

21025
31



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES "ACATLÁN"

**"ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL,
EN EL PERIODO 1998-2000"**

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:
CATALINA LAYSECA RODRÍGUEZ**

ASESOR: PROF. IGNACIO PINEDA PINEDA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGOSTO 2003.

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE.

**POR QUE ME ENSEÑO A SALIR ADELANTE CON SU INMENSO AMOR,
CONSTANTE LUCHA Y SIN IGUAL EJEMPLO.**

A MIS HERMANOS

PORQUE SE, QUE DE ALGUNA MANERA TODOS ESTÁN CONMIGO.

A MIS SOBRINOS

**POR SU ALEGRIA Y POR COMPARTIR CONMIGO
MUCHOS DE SUS MOMENTOS.**

A MI ASESOR

POR SU ENORME PACIENCIA Y SABIDURÍA.

A ARTURO

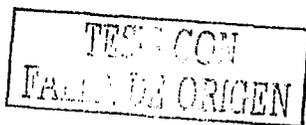
**POR SU CARIÑO Y QUERER COMPARTIR
EL RESTO DE NUESTRAS VIDAS.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

D

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. El Instituto Politécnico Nacional.....	5
I.1. Breve reseña histórica.....	6
I.2. Filosofía Institucional.....	15
I.3. Bases Jurídicas.....	18
I.4. Estructura del Instituto Politécnico Nacional.....	21
I.5. El Programa de Desarrollo Institucional 1995-2000.....	25
CAPÍTULO II. La Educación Media Superior en el I.P.N.....	31
II.1. Funciones de la Secretaría Académica.....	34
II.2. La Dirección de Educación Media Superior.....	36
II.3. Problemática.....	38
II.4. La Dirección de Educación Media Superior y su Relación con la Dirección de Planeación y Organización.....	42
CAPÍTULO III. Marco Teórico Metodológico.....	44
III.1. La organización. Conceptos, principios. La división del trabajo.....	46
III.2. El enfoque de sistemas administrativos en las organizaciones.....	57
III.3. Elaboración de organigramas.....	62
III.4. Metodología para el análisis y diseño de proyectos administrativos.....	64
III.5. Elaboración del manual de organización.....	75
CAPÍTULO IV. EL Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior.....	82
IV.1. Planteamiento del problema.....	83
IV.2. Proceso de elaboración.....	84
IV.3. Propuestas de Atención.....	103
IV.4. Reflexiones a manera de conclusión.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	118



INTRODUCCIÓN

Ingresé al Instituto Politécnico Nacional en el mes de Noviembre de 1992, cuando cursaba el tercer semestre de la carrera de pedagogía, cubriendo un interinato por seis meses, realizando funciones secretariales en la Dirección de Planeación y Organización, en el Departamento de Modelos Estratégicos, en donde se lleva a cabo levantamientos topográficos para la adecuación de la planta física del Instituto.

Terminé la carrera cubriendo todos los créditos requeridos en el año de 1995, y a principios del siguiente año, me llamaron del Departamento de Sistemas y Procedimientos, de la misma Dirección para formar parte del equipo ya no como secretaria sino como analista, al cual accedí; aunque en ese momento no me podían dar un mejor sueldo o ni siquiera la base, que hasta ese momento no me habían dado y la cual me dieron hasta finales de 1996; participando primeramente en un anteproyecto de Reforma Académica y posteriormente trabajando en el análisis y diseño de estructuras orgánicas y en la elaboración de manuales de organización que son parte de las funciones que tiene planteadas la Dirección.

El presente trabajo ha sido elaborado primeramente para satisfacer la necesidad; que como alumna de la carrera de pedagogía me surge desde hace ya bastante tiempo, y que no había podido concluir; de lograr el grado académico de licenciatura; y por otro lado, el dar a conocer parte del trabajo que como pedagoga he venido realizando en mi andar por el Instituto Politécnico Nacional, como lo es la elaboración de un manual de organización.

Por ello comenzaré exponiendo que un manual adquiere el concepto de un instrumento sobre la actuación del personal. Pero es también algo más, pues ofrece la posibilidad de dar una expresión más definida a la estructura organizada de un organismo como lo es el Politécnico. Un manual correctamente elaborado puede ser un valioso instrumento de gestión, ya que los manuales vienen a ser las guías para la

realización de las actividades en una institución, en donde el recurso humano es fundamental, para que esas funciones se lleven a cabo.

Con los manuales se evita el tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares, con el simple hecho de su consulta. Las ventajas más importantes de un manual es la uniformidad, el fácil acceso y la reflexión, sobre las actividades que se realizan en determinada área; además en muchos organismos públicos y privados se considera que es una obligación contar con los manuales administrativos, y el Instituto Politécnico Nacional no es la excepción.

Este trabajo ha sido escrito, teniendo en cuenta el objetivo de presentar mi trabajo como pedagoga en el Instituto Politécnico Nacional exponiendo la actualización del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior en el periodo 1998-2000.

La obra comprende cuatro unidades fundamentales, en donde en el capítulo I referido al Instituto Politécnico Nacional, como institución rectora de la educación técnica en México, se describe una breve reseña histórica de los antecedentes, que desde el gobierno del General Álvaro Obregón surgieron en 1922 para la creación del mismo en el año de 1936, hasta 1998 con la Dirección a cargo del Ing. Diódoro Guerra Rodríguez, pasando por la evolución orgánica funcional que ha sufrido el Instituto. Además en él se describe también la filosofía institucional, cuáles son las bases jurídicas que sustentan el quehacer del Instituto., la estructura orgánica que en 1998 se estableció debido a los constantes cambios en el que se vio inmerso, sustentada por el Programa de Desarrollo Institucional 1995-2000, mismo que también es integrado en el capítulo a manera de resumen. Todo ello para tener una imagen de lo que es a manera general el Instituto Politécnico Nacional.

El capítulo II de la Educación Media Superior en el Instituto Politécnico Nacional, describe las funciones de la Secretaría Académica para establecer cuáles son las funciones de la Dirección de Educación Media Superior, ya que de la primera se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

deriva la segunda; la problemática en la que se ve inmersa la Educación Media Superior, donde se contempla la elaboración de los manuales administrativos como son los manuales de organización; así como, la relación que existe entre la Dirección de Educación Media Superior y la Dirección de Planeación y Organización, éste último, órgano encargado de la elaboración de los manuales antes referidos.

Establecida la relación de estas dos direcciones y llegando a la fase de elaboración de manuales de organización, en el capítulo III, en donde se describe un marco teórico metodológico que empleo para la realización del manual de organización, mismo que incluye cinco temas que, desde mi punto de vista son los más importantes para la realización del mismo. Utilizo conceptos de organización, el enfoque de sistemas administrativos en las organizaciones, como la elaboración de los organigramas, la metodología para el análisis de este tipo de proyectos y por último cómo se elabora un manual de organización y cuales son sus componentes.

La parte principal del presente, trata de la elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior, capítulo IV, mismo en el que se establece cuál es el planteamiento del problema, es decir por qué surge la necesidad de elaborar o en este caso de actualizar el manual de organización de dicha área, cuál es el proceso por el que pasa, y en donde se expone que el contenido de los manuales de organización debe de definir los rubros de: introducción, los antecedentes, describiéndose en ellos, la evolución orgánica de la unidad responsable; el marco jurídico administrativo, en donde se marcan los principales ordenamientos legales y técnico administrativos vigentes que sustentan su funcionamiento; las atribuciones emanadas del Reglamento Orgánico, el organigrama, representación gráfica de la organización, estructura orgánica, que refleja de forma ordenada, cada uno de los órganos que integran a la unidad, éstos definidos de manera jerárquica y de especialización, el objetivo, estableciéndose el qué se debe hacer y para qué; y las funciones que son necesarias para el óptimo desarrollo de las actividades del área y para alcanzar el objetivo por el cual fue

creada. Todo ello para su conclusión y llegar a los resultados esperados que es el de su autorización.

Posteriormente en este mismo capítulo realizo una breve propuesta de atención que no es sino más que breves aportaciones que a mi parecer no son imposibles de realizar y que pueden llegar a complementar los trabajos realizados en este rubro. Y por último realizo algunas reflexiones que a manera de conclusión expongo y en donde explico algunas experiencias que he tenido como pedagoga en una Institución pública como lo es el Instituto Politécnico Nacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

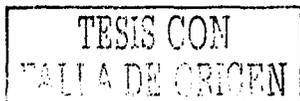
CAPÍTULO I
EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CAPÍTULO I. El Instituto Politécnico Nacional.

1.1. Breve reseña histórica.

Al establecerse la Secretaría de Educación Pública, en el gobierno del General Álvaro Obregón, la educación técnica mexicana recibió un nuevo aliento. Se crea en 1922 la Escuela Técnica de Maestros Constructores, cuyo fundador fue el Ing. Manuel de Anda y Barredo y, en 1923 se crea el Instituto Técnico Industrial y Comercial, que controlaría todas las escuelas de enseñanza técnica que existían hasta entonces.

Un suceso importante se da en 1932, cuando el Ing. Carlos Vallejo Márquez, a su regreso del Instituto Tecnológico de Zurich, transmite a sus jefes en la Secretaría de Educación Pública los conceptos acerca de la enseñanza técnica, allí surge la idea de integrar y estructurar un sistema de enseñanza técnica en el país, es así que Narciso Bassols García, Secretario de Educación y Luis Enrique Erro, Jefe del Departamento de Enseñanza Técnica captaron dichos conceptos, dándose a la tarea de diseñar la Escuela Politécnica Nacional con características pedagógicas y orgánicas propias, afines a la realidad y las expectativas nacionales de desarrollo socioeconómico, basada en dos aspectos fundamentales: la Escuela de Altos Estudios Superiores y la Preparatoria Técnica. Asimismo, conciben la idea de integrar todas las escuelas técnicas existentes, planteando la transformación de la Escuela Técnica de Maestros Constructores en la Escuela Superior de Construcción, que posteriormente sería la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura y la Escuela Práctica de Ingenieros y Electricistas, que inició sus labores en 1916, adquiere su nombre definitivo de Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. Por tal motivo, a este grupo de mexicanos se les considera ideólogos de la educación técnica en el país.



Otro punto que se considera fundamental para el surgimiento del Instituto Politécnico Nacional, es que durante la candidatura del General Lázaro Cárdenas a la presidencia de México, manifiesta lo siguiente:

"Sobre las enseñanzas de tipo universitario destinadas a preparar profesionales liberales, deberá darse preferencia a las enseñanzas técnicas que tiendan a capacitar al hombre para utilizar y transformar los productos de la naturaleza a fin de mejorar las condiciones materiales de vida".¹

A principios de 1935, siendo ya Presidente, nombra al Ing. Juan de Dios Bátiz, Jefe del Departamento de la Enseñanza Técnica, con la convicción personal y el propósito claro de crear el Instituto Politécnico Nacional, conjuntándose la voluntad política presidencial y la ejecución indiscutiblemente práctica del Ing. Juan de Dios Bátiz.

Bajo la coordinación del Ing. Juan de Dios Bátiz, un grupo de mexicanos distinguidos, organizados en comisiones, diseñaron la integración del Instituto Politécnico Nacional, estableciendo las bases académicas, físicas y materiales para la integración y operación del mismo, sin ningún documento jurídico que le diera legalidad, pero si soportadas por una definición presidencial que se ve cristalizada el 1° de enero de 1936, "como respuesta a la necesidad urgente de formar técnicos especializados que puedan desplazar y reemplazar a los extranjeros en la industrialización del país"², siendo Secretario de Educación Pública el Lic. Gonzalo Vázquez Vela. Pero no fue sino hasta el 2 de septiembre de 1938 cuando el General Lázaro Cárdenas expide el decreto que da vigencia al Reglamento para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos que actuarían en el I.P.N. En 1939 el Congreso de la Unión promulga la Ley Orgánica de Educación que contempla la existencia del IPN.

¹ Programa de Desarrollo Directivo. Secretaría Académica. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 1997. Pag. 94

² DR. ORTÍZ, Zarate Juan Manuel. Semblanza Histórica del Instituto Politécnico Nacional, de sus centros y escuelas. I.P.N. México, D.F., 1985. Pag. 29.

En sus inicios el Instituto estuvo conformado por seis escuelas prevocacionales y cuatro vocacionales ubicadas en el Distrito Federal y once escuelas prevocacionales ubicadas en diversos estados de la República Mexicana.

Otras escuelas que fueron incorporadas son la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica; la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura; dos Escuelas de Industrias Textiles, que después se fusionan y dan origen a la Escuela Superior de Ingeniería Textil; la Escuela Nacional de Medicina y Homeopatía, la Escuela Nacional de Bacteriología, Parasitología y Fermentaciones, que posteriormente se transformaría en Escuela Nacional de Ciencias Biológicas; y la Escuela Superior de Ciencias Económicas, Políticas y Sociales, la cual recuperó su nombre original de Escuela Superior de Comercio y Administración, iniciándose así un proceso de institucionalización; como base inicial de la fundación del Instituto el primero de enero de 1936, como instrumento del Estado Mexicano para cubrir los estratos sociales más bajos y facilitar, a los jóvenes de escasos recursos económicos y prepararlos para sustentar el desarrollo industrial del país. De esta manera, entre 1936 y 1937, se conforma el soporte estructural de los servicios politécnicos en los niveles; prevocacional (secundaria técnica); vocacional (bachillerato tecnológico); y profesional (escuelas superiores). La estructura central del Instituto se establece en el año de 1940 y la conforman una Dirección General, una Subdirección General, el Consejo General Consultivo, órganos auxiliares y dos Subdirecciones más una Técnica y otra Administrativa. En 1946 se incorporan a éstos los estudios de posgrado, y el Instituto sigue en expansión.

En 1947 el Ingeniero Gustavo Alvarado Pier es el primer egresado del IPN que ocupa su Dirección General, y en ese mismo año, se elige el escudo del Instituto. En 1949 el Presidente Adolfo Ruíz Cortínez expide la primera Ley Orgánica del Instituto, y para el año 1958 el Presidente Adolfo López Mateos expide los decretos expropiatorios de los ejidos de San Pedro Zacatenco y Santa María Ticomán que dotan al Instituto de 250 hectáreas para su posible expansión física, y en ese mismo año es creada la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior para evidenciar la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

importancia de la educación técnica en el país. En 1958 inicia sus transmisiones el canal Once XEIPN, constituyéndose como tal en 1959, como el primer canal educativo y cultural de México y se expide el primer Reglamento Interno del Instituto. En 1964 es inaugurada formalmente la Unidad Profesional Zacatenco por el Presidente Adolfo López Mateos y se funda el Centro Nacional de Lenguas Extranjeras, pero no es sino hasta 1966, cuando la educación continua se inicia de manera formal con la creación de este centro. En 1967 Se conforman dos organismos auxiliares con carácter descentralizado: el Patronato de Obras e Instalaciones y la Comisión de operación y Fomento de Actividades Académicas y se inaugura el planetario "Luis Enrique Erro".

En 1969 las prevocacionales dejan de pertenecer al IPN, por decreto presidencial, que se desliga de la educación media básica, y algunas de éstas se convierten en escuelas técnicas y después vocacionales. Posteriormente en 1971 las vocacionales son transformadas en Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECY's) y su ciclo se amplía de 2 a 3 años, y en ese mismo año se funda la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas.

En julio de 1974, con dependencia directa de la Dirección General del Instituto se crea la Dirección de Estudios Profesionales y graduados; quien es encargada de atender las ramas de conocimiento y los niveles educativos que ofrecía el Instituto.

En 1975 el Centro Interdisciplinario de Ciencias de la Salud, abriendo paso a la posterior creación de nuevas unidades Interdisciplinarias y de escuelas de educación superior. En 1976 se establece el Reglamento General en las Escuelas del Instituto, y en ese mismo año, se crea el Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas.

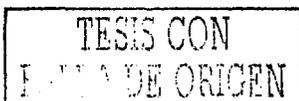
Para 1979 se realizan estudios para un diagnóstico funcional del IPN, mediante los cuales se pretendió conocer la problemática real y puedan fundamentarse medidas que conlleven a una reestructuración organizativa, la cual implica instrumentar programas, acciones y mecanismos que hagan congruentes los objetivos del Instituto

con el quehacer de las escuelas, dependencias centrales y organismos auxiliares de apoyo. Así, en 1980, como consecuencia de esa reestructuración organizativa del Politécnico, la Dirección de Estudios Profesionales y Graduados pasa a depender de la Secretaría Académica, modificando su nomenclatura a Dirección de Estudios Profesionales. La cual atendía las áreas de ingeniería y ciencias físico matemáticas, de médico biológicas y de ciencias sociales y administrativas y los niveles educativos medio superior y superior a cargo del Instituto.

Debido a estas acciones se concluye que es indispensable formular una nueva Ley Orgánica la cual se aprueba y pública el 29 de diciembre de 1981. Este nuevo ordenamiento define al IPN como organismo desconcentrado de la SEP, al que se le asigna como rectora de la educación tecnológica mexicana; además de otorgarle atribuciones para adoptar la estructura administrativa que estime conveniente y reconocerle facultades para el manejo de sus bienes patrimoniales.

Una de las grandes aportaciones del Sistema Nacional de Educación Técnica es la creación del Centro de Estudios tecnológicos No. 1 (CET) "Walter Cross Buchanan", cuyo objetivo fundamental es la formación de técnicos y está orientado a los trabajadores que han terminado su secundaria, así como aquellos alumnos del Instituto que interrumpieron sus estudios sin concluir una etapa definida.

También, en ese periodo se inició la posibilidad de cursar un año de materias propedéuticas en cualquier CECyT para acceder a los estudios profesionales. El alumno, al terminar cada taller, recibe un certificado de técnico operacional, al finalizar el cuarto semestre, un diploma de técnico especializado y, al concluir el sexto semestre, un diploma y título profesional. Para disminuir la deserción y aprovechar la capacidad instalada de los CECyT's se experimentan modalidades como ésta; contribuyendo así, en mayor medida, a la formación de los cuadros medios requeridos por el mercado de trabajo y, muy especialmente, por la industria nacional.



La situación de los profesionales en nuestro país trajo como consecuencia la deficiencia en la productividad. Así pues, en el nivel medio superior se acentúa la exigencia de que los planes y programas de estudio cubran simultáneamente, los requerimientos de dar factibilidad a las salidas laterales y tener carácter propedéutico. Este es el caso de las carreras terminales de técnico bancario, técnico fiscal y técnico en cooperativismo que permiten incorporarse a la fuerza laboral, con resultados altamente positivos, aun antes de concluir los estudios. Dicha modalidad se continua estableciendo en el IPN para disminuir la deserción y aprovechar la capacidad instalada de los CECyT's.

En el trienio 1983-1985, donde es titular del Instituto, el Ingeniero Manuel Garza Caballero se diseñó el Programa Institucional de Desarrollo 1984-1988. Se elaboró un diagnóstico institucional por función, se formularon normas y procedimientos de evaluación anual vinculando acciones con el proyecto de Seguimiento Programático. Se logró implantar los programas: Operativo Anual Institucional, Operativo Anual-Normativo y el Operativo Anual de las Unidades Responsables, que contienen la programación anual de las escuelas, centros y unidades y entidades administrativas centrales del Instituto Politécnico Nacional. Y en 1983 se establece el Reglamento Interno del IPN, derogándose el Reglamento General de las Escuelas del IPN de 1976.

En 1986, en la administración del Dr. Raúl Talán Ramírez, como respuesta a las medidas de racionalidad administrativa emanadas del Gobierno Federal y considerando que existían 18 escuelas de nivel superior y 17 de nivel medio superior, es replanteado el quehacer de la Educación Media Superior, lo que originó la creación de la Dirección de Educación Media Superior. El 20 de Mayo de 1987, con la finalidad de mejorar y garantizar la normatividad y administración del proceso enseñanza aprendizaje en los centros de estudios científicos y tecnológicos del Instituto, dejando a cargo de la Dirección de Estudios Profesionales exclusivamente los planteles de nivel superior. Para 1989, en la dirección de Educación Media Superior, con el fin de consolidar logros e introducir una amplia dinámica de

desarrollo, se definieron tres directrices académicas básicas que orientaron el quehacer cotidiano del nivel: el desarrollo curricular, la profesionalización de la docencia y el desarrollo integral del estudiante.

En la administración del C.P. Oscar Joffre Velásquez (1988-1991 y 1991-1994), derivado del Plan Nacional de Desarrollo se presentó el Plan Institucional de Desarrollo 1989-1994 que contiene directrices fundamentales para lograr una transformación positiva del Instituto Politécnico Nacional. En este programa se establece un diagnóstico en que se expone que la eficiencia terminal en el nivel medio superior creció de un 46 a un 48 por ciento en el periodo 1985-1988. En este mismo se fijan diferentes propósitos institucionales, entre los que se encuentra la formación de técnicos y profesionistas de la más alta calidad técnica y científica, con un elevado sentido de solidaridad nacional y vocación para impulsar el desarrollo de México.

En 1990 se publican los acuerdos de reestructuración académica y administrativa de las escuelas superiores de Comercio y Administración, de Ingeniería y Arquitectura y de Ingeniería Mecánica y Eléctrica; además en la Dirección de Educación Media Superior, apoyándose en corrientes sociológicas que plantean la construcción del conocimiento, la participación activa del estudiante y la vinculación escuela sociedad, se determina el uso de un modelo de desarrollo curricular adecuado a tales fines; y de esta manera se implementa, en uno de los CECyT's, "un modelo educativo con el lema "pertinencia y competitividad" para simbolizar los valores fundamentales que delinear los fines, modelos y medios de las acciones y decisiones que llevamos a cabo, a fin de vincular continuamente los requerimientos del entorno con nuestro quehacer El modelo es consistente, integrado y dinámico a partir de la constitución de 4 ejes: currículum, docencia, binomio educación y sociedad y cultura

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organizacional académica. En 1993 se efectuaron los foros académicos del nivel medio superior, con los cuatro temas anteriores³

En el año 1994, toma posesión el Ingeniero Diódoro Guerra Rodríguez, el cual elabora sus programas basados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Programa de Desarrollo Educativo teniendo como objetivos centrales ampliar la cobertura con calidad, pertinencia y equidad; además de impulsar la formación integral de los educandos. Contemplando una reforma académica mediante la acción de tres líneas estratégicas: desarrollo académico, relaciones dinámicas con los sectores productivo y social, y establecimiento de la calidad y la excelencia educativa. Se da gran importancia a la aplicación del modelo de educación basada en competencias, para adecuar la oferta educativa a las demandas de la planta productiva y para crear en los estudiantes un espíritu de flexibilidad y adaptabilidad al cambio tecnológico. Además, cambia la estructura de la Dirección de Educación Media Superior, donde se contempla, un eje de planeación-organización representado por la División de Desarrollo Académico y un eje de control-evaluación precisado por la División de Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje, la cual fue modificada desde junio de 1993.

En ese mismo año, la evolución orgánico funcional del Instituto se sustenta en las acciones de expansión de los servicios; la acreditación social de sus resultados; y en la formalización de su institucionalidad, de esta manera, en 1995 se inauguran las nuevas instalaciones de la Dirección General en Zacatenco y en 1996 es creada la Fundación Politécnico. Se reestructura la administración central del Instituto, creándose las Secretarías de Extensión y Difusión y la de Administración; así como, las direcciones de Estudios Profesionales en Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas, en Ciencias Sociales y Administrativas y en Ciencias Médico Biológicas y la Dirección de Educación Continua y a Distancia; además de establecerse el Centro de Investigaciones Económicas, administrativas y sociales, el

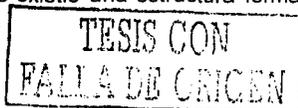
³ Programa de Desarrollo Directivo. Secretaría Académica. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 1997
Pag. 233

Interdisciplinario de Investigaciones y Estudios sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, el de Investigación en Computación, el Mexicano para la Producción más Limpia, y comenzar con la creación de los Centros de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología Avanzada.

Se dispone la reforma organizacional del Instituto Politécnico Nacional, que da pie al establecimiento, en 1997, de los programas de Aseguramiento de la Calidad Educativa y Excelencia Académica y de Formación y Actualización del Personal Docente y a la creación de los Comités Institucionales de Desarrollo Curricular, de Aseguramiento de la Calidad Educativa, de Vinculación, de Cómputo y Comunicaciones y de Evaluación en apoyo a la Dirección General del IPN. Se extienden los estudios de posgrado al interior de la República, a través del Programa de Educación Continua y a Distancia., además de establecerse los reglamentos de Becas de Estudio, Apoyos Económicos y Licencias con Goce de Sueldo al Personal Académico y de Becas de Posgrado. El perfil profesional en el Instituto, se concibe conforme a los conocimientos, habilidades práctico-productivas y actitudes emprendedoras, de responsabilidad y creatividad que hará más flexible el desempeño de los egresados.

En 1998 continua el proceso de reestructuración interna del IPN, que involucra la creación de las direcciones de Comunicación Social y Relaciones Públicas, Desarrollo Docente y de Apoyo a Estudiantes y, la transformación del Centro Nacional de Información y Documentación Tecnológica en Coordinación General de Bibliotecas y Servicios de Información. Se expide el nuevo Reglamento de Incorporación, Reconocimiento de Validez Oficial, Equivalencia y Revalidación de Estudios del IPN, y el nuevo Reglamento Interno del IPN, publicado en la Gaceta Politécnica en Noviembre 30, de ese año.

Desde su fundación, el Instituto Politécnico Nacional permitió la integración de la educación técnica en el país, ya que existió una estructura formal, conformada por



personas destacadas como profesionistas y maestros, que con su capacidad y experiencia contribuyeron al surgimiento de nuevas ideas de expansión.

Esta breve reseña histórica nos sirve para darnos cuenta de cómo el Instituto ha ido evolucionando y que esta evolución se ha debido a los constantes cambios por los cuales ha atravesado la educación y el país en general, y que éste, en los constantes cambios debe mantenerse actualizado y a la vanguardia de la educación técnica nacional e internacional para ofrecer una educación de calidad, acorde con los requerimientos que el país demande. Y en esa actualización se ven inmersos los instrumentos que sirven de apoyo a las actividades y servicios que ofrece el Instituto, como son el manual general de organización, y los manuales de organización, procedimientos y operación de cada unidad responsable.

1.2. Filosofía Institucional.

Las principales bases filosóficas de la educación encuentran su sustento en el Artículo 3ro. De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde se señalan los principios y criterios que deben orientar la educación en general; expresa una filosofía social, una concepción de la historia y una interpretación de la vida en sociedad.

La educación técnica en su continua evolución y ascenso se ha basado en una doctrina revolucionaria; consecuentemente, la filosofía de la educación técnica cuenta con los principios de libertad, respeto e igualdad, fundamentalmente protectora de las clases desposeídas.

Luis Enrique Erro definió la enseñanza técnica como "Aquella que tiene por objeto adiestrar al hombre en el manejo inteligente de los recursos teóricos y materiales que

la humanidad ha acumulado para transformar el medio físico y adaptarlo a sus necesidades" ⁴.

Con el nacimiento del Instituto Politécnico Nacional se culminó la búsqueda de hacer que los mexicanos tuvieran la oportunidad de prepararse y hacerse capaces, productivos y útiles; asimismo, que buscarán el medio para satisfacer sus necesidades e ideales, por medio de la educación técnica.

Así el Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional, aprobado por el H. Consejo General Consultivo el 12 de agosto de 1983, establece:

"El Instituto Politécnico Nacional es la institución educativa del Estado creada para consolidar, mediante la educación, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política de la nación, para alcanzar su progreso social, de acuerdo con los objetivos históricos de la Revolución Mexicana, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos". ⁵

Sin embargo, es conveniente destacar, que debido a las transformaciones mundiales y nacionales esta filosofía ha ido evolucionando, sin perder su esencia.

La filosofía y los principios que orientan actualmente la tarea educativa del Instituto están implícitos principalmente en su Ley Orgánica vigente, expedida en diciembre de 1981; en el Programa de Desarrollo Institucional 1995-2000, del IPN; en declaraciones, discursos, conferencias y artículos del director general; en las crónicas del Instituto y en otras fuentes de información.

Esta filosofía de naturaleza científica, tecnológica y humanística, propone el máximo desarrollo de la personalidad creativa y del espíritu crítico en sus estudiantes y

⁴ MENDOZA. Eusebio. Filosofía Institucional. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. Junio 1987. Pp. 13

⁵ Programa de Desarrollo Directivo. Secretaría Académica. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 1997. Pp.130.

egresados, no sólo en beneficio del individuo, sino de la comunidad a la que pertenece. Es así que ve al hombre mexicano capaz de orientar sus potencialidades personales, por medio de la educación técnica para ser productivo y por lo tanto, útil a sí mismo, a su núcleo familiar y en su conjunto útil a su país. De esta manera, "la conducta y actitud del hombre, cuando se toman como ejemplares, son capaces de ser asimiladas por quienes lo rodean y aceptadas como un código a seguir."* En este mismo sentido, se concibe al docente en su papel de facilitador y mediador del aprendizaje y no exclusivamente como transmisor del conocimiento, logrando así el aseguramiento de la calidad educativa y la excelencia académica y buscando en todo momento poner "LA TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA".

Estos conceptos filosóficos se ven concretados en el objetivo del Instituto Politécnico Nacional:

"Formar técnicos, profesionistas e investigadores en los diversos campos de la ciencia y la tecnología, que apliquen las técnicas y conocimientos más adecuados para la prospección, conservación, explotación y aprovechamiento óptimo de los recursos, de acuerdo con las necesidades del desarrollo económico, político y social del país."⁶

En la Ley General de Educación, de 1993, se define a la educación como un proceso constructivo y permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, haciendo hincapié en la formación del hombre con un sentido de solidaridad social. Además, ratifica los principios de justicia social y de equidad.

Si bien este marco es básico para cualquier nivel educativo, para el nivel de educación media superior es esencial, al pretender concluir y consolidar la formación general del ser humano libre, consciente y responsable.

* Ley Orgánica del I.P.N. Serie legislación educativa. Publicada en el D.O.F. 29 de diciembre de 1981.

⁶ Programa de Desarrollo Institucional. 1995-2000. México, D.F. 1996. Pp. 25.

1.3. Bases Jurídicas.

El artículo tercero de la Constitución está consagrado a la educación nacional. En él se sustenta la facultad de los gobiernos federal, estatales y municipales para impartir educación, se sintetizan los fines educativos y se destaca el carácter social de la educación.

La ley General de Educación regula toda la educación que imparten los tres niveles de gobierno, sus organismos descentralizados y los particulares, establece la naturaleza, fines, medios y condiciones de operación de la educación. El Congreso de la Unión expide leyes encaminadas a distribuir la función educativa, y corresponde a la Secretaría de Educación Pública la evaluación del sistema educativo nacional.

Otros ordenamientos jurídicos que conforman la plataforma legal básica de la educación en México son la Ley de Planeación, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, la Ley de Profesiones y las disposiciones contenidas en materia educativa, tanto en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal como en las diversas leyes orgánicas que rigen el desempeño de los gobiernos de los estados. Finalmente, en la esfera del Gobierno Federal, el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública especifica las funciones que corresponden a cada área administrativa de esa dependencia.

El Instituto fundamenta jurídicamente sus actividades, además de las anteriormente citadas, principalmente en las siguientes disposiciones legales:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Artículo 3o., Fracción II, que dispone que el criterio que orienta a la educación debe estar basado en el progreso científico, que por su carácter vertiginoso actual exige constantes y oportunas adecuaciones académicas.

Ley General de Educación; Artículos 2º., 8º. y 14, que establecen que la educación debe ser un proceso permanente que contribuya al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad; que debe basarse en los resultados del progreso científico; y que debe promover permanentemente la investigación que sirva como base a la innovación educativa e impulsar el desarrollo de la enseñanza tecnológica y de la investigación científica y tecnológica.

En sus Artículos 20 y 22, señala que las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros; además, se encargarán de revisar permanentemente las disposiciones, trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, reducir las cargas administrativas de los maestros, alcanzar más horas efectivas de clase y, en general lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y eficiencia.

Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional; que en su Artículo 3o. señala como una de sus finalidades la de realizar investigación científica y tecnológica con vista al avance del conocimiento y desarrollo de la enseñanza tecnológica, que implican desde luego, una eficiente y oportuna actualización académica. Asimismo, formar profesionales e investigadores en los diferentes campos científicos y tecnológicos, de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico, político y social del país, que cada día se vuelven más apremiantes y tienen que solventarse para excluir el rezago científico y tecnológico.

En el Artículo 4o. reconoce como una de sus atribuciones, la posibilidad de adoptar la organización administrativa y académica que estime conveniente, de acuerdo con los lineamientos previstos en la propia Ley, así como planear, ejecutar y evaluar sistemáticamente sus actividades, organizar sus planes y programas de estudio mediante la creación de una estructura académica flexible.

El Artículo 14 establece que entre las facultades y obligaciones del Director General, le da competencia para expedir las normas y disposiciones de carácter general para la mejor organización y funcionamiento académico y administrativo del Instituto y establecer las escuelas, centros y unidades de enseñanza y de investigación para el cumplimiento de sus finalidades.

El Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional, derivado de la Ley orgánica del mismo Instituto, que es de orden general y de él se desprenden los reglamentos específicos, acuerdos y demás disposiciones normativas internas que rigen la organización y el funcionamiento de las actividades académicas y administrativas institucionales.

Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional, en el cual se establecen las atribuciones conferidas a las diferentes áreas que lo integran.

Además de éstos, el Instituto se rige por otros ordenamientos jurídicos, desde Leyes, Reglamentos internos y externos, decretos y acuerdos que integran un amplio marco jurídico administrativo. Si embargo son citados los artículos que por su importancia dan sustento a las funciones sustantivas de Instituto.

Por último, el Instituto establece sus acciones a través del Programa de Desarrollo Institucional, acordes con los lineamientos generales del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Desarrollo Educativo.

El Instituto Politécnico Nacional es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que a su vez cuenta con tres organismos auxiliares descentralizados, la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas, el Patronato de Obras e Instalaciones y el Centro de Investigación y Estudios Avanzados.

No obstante que es un órgano desconcentrado, el Instituto, como lo señala su Ley Orgánica, tiene la facultad de establecer sus planes y programas de estudio, así como realizar reformas tanto académicas como administrativas, acordes a sus requerimientos, con el fin de estar a la vanguardia de la educación técnica y, de esta manera, apoyar el desarrollo que el país exige.

1.4. Estructura del Instituto Politécnico Nacional.

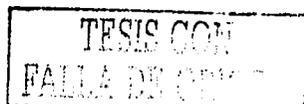
El Instituto Politécnico Nacional es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, inmerso en el Sistema de Educación Tecnológica, cuyo objetivo principal es formar profesionistas, técnicos e investigadores y desarrollar investigación científica y tecnológica, así como extensión y difusión de la cultura para coadyuvar a la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política del país, siendo su columna vertebral el subsistema académico, soportado por los subsistemas de investigación científica y tecnológica, el de extensión y el de difusión, cultura y recreación, que a la vez se ven apoyados por los subsistemas de apoyo académico, vinculación, técnico, administrativo y el de infraestructura; con los que se conforma el sistema del Instituto Politécnico Nacional.

En 1998, la estructura básica del Instituto Politécnico Nacional estaba constituida por la Dirección General, dependiendo de ella la Secretaría General, el Abogado General, Decanato, una Estación de televisión XEIPN-TV, Canal 11, Contraloría Interna, Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas, la Coordinación General de Vinculación, la Coordinación General de Bibliotecas y Servicios de Información, una Coordinación General de Posgrado e Investigación, así como 5 secretarías: Técnica, Académica, de Apoyo Académico, de Extensión y Difusión y de Administración, la primera integrada por la Dirección de Planeación y Organización, la Dirección de Programación y la Dirección de Evaluación; la segunda por la Dirección de Desarrollo Docente, 3 Direcciones de Estudios Profesionales, en Ciencias Sociales y Administrativas, en Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas y

en Ciencias Médico Biológicas; y por la Dirección de Educación Media Superior; la tercera por la Dirección de Cómputo y Comunicaciones, la Dirección de Apoyo a Estudiantes, la Dirección de Servicios Escolares, y la Dirección de Actividades Deportivas; la cuarta integrada por las Direcciones de Servicio Social y Egresados, de Publicaciones, de Difusión Cultural, y de Educación Continua y a Distancia; y por último la quinta integrada por las Direcciones de Recursos Humanos, y Administrativa y por el Centro Nacional de Cálculo. Además de dos organismos auxiliares con carácter descentralizado: el Patronato de Obras e Instalaciones y la Comisión de Operación y Fomento de las Actividades Académicas, un Centro de Investigación y de Estudios Avanzados, un Consejo General Consultivo, un Consejo de Exdirectores Generales, un Comité Académico de Directores y un Colegio Académico de Posgrado.

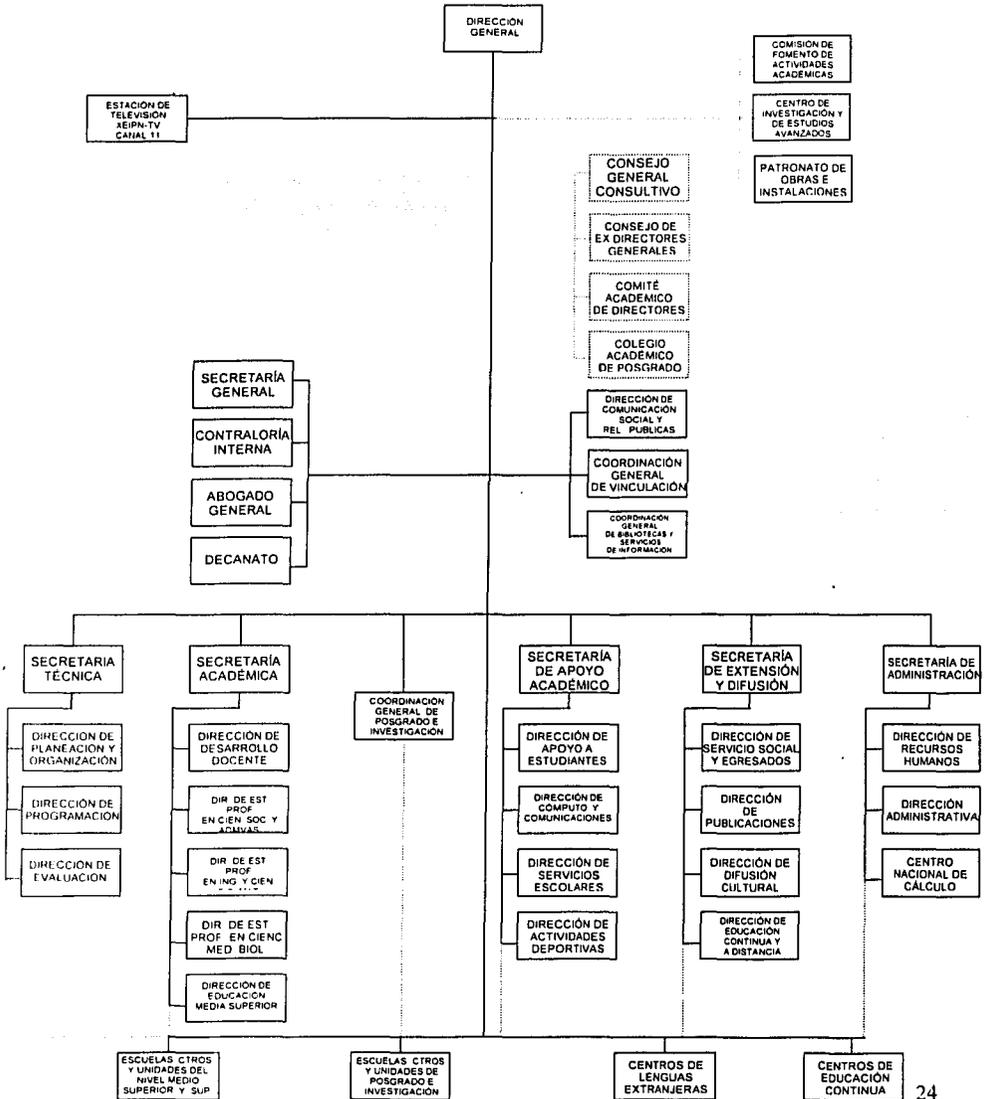
Por otro lado la estructura técnica y operativa de los servicios a cargo del Instituto, esta conformada por servicios educativos en los niveles medio superior, superior y posgrado, en sus categorías de bachillerato tecnológico (terminal y bivalente), licenciatura, especialidad, maestría y doctorado; en las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta; servicios de investigación y desarrollo tecnológico, en los niveles de investigación básica y aplicada dentro de las modalidades científica y tecnológica; con métodos disciplinario, interdisciplinario y multidisciplinario. Integrándose el Nivel Medio Superior por 16 Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos, 4 en el área de ciencias sociales y administrativas, 10 en el área de Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas y 2 en el área de médico biológicas, además de la carrera de enfermería impartida en la escuela Superior de Enfermería y Obstetricia.

El nivel superior está integrado por 4 escuelas en el área de ciencias sociales y administrativas, 11 en el área de Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas, 4 en el área médico biológicas y 4 unidades y centros interdisciplinarios.



Existen 19 centros de investigación especializada y en extensión académica 9 centros de educación continua 2 centros de lenguas extranjeras, el planetario Luis Enrique Erro y el Centro de difusión de la Ciencia y la Tecnología.

**ESTRUCTURA BÁSICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
1998**



1.5. El Programa de Desarrollo Institucional 1995-2000.

El Instituto Politécnico Nacional se estableció como la institución del Estado Mexicano responsable de formar individuos cuya preparación y vocación de servicio contribuyeran a impulsar el desarrollo nacional, y debido a que el país presenta transformaciones continuas, y el Politécnico está involucrado en esas transformaciones. En el Instituto se establece cada 6 años el Programa de Desarrollo Institucional en donde se precisa implantar estrategias que le permitan dar respuesta apropiada a las demandas de actualización en todos los ámbitos que requiera su desarrollo. Para la elaboración de éste, en el periodo 1995-2000 se tomó como base los señalamientos de Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND) y los lineamientos correspondientes del Programa de Desarrollo Educativo (PDE) para el mismo periodo, especialmente en materia de educación media superior, superior y posgrado, así como en ciencia y tecnología. En estos lineamientos se hizo énfasis en el hecho de que, históricamente, uno de los grandes elementos transformadores de México ha sido la educación.

De esta manera, correspondió al Instituto Politécnico Nacional, como Institución de vanguardia en la educación tecnológica, enfrentar los retos que se le presentaron para ese periodo, a través de una reforma educativa que le permitió responder con calidad y pertinencia a los requerimientos de los diferentes sectores de la nación. La actividad realizada por el Instituto en los últimos años, ha respondido a necesidades concretas del país. Sin embargo, las condiciones que vivió el Instituto dentro de su entorno, hicieron evidente la necesidad de reorientar y ampliar el horizonte del quehacer educativo.

Bajo este esquema, la Reforma Académica que se propuso implantar dentro del Instituto tuvo su fundamento en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa Sectorial de Educación 1995-2000, de los que extrae como objetivos centrales: ampliar la cobertura con calidad, pertinencia y equidad, impulsar la formación integral de los educandos, implantar la educación formativa más que

informativa, humanizar la vida social, ser insumo en la producción de conocimientos, bienes y servicios, crear nuevos modelos de organización académica y pedagógica, lograr la excelencia, eficiencia y eficacia, contar con un sistema educativo tecnológico pertinente con la estructura socio-económica moderna.

A partir de un diagnóstico, el Instituto determinó los propósitos y estrategias que le permitieron reorganizar su quehacer educativo con el fin de responder con calidad y oportunidad a los requerimientos de los diferentes sectores sociales. Fue necesario reconocer y revalorar el acontecer externo e interno con el fin de integrar y, en su caso actualizar nuestro Modelo Educativo Tecnológico flexible y atento a la influencia de la innovación técnica y científica, capaz de participar en la modernización del sector productivo de bienes y servicios; el mejoramiento sostenido de la estructura académica del Sistema nacional de Educación Tecnológica; en los servicios a cargo del Instituto; y en la construcción y mantenimiento de las bases de una amplia cultura tecnológica propia.

Considerando las perspectivas del Plan Nacional de Desarrollo, el Instituto Politécnico Nacional pretende consolidarse como la institución rectora de la educación tecnológica y en la formación de técnicos, profesionales e investigadores, que en las diversas áreas del conocimiento, la investigación, la ciencia y la tecnología, se requieran para el fortalecimiento de las estructuras productiva y tecnológica; con la perspectiva de coadyuvar en el crecimiento económico, la movilidad y equidad social, el bienestar de la nación y contribuir a lograr la plena integración de México a la transformación tecnológica, a la economía basada en el conocimiento, a la globalización y al desarrollo sustentable. Para ello, este programa, está integrado por los capítulos de docencia, investigación científica y tecnológica, extensión y difusión, apoyo académico y administración e infraestructura, en donde se fijan puntualmente tanto los objetivos, como las metas, estrategias y acciones, estas últimas de cobertura, calidad, pertinencia, desarrollo del personal y organización y coordinación, para cada una de las funciones sustantivas del Instituto y en forma general respecto de su administración e infraestructura.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se entiende por cobertura la capacidad para atender la demanda haciendo uso óptimo de los recursos; por calidad, los atributos principales del servicio educativo que repercuten en una formación integral de los alumnos que les permita ser competitivos en su desarrollo social y profesional; por desarrollo del personal académico, el impulso a la excelencia de los profesores e investigadores para garantizar una formación de calidad; por pertinencia, la corresponsabilidad de los servicios educativos con las demandas de la sociedad; y por organización y coordinación, los métodos y las líneas estratégicas de comunicación, operación e interacción que articulan a los agentes del proceso educativo y permiten elevar la calidad de la administración educativa y el desarrollo institucional.

En el aspecto de docencia resaltan los propósitos del mejoramiento de la calidad en el proceso educativo, pertinencia de la oferta educativa respecto de las necesidades sociales de formación de profesionales y el empleo óptimo de la capacidad instalada, destacando por su relevancia la formación y actualización de profesores. En cuanto a las funciones de investigación científica y tecnológica, sobresale la necesidad de ampliarlas y adecuarlas a la atención de los problemas nacionales y las demandas de la sociedad. En el caso de la extensión y la difusión, se busca mejorar el nivel cultural de la comunidad politécnica y de su entorno social y la imagen institucional, así como fortalecer la difusión del conocimiento. La práctica deportiva en el Instituto subraya su papel formativo e integrador.

Las tareas de apoyo académico se abordan integralmente mediante las nuevas tecnologías educativa, informática y de telecomunicaciones, mejores servicios bibliotecarios, un mayor impulso a la obra editorial, así como, con programas de becas, de mejoramiento de la salud y de orientación vocacional y educativa. Por último en lo referente a la administración, ésta se constituirá en soporte eficiente de las funciones sustantivas. En todos los casos se habrán de incorporar los avances tecnológicos pertinentes para la mejor gestión de cada una de las áreas institucionales.

Se pretendió alcanzar estos objetivos, aplicando tres estrategias fundamentales, y que actualmente siguen incidiendo en todo el quehacer institucional: la primera de ellas es la vinculación con los sectores productivo, educativo y social, como eje medular sobre el que se apoyarán las acciones educativas y de investigación que lleva a cabo el Instituto para lograr la formación de recursos humanos requeridos por la dinámica productiva del país, ya que propiciará la participación equitativa y organizada de las escuelas, centros y unidades con los diferentes sectores de la estructura socioeconómica, lo que provocará una sólida integración de la educación con las demandas sociales y el óptimo funcionamiento del Modelo Educativo Institucional.

Todas estas acciones se orientaron hacia el logro de la pertinencia y congruencia de la oferta educativa con la demanda; la definición de compromisos oportunos, viables y factibles de concretarse en el corto, mediano y largo plazos; a fomentar el intercambio tecnológico con la planta productiva y a promover el empleo de los egresados en un mercado de trabajo competitivo, además de fortalecer el seguimiento de egresados politécnicos en el campo laboral para detectar sus necesidades de actualización y especialización para retroalimentar al proceso educativo.

La segunda estrategia es el aseguramiento de la calidad educativa y la excelencia académica, proceso que permea todas las actividades del Instituto, haciendo énfasis en la formación de docentes, en el proceso educativo, en la producción de materiales didácticos, en los planes y programas de estudio, sin dejar de considerar la extensión, la vinculación, los servicios de apoyo, la infraestructura, la evaluación y la administración, para garantizar una calidad total.

Para mejorar la calidad de los servicios y alcanzar la excelencia académica, fue necesaria la realización de diversas actividades encaminadas a lograr este objetivo, organizando a la comunidad politécnica en Comités de Aseguramiento y Supervisión de la Calidad en Círculos de Mejora Continua en los centros de trabajo.

Como última estrategia prevista en este programa es la evaluación de todas y cada una de sus acciones y resultados con el fin de contar con elementos para la toma de decisiones. Mediante los proceso de evaluación se pretende contar con información oportuna, relevante y confiable sobre la operación de los programas y proyectos institucionales para garantizar el logro de los propósitos y metas del Programa de Desarrollo Institucional.

Con el objetivo de fortalecer los procesos de integración, operación y desarrollo del Modelo educativo Institucional, así como la normatividad, los programas, las bases metodológicas y las interacciones de la evaluación académica con la organización y el funcionamiento de los servicios de educación, investigación y desarrollo tecnológico, se llevó a cabo, a través de las áreas académicas y operativas del Instituto, la revisión y actualización de las normas, mecanismos e instrumentos para efectuar la evaluación del proceso educativo, el aprovechamiento escolar, el desempeño directivo y docente, la integración curricular en relación con las necesidades socioeconómicas y culturales estatales, regionales y nacionales del país.

Asimismo, se establecieron los servicios de evaluación y certificación de los conocimientos, capacidades y habilidades tecnológicas, así como de los bienes y servicios de los sectores productivo, público y social; nacionales y extranjeros, con el fin de facilitar la presencia de recursos humanos, calificados y la congruencia laboral en el mercado de trabajo, como un apoyo para alcanzar un desarrollo sostenido en el marco de una economía competitiva en constante interacción, que busca la satisfacción plena de los consumidores o demandantes.

Para asegurar pertinencia de las acciones en la modernización del Instituto Politécnico Nacional, se hizo necesario revisar, actualizar y fortalecer el sistema de evaluación administrativa dentro del marco de la reforma académica, haciendo énfasis en el análisis del comportamiento interno de la planeación, integración, suministro y control de las acciones, recursos y servicios con los cuales operará el

Modelo Educativo Institucional, así como en la toma de decisiones que promuevan su calidad.

Para apoyar esta toma de decisiones, así como el logro de los objetivos y metas planteados, se contó con elementos de información y juicios de valor acerca de los programas sustantivos y de apoyo, sobre los principales indicadores de eficiencia, eficacia, pertinencia y calidad en su operación. Por tal motivo, se lleva a cabo un seguimiento permanente de todos los proyectos y acciones que realice el Instituto, a través de un Comité Institucional de Evaluación que lo regule, utilizando indicadores, parámetros y estándares nacionales e internacionales como marco de referencia para determinar el grado de avance en el mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece, así como los niveles de su pertinencia socioeconómica. Esta información estratégica, permitirá a los responsables de fijar la política educativa y de la toma de decisiones, reorientar los programas y proyectos que así lo requieran.

Esta evolución manifestada en el presente capítulo ha tendido a favorecer los aspectos cualitativos de los servicios que presta el Instituto, en función de la orientación tanto de la demanda de los sectores productivos, como de la necesidad y expectativa de integrar una cultura científica y tecnológica sustentable y pertinente con las condiciones locales, estatales, regionales, nacionales e internacionales de la estructura socioeconómica mexicana.

Las acciones y los logros mencionados sobre el mejoramiento estructural y funcional para la consolidación del Instituto Politécnico Nacional constituyen sólo un breve relato para conocer como esta conformado el mismo, además de destacar la importancia del papel que ha alcanzado en el desarrollo educativo, económico y social del país. Asimismo, la importancia de los esfuerzos realizados para su construcción, hasta ubicarlo como la institución de vanguardia y rectora de la educación tecnológica que la nación ha encomendado, brindando educación de tipo medio superior, descrita en el siguiente capítulo, superior y posgrado.

CAPÍTULO II
LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL I.P.N.

CAPÍTULO II. La Educación Media Superior en el Instituto Politécnico Nacional.

Las instituciones de educación media superior y superior han desempeñado un papel fundamental en la historia de México. Ahí se han forjado brillantes generaciones que han contribuido a la lucha de la Nación por construir su destino y sentar las bases para alcanzar mayor democracia, progreso y justicia.

Los avances y logros del México contemporáneo han sido posibles gracias al esfuerzo de quienes fueron preparados, a lo largo de los años, para emprender tareas complejas y creativas. La educación media superior y superior tiene hoy un gran valor estratégico para impulsar las transformaciones que el desarrollo del país exige, en un mundo cada vez más interdependiente, caracterizado por una acelerada transformación científica y tecnológica. De ahí que se proponga formar hombres y mujeres que, a partir de la comprensión de nuestros problemas, sean capaces de formular soluciones que contribuyan al progreso del país y fortalezcan la soberanía nacional, estén preparados para desenvolverse en un entorno cambiante; sean aptos para participar en los aspectos de la vida y adquieran una formación sólida en los códigos éticos de su profesión.

En los próximos años, la educación media superior y superior deberá desarrollar nuevos modelos de organización académica y pedagógica, orientados al aprendizaje como un proceso a lo largo de la vida, enfocados al análisis, interpretación y buen uso de la información, más que a su acumulación.

La educación de tipo medio superior es un espacio dentro del sistema educativo formal con ubicación inmediatamente posterior a la educación secundaria. Su función es la de ampliar y especializar los conocimientos adquiridos previamente, imprimiendo a los estudios que se imparten en este nivel carácter formativo y terminal.

En este sentido, se establece que: "el bachillerato constituye una fase de la educación de carácter esencialmente formativo, siendo su finalidad principal generar en el educando el desarrollo de una síntesis personal y social que le permita su acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de su sociedad y de su tiempo y lo prepare para su posible incorporación al trabajo productivo"⁷. Así el Instituto Politécnico Nacional ofrece en su tipo medio superior, educación tecnológica de carácter terminal y bivalente, es decir, tiene como propósito la formación del individuo con vistas a su incorporación a los estudios superiores y a su vez la formación de profesionales medios que tienen la posibilidad de incorporarse al trabajo; que permitirán satisfacer las necesidades de la sociedad en cuanto a formar recursos humanos con excelencia académica en los ámbitos científico y tecnológico para contribuir al desarrollo y a la independencia social, económica, científica y cultural del país.

El Nivel Medio Superior en el IPN, es una opción educativa para estudios bivalentes; en donde los jóvenes encuentran la oportunidad de obtener su certificación de bachillerato y optar por su ingreso al nivel superior; así como un valor agregado a través de conocimientos especializados en las ramas de físico matemáticas, médico biológicas y sociales administrativas que le permiten integrarse en cualquier momento al sector productivo y obtener el título de Técnico Profesional con registro en la Dirección General de Profesiones y ejercer la patente correspondiente.

La preparación académica que se requiere en el tipo medio superior implica el poder utilizar técnicas de representación y manipulación de conocimientos más avanzados y lograr la integración de los mismos a la realidad.

Lo esencial es hacer que tanto profesores como alumnos formen parte de una actividad trascendental para la sociedad, preparándose para la transformación de su entorno, en busca de una mejor calidad de vida.

⁷ SEP, Acuerdo No. 71 del 28 de Mayo de 1982. D.O.F. México, Sep. P 11. Este acuerdo tiene como antecedente formal los resultados obtenidos en el Congreso Nacional de Bachillerato de Cocoyoc, Morelos.

La educación media superior en el IPN, está estructurada por una Dirección de Coordinación (Dirección de Educación Media Superior, DEMS) y 17 Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECYT's), siendo uno de ellos un Centro Experimental de Educación Basada en Competencias, y otro la carrera de enfermería en la Escuela Superior de Enfermería y Obstetricia.

La Dirección de Educación Media Superior tiene que presentar a la Secretaría Académica todas las propuestas que realice sobre las normas, políticas, programas y objetivos, así como los proyectos que elabore en materia de educación media superior, estas actividades se delimitan a partir de las funciones que le son conferidas a la Secretaría Académica.

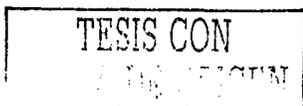
II.1. Funciones de la Secretaría Académica

Como se mencionó en el capítulo anterior el Instituto Politécnico Nacional está conformado por subsistemas, que están integrados por diversos componentes condicionados por factores externos y que interactúan de manera tal que logran la integración de un todo : el Instituto Politécnico Nacional. De éstos se desprende el subsistema académico, fundamental para el desarrollo de las funciones del Instituto y sobre el cual giran todos los demás subsistemas para que el objetivo del Instituto se cumpla de la manera más óptima.

El subsistema Académico se interrelaciona con los demás subsistemas en el momento en que les otorga "algo" para la satisfacción de sus necesidades, de esta manera, provee al subsistema de investigación, estudiantes para la realización de los proyectos; al de extensión le crea módulos de planes y programas; al de Difusión, Cultura y Recreación, le orienta de tal forma que los eventos que realice sean acordes con los planes y programas de estudio vigentes, con lo que se logra la educación integral de los alumnos; al de Apoyo Académico le da información sobre la situación escolar de los alumnos; al de Vinculación le brinda alumnos para las

actividades de intercambio que realiza; al Administrativo le informa acerca de las necesidades que tiene de recursos humanos, financieros o materiales para el adecuado desempeño de sus actividades; al de Infraestructura le informa sobre los requerimientos de construcción y/o adaptación de las instalaciones en que se ubica; al Técnico, le da la información para el desarrollo del modelo académico, además, es donde se envían y/o solicitan, a través de la Dirección de planeación y Organización las propuestas de reestructuración y elaboración de manuales de organización y manuales de procedimientos. Este subsistema tiene como componentes el desarrollo curricular, el desarrollo y actualización de docentes, organización de la práctica docente, población estudiantil, mismos que se toman en cuenta para la elaboración de los diversos manuales requeridos en las áreas que abarca este subsistema y que son realizados en la Dirección de Planeación y Organización.

En este subsistema, como su nombre lo dice, se encuentra inmersa la Secretaría Académica y todas sus direcciones de área, la cual tiene establecidas sus atribuciones en los artículos 33, 34 y 35 del Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional, donde se destaca que ésta tiene que someter a la consideración del Director General mecanismos de desarrollo y ejecución del Modelo Educativo Institucional en los ámbitos relacionados con docencia, programas académicos, planes y programas de estudio, modalidades educativas, práctica docente, formación y desarrollo del personal académico, medios didácticos, investigación científica, tecnológica y educativa, reconocimiento de validez oficial, equivalencias y revalidación de estudios; normar, validar, supervisar y evaluar el diseño, impartición y acreditación de los programas académicos que ofrece el Instituto de cualquier tipo y modalidad educativa; asegurar la correspondencia de los planes y programas de los distintos niveles y modalidades que imparte el Instituto para garantizar su pertinencia con las necesidades de desarrollo del país; planear, dirigir y evaluar los programas, procesos curriculares y los de enseñanza aprendizaje; asegurar la actualización permanente de los programas académicos que imparte el Instituto; establecer las políticas académicas de crecimiento de la población estudiantil, proponer los criterios de desarrollo pedagógico; coordinar y



evaluar los exámenes de admisión que aplique el Instituto; fomentar la investigación educativa y establecer un programa de formación, actualización y desarrollo permanente del personal académico y de formación de nuevos profesores; además de dirigir y evaluar los programas de asignación de estímulos al personal académico, y proponer los criterios para su promoción, coordinar y evaluar la integración de las distintas áreas del conocimiento, en las que actúa el Instituto armonizando sus contenidos y métodos de enseñanza e investigación, dar seguimiento a los resultados de la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, asegurar la ejecución y cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables en materia de reconocimiento de validez oficial, revalidación y equivalencia de estudios, entre otras atribuciones.

La Secretaría Académica tiene a su cargo cinco direcciones de coordinación: la Dirección de Desarrollo Docente, tres Direcciones de Estudios Profesionales, en Ciencias Sociales y Administrativas, en Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas, y en Ciencias Médico Biológicas; y la Dirección de Educación Media Superior; esta última descrita a continuación, por ser el área principal del presente trabajo.

II.2. La Dirección de Educación Media Superior.

La Dirección de educación Media Superior, antes mencionada, tiene conferidas sus atribuciones en los artículos 45 y 48 del reglamento Orgánico del Instituto, mismas que destacan la elaboración e integración del Modelo Académico Institucional, en el cual se ven reflejadas todas sus funciones como la realización de estudios para proponer, evaluar, analizar y actualizar la estructura curricular, técnicas pedagógicas, planes y programas de estudio, integración y operación de las academias de profesores, así como, la actualización de profesores, determinar la pertinencia y congruencia de la oferta de la educación media superior; realización de proyectos para ampliar la cobertura del servicio social y titulación de los alumnos; impulsar la creatividad y la aplicación de conocimientos y habilidades; proponer perfiles de

ingreso y egreso de los alumnos del nivel, así como, de profesores; adecuación de espacios educativos y la adquisición de equipos, instrumentos y otros medios didácticos, etc. Sin embargo la atribución más relevante para la realización del presente trabajo es la referida a proponer al Secretario correspondiente, en este caso el académico, los proyectos de normas, políticas, programas, objetivos y metas para el desarrollo de la educación media superior, además, llevar a cabo su difusión y evaluar su cumplimiento.

Los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos están localizados en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, se atiende una población de más de 60 mil estudiantes, en un grupo típico de edad entre 15 y 18 años, distribuidos en los turnos matutino y vespertino en 32 carreras de Técnicos Profesionales.

Como ya se mencionó, este tipo de educación tiene carácter bivalente, es decir, el contenido curricular en cualquier área de conocimiento permite al estudiante obtener un diploma de técnico en alguna especialidad y acceder a una escuela profesional. Ofrece alrededor de 27 especialidades en tres áreas de conocimiento, ciencias físico matemáticas, ciencias sociales y administrativas y ciencias médico biológicas. El carácter bivalente tiene un conjunto de exigencias como son:

- Un contenido curricular amplio en materias básicas, científicas como matemáticas, física, química, biología y otras; lenguajes y programación como computación e inglés; comunicación oral y escrita y otras; ciencias sociales como filosofía, e historia de México, entre otras, y un conjunto de asignaturas de especialidad que capacitan al estudiante para el trabajo.
- Instalaciones costosas, ya que se prepara a los estudiantes con una orientación para trabajar, además de iniciar una carrera profesional, lo que exige contar con mejores laboratorios y talleres.
- Estudiantes de altas calificaciones ya que recibirán una formación teórica y práctica.
- Personal docente altamente capacitado.

En la administración conducida por el Ing. Diódoro Guerra Rodríguez, Director General del Instituto, se dio un impulso muy importante a las actividades académicas de forma tal, que la oferta educativa del Instituto está avalada por sus instalaciones de talleres y laboratorios con equipamiento moderno, por instalaciones de apoyo como sistema de comunicación, redes de cómputo, teleconferencias, edificios inteligentes, redes de información interna e internet; así como, por el profesorado de alta calificación y experiencia docente en todos los niveles educativos.

El alumnado recibe una serie de beneficios, tales como: apoyo informático, tecnologías educativas avanzadas, sistemas de becas e incentivos, atención especializada en bibliotecas y centros de documentación, además de servicios otorgados en los Centros de Atención de Alumnos, orientación juvenil y profesional, resaltando el desarrollo de un proyecto de vida para cada estudiante.

La educación que se imparte en el IPN es integral, por lo que la difusión de la cultura, las actividades artísticas, recreativas y deportivas cuentan con instalaciones y recursos adecuados.

II.3. Problemática

No obstante los factores favorables anteriormente mencionados en la educación del nivel medio superior existen diferentes problemáticas, como en otras instituciones, algunas derivadas de los cambios fisiológicos y psicológicos de la población estudiantil, que en términos generales se desenvuelve en el entorno de la enorme población de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, en donde se localizan grandes asentamientos humanos, distancias muy grandes para desplazarse de los hogares a los planteles, influencias negativas del medio ambiente como la vagancia, los vicios, desintegración familiar, la disminución de ofertas de empleo, la gran demanda de vinculación de todos los sistemas y niveles educativos para la vinculación de la escuela con la industria, la extensa gama de oferta de servicios

educativos tanto públicos como privados, los bajos ingresos familiares que presionan al joven, aspectos académicos, administrativos, con los docentes, y así diversidad de elementos negativos que se mantiene constantes sobre la población estudiantil, el profesorado y el personal de apoyo a la docencia, puesto que toda la comunidad se ve afectada de manera directa o indirecta, afectando los resultados óptimos en la educación.

Por otro lado, a medida que las actividades productivas y las demandas sociales crecen en México en relación proporcional al incremento de la población demandante de Educación Superior, el IPN tendrá que enfrentarse a distintos retos por superar, el principal será el lograr atender con oportunidad y eficiencia dicha demanda sin detrimento de la calidad y la excelencia educativa; mantener el liderazgo de la educación científica y tecnológica en México ante los avances de los sistemas educativos similares, tanto nacionales como internacionales; lograr mantener con tecnologías de punta el equipamiento de talleres y laboratorios, así como, la integración actualizada de los recursos y apoyos didácticos; actualizar y formar de manera oportuna y eficiente al personal docente; lograr un enlace entre el Nivel Medio Superior con los estudios de secundaria y del nivel superior, tanto en el IPN como en otras instituciones educativas relacionadas fundamentalmente con la enseñanza tecnológica y que esté acorde con los nuevos avances de la ciencia y la tecnología, entre otros.

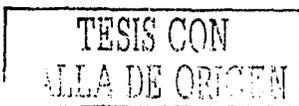
El conjunto de factores negativos hace crecer la necesidad de mayores recursos financieros y de capital humano de calidad en el campo de los conocimientos específicos de los contenidos de los mapas curriculares como de la didáctica y pedagogía adecuadas para tratar con una comunidad estudiantil que tiende, de manera permanente, a desviarse de las metas institucionales y personales; y asimismo, mantener la infraestructura física; instalaciones y equipamientos de talleres y laboratorios en condiciones óptimas de operación y actualización, acordes a los requerimientos de los avances de la ciencia y la tecnología aplicados a los procesos educativos.

Todo esto, vinculado a nuevos cambios en materia de reestructuración orgánica y de la conformación de una Reforma Académica Integral, cambios que son de suma importancia para mejorar y modernizar su funcionamiento y operación, propician la necesidad del establecimiento de nuevas normas y reglamentaciones, dentro de esta normatividad no se puede dejar de lado la organización, misma que conlleva a la actualización de los manuales de organización y procedimientos, los cuales buscan apoyar la solución de la problemática por medio de instrumentos que ayuden al mejor funcionamiento del Instituto a través de la delimitación de funciones, modificándose paulatinamente para coadyuvar a que la oferta educativa y la calidad de la enseñanza mantengan un rango de competitividad con respecto a otras instituciones públicas o privadas del mismo nivel.

Debido a los cambios en los que ha estado inmerso el Instituto Politécnico Nacional, y que estos cambios son de suma importancia para mejorar y modernizar su funcionamiento y operación, éste ha tenido la necesidad de reestructurar y reorganizar sus áreas administrativas y académicas para dar respuesta a sus propias necesidades y a las necesidades que los sectores sociales, educativo, y productivo le demanden.

De esta manera, la óptima organización y el funcionamiento de las escuelas, centros y unidades del Instituto, depende en gran medida del establecimiento del ejercicio de sus atribuciones y de la delimitación de sus ámbitos de competencia, de las que se derivan las funciones que va a realizar cada área, ya sea administrativa o académica, en este sentido es el impacto que tiene que se realicen los manuales de organización en el Instituto y sobre todo para llevar a cabo sus actividades sustantivas, las cuales son las de ofrecer servicios educativos, de investigación y de extensión y difusión de calidad y pertinentes a los requerimientos de la sociedad y los avances científicos y tecnológicos.

Es en este sentido, que las escuelas, centros y unidades del Instituto deben de contar con un instrumento que les sirva de guía para llevar a cabo y con el mejor



desarrollo posible sus funciones. Así el Instituto realizó la puesta en marcha de una Reforma Organizacional cuyo principal objetivo es la reorientación de actividades de todas las áreas del Instituto, así como la creación, reubicación y cambio de nomenclaturas de otras.

Así, en 1989 se definieron 3 directrices académicas básicas en la Dirección de Educación Media Superior (DEMS) que orientaron el quehacer cotidiano de este nivel: el desarrollo curricular, la profesionalización de la docencia y el desarrollo integral del estudiante con el fin de consolidar los logros y ampliar la dinámica del desarrollo de la dirección, sin embargo en 1993 la DEMS es modificada y se aprueba su nueva estructura donde se contempla un eje de planeación-organización representado por la División de Desarrollo Académico y un eje de control-evaluación precisado por la División de Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Posteriormente, aún cuando la reestructuración de la Dirección de Educación Media Superior se dio en 1993 y se consolidó en 1994, no se realizó una revisión de su manual de organización autorizado en 1988, esta Dirección realiza, hasta 1998 una petición a la Dirección de Planeación y Organización, donde especifica que debido a los cambios generados anteriormente, se hace necesario una revisión para la actualización del manual de organización del área.

De esta manera, debido a las modificaciones realizadas a la DEMS, se reubicaron algunas funciones y surgieron otras que no estaban contempladas en su anterior manual.

El Manual de Organización, en general, busca delimitar las funciones de los órganos que conforman a cada unidad, orienta a los responsables de cada área, ya que define los tramos de control, las líneas de mando y la asignación de autoridad, además permite el uso racional de los recursos de que dispone cada área para el cumplimiento de sus objetivos, y por último evita la evasión o duplicidad de

funciones. Es así que la elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior servirá a esa Dirección como una guía en donde se delimitan las funciones que tendrá que realizar para llegar a cumplir con sus objetivos.

Este Manual de Organización, como todos los demás que se realicen, debe llevar la firma de autorización del Director General del Instituto previa revisión y análisis por parte de la Dirección de Planeación y Organización, quién emite el dictamen de aprobación o rechazo del manual. Y es en este sentido que se da una breve explicación de la relación guarda la Dirección de Planeación con la Dirección de Educación Media Superior como con las demás áreas.

II.3. La Dirección de Educación Media Superior y su relación con la Dirección de Planeación y Organización. (DPO).

La relación de la Dirección de Educación Media Superior con la Dirección de Planeación y Organización, parte de la premisa de que el Instituto como sistema está conformado por subsistemas, éstos interrelacionados entre sí. Es así que la DEMS es parte del subsistema académico; y la DPO, forma parte del subsistema técnico, el primero da al segundo la información necesaria para elaborar la propuesta de integración del Modelo Educativo Institucional, así como, para estudiar, analizar y evaluar el equilibrio de la oferta y la demanda de los servicios de educación, investigación y desarrollo tecnológico. La DPO, a su vez, le brinda apoyo y asesoría a la DEMS sobre planeación, organización, y procedimientos técnico administrativos, además de elaborar y actualizar la estructura orgánica, si ésta tiene alguna modificación, así como los manuales de organización y de procedimientos, acordes a su misma estructura.

Es en este sentido, que la Dirección de Planeación y Organización se dio a la tarea de capacitar y actualizar a los analistas de su área en la elaboración y/o actualización

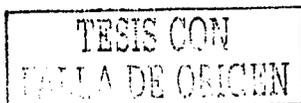
de Manuales Administrativos, a través de la implementación de un curso de organización, sirviendo como marco teórico metodológico, y referido en el siguiente capítulo; que sirvió como base para unificar criterios para el desarrollo de los manuales.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III. Marco Teórico Metodológico.

El puesto que ocupó en el Instituto Politécnico Nacional, desde 1996, es el de Analista en la División de Organización y Métodos de la Dirección de Planeación y Organización, trabajando con un equipo de trabajo, conformado por personal egresado de distintas carreras, como la de administración, de turismo, etc., y del cual formo parte, en donde mis principales actividades son el diseño de estructuras orgánicas, la realización de la justificación técnica-funcional de propuestas de reestructuración, llenado de formatos para las propuestas de reestructuración orgánica, para presentarlos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la elaboración y/o actualización de los manuales de organización, que son de suma importancia para el establecimiento y delimitación de las funciones de las diferentes áreas que conforman al Instituto.

A pesar de la importancia de los Manuales de Organización, en la División de Organización y Métodos sólo se elaboraban los manuales que algunas de las áreas solicitaban, y la mayoría de los ya existentes tenían más de 10 años sin actualizar, aunque mencionaré que si un manual es revisado constantemente y éste cumple con las atribuciones que le confieren al área, puede estar vigente. Sin embargo, los manuales no habían sido revisados y no fue sino hasta el año de 1998 que la División comenzó a trabajar en la elaboración y actualización de los Manuales de Organización. Para ello, primeramente, el Licenciado Alejandro Sánchez Bordes, jefe de la División de Organización y Métodos, se dio a la tarea de dividir el trabajo por áreas: el área académica y de extensión y difusión, las áreas técnicas y de apoyo académico y las áreas de dirección general, las cuales fueron asignadas a cada uno de los departamentos que conforman la división, quedando el área académica y de extensión y difusión asignada al Departamento de Sistemas y Procedimientos Institucionales, la de apoyo académico al Departamento de Apoyo Técnico y la administrativa al Departamento de Desarrollo Orgánico Funcional.



Para comenzar este trabajo, se comunicó a todo el personal de la División de Organización y Métodos que se impartiría un curso de Organización, en el periodo del 21 de Octubre al 24 de Noviembre, mediante oficio. Este curso fue solicitado por el mismo Licenciado a la Escuela Superior de Comercio y Administración, ESCA-Tepepan, que sería impartido por la Licenciada Dora Alicia Romero Zertuche, teniendo una duración de 80 horas, el cual se nos dio a petición de los analistas de la División, que habíamos hecho con anterioridad, sobre la necesidad de capacitación o actualización, sobre la elaboración de Manuales de Organización, con el fin de que todo el personal de la División estuviera capacitado en ello, y asimismo estandarizar el perfil del puesto que estábamos desempeñando.

El curso consistió de 10 unidades, y a su vez éstas incluían temas y subtemas, sin embargo solo mencionaré las unidades que para la elaboración del presente trabajo son de importancia, ya que las otras unidades se refieren a la elaboración de Manuales de Procedimientos, propias para un trabajo diferente.

Este curso nos dio las bases para la realización de los manuales de organización, por lo que lo retomaré en el presente capítulo, utilizando la misma secuencia en que fue impartido y revisando temas que en su mayoría sirvieron de ayuda, para establecer el marco teórico. Éste comenzó con una serie de conceptos básicos, derivándose de ellos los que se consideraron más adecuados para su empleo en el trabajo desarrollado, empezando con el concepto de organización y la clasificación de las organizaciones.

III.1. La organización. Conceptos, principios. La división del Trabajo.

Una de las etapas del proceso administrativo es la organización, que tiene tres acepciones:

- Etimológica, que proviene del griego organon que significa instrumento.

-
- La que se refiere a la organización como una entidad económica o grupo social.
 - La que conceptualiza a la organización como un proceso.

Los conceptos de organización más representativos son los mencionados por los siguientes autores:

Agustín Reyes Ponce⁸ define a la organización como: "La estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados."

Koontz y Cyril O'donnell⁹ la consideran una "agrupación de actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa."

Para Isaac Guzmán V.¹⁰ "Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integren una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos anteriores técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."

Joseph L. Massie¹¹ la ve "Como la estructura y asociación, por lo cual, un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros identifica las relaciones e integran sus actividades hacia objetivos comunes."

De acuerdo a las definiciones anteriores; estructuración, agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, son elementos que simplificaban las funciones definiendo la etapa de organización, estableciendo así la estructura necesaria para el

⁸ MUNCH, Galindo Lourdes y García Martínez José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, México, D.F. Octubre 1993. Pag. 107.

⁹ IBIDEM. Pag. 108.

¹⁰ IBIDEM. Pag. 107.

¹¹ IBIDEM. Pag. 108.

empleo racional de los recursos, a través de la determinación de jerarquías. Simplificando las funciones de un grupo social, persiguiendo un mismo objetivo.

Alvin Brown,¹² escribió: "Organizar ,define la parte que se espera que cada miembro de una empresa desempeñe y las relaciones entre tales miembros hasta el fin en que sus esfuerzos concentrados resulten mas efectivos para el propósito de una empresa".

De esta manera, como grupo de trabajo se definió que organizar significaría asignar las actividades que cada miembro debe desempeñar, para cumplir los objetivos en beneficio del Instituto, tomando en cuenta que las organizaciones son grupos diseñados para cumplir las metas y objetivos establecidos, a través del empleo de diversos recursos, incluyendo el humano. Estas organizaciones pueden ser formales e informales.

Organización formal e informal.

Todo organismo social es en sí mismo formal, sin embargo puede contener varios grupos organizados adicionalmente de carácter informal. Por lo general las organizaciones se clasifican en formales e Informales.

La Organización Formal es la estructura planeada que representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. Por lo que es el resultado de decisiones explícitas, como una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas y se identifica por dos características:

- Es una estructura en la cual el personal trabaja colectivamente, para alcanzar los objetivos del grupo.

¹² VALENCIA, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Editorial ECASA. Pp. 10.

-
- Permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

La Organización Informal está caracterizada por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia objetivos definidos del grupo. Se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes.

Cuando la Organización Formal tarda en responder a las fuerzas externas e internas, se desarrollan relaciones informales para enfrentar estos nuevos problemas.

Por otra parte, hay ocasiones en las que las relaciones informales pueden operar en detrimento de los objetivos.

En este sentido, no es posible entender la naturaleza de una organización formal sin investigar sus relaciones informales y las normas extraoficiales, así como la jerarquía formal de autoridad y el cuerpo oficial de reglas, ya que los patrones formalmente instituidos y los que surjan de manera informal, se encuentran entrelazados. La distinción entre los aspectos formales e informales de la vida de la organización es solamente analítica y no debe ser separada; existe solamente una organización como el caso del IPN, organización integrada por subsistemas y estructuras.

Técnicas de análisis del diseño de sistemas y estructuras.

Las organizaciones se integran por subsistemas interrelacionados (departamentos, unidades, divisiones, etc.), los cuales realizan funciones especializadas, de esta manera el Instituto se encuentra integrado por secretarías, coordinaciones, direcciones de coordinación, divisiones y departamentos, cada una realiza funciones diferentes, pero que se interrelacionan entre sí, para lograr que el buen funcionamiento del Instituto y sus objetivos se cumplan. En este sentido si se considera al Instituto como un sistema integrado por subsistemas, éste no es

estático, siempre está en constante movimiento, por los diferentes factores externos e internos de su entorno.

El movimiento constante que sufre el Instituto hace que las estructuras de la organización cambian o se construya lo que da lugar al diseño. En todas las organizaciones, como en el Instituto, todos los que intervienen en su estructuración esperan mejorarlas, hacerlas más eficientes, más humanas y más racionales. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes, y en el Instituto se pretendió mejorarlas a través de la reestructuración orgánica de 1996, en ésta las funciones, y las actividades se establecen para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, además, de canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales. Ésta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Tiene carácter continuo, es decir jamás se puede decir que ha terminado dado que, la organización y sus recursos están sujetos a cambios constantes como la expansión, la contracción, los nuevos productos, etc., que obviamente repercuten en la necesidad de efectuar cambios en la organización
- Constituye un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la organización.
- Permite aplicar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente y con un mínimo de esfuerzo.

-
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
 - Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos; al delimitar funciones o responsabilidades.

Para complementar estas definiciones, se nos explicaron conceptos básicos de algunas teorías de la organización, de los cuales se destacan dos para la elaboración de los manuales de organización.

El primero es el modelo sociotécnico en donde se considera a la organización como resultado de la interacción de sus elementos tecnológicos, que serían las características de las tareas a desarrollar, el ambiente de trabajo en el cual se encuentra inmerso, la maquinaria y el equipo con que se cuenta, entre otros; con los aspectos sociales de la organización como son las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo, el grupo en si y el liderazgo de alguno o varios de sus miembros. En este sentido, el estudio de la organización debe considerar la importancia de las relaciones entre ambos factores; entendiéndose que hay una influencia recíproca a favor de los fines que se establezcan. Agregándole a ello, la interacción de la organización con el medio ambiente a partir de una conceptualización de sistema abierto. Con ello, las organizaciones se representan como sistemas abiertos, conformados por tres elementos básicos, la tecnología, los procesos sociales y la estructura.

El segundo modelo, es el llamado modelo sistémico, el cual concibe a la organización como sistema integrado por elementos que interactúan constantemente encaminados a lograr un objetivo concreto. Este modelo diseña cambios con propósitos prácticos en las organizaciones, y en este sentido se establece que las organizaciones son sistemas dinámicos que reciben influencia del medio ambiente y

al mismo tiempo influyen en dicho ambiente. Este modelo incluye todas, o casi todos los elementos relevantes para el estudio de las organizaciones modernas, estos elementos son de diversa índole, como son recursos organizacionales, grupos sociales, estructura, proceso de comunicación y decisión, entre muchos otros.

En ambos modelos se establece una división del trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

La División del Trabajo

Organizar implica necesariamente el dividir el trabajo entre un número de personas. La división del trabajo se refiere a la asignación de tareas especializadas o de varias porciones de una tarea particular entre un número de miembros de una organización. Cuando se coordinan los esfuerzos individuales, se obtiene como resultado el logro de objetivos colectivos. Los individuos se especializan para realizar parte de la tarea en lugar de hacerla completa.

Requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlos al personal. Y es necesario que se establezcan políticas y normas, para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones. De esta manera, en la división del trabajo no se deben olvidar dos puntos importantes:

- La especialización. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

-
- Similitud funcional. Se refiere a lo que algunos teóricos de la administración consideran como el método fundamental para realizar la división del trabajo

Cuando más de un individuo es responsable de la misma actividad, se origina la superposición de responsabilidad.

Cuando ciertas tareas no están incluidas en el área de responsabilidad de individuo alguno aparece una laguna de responsabilidades, por lo que se hace necesario evitar la creación de actividades para realizar una tarea que no apoye el logro de las metas, es decir, actividades innecesarias, para que estas no existan se delega la autoridad.

La delegación de autoridad:

- Asigna trabajos y metas a sus subordinados
- Otorga la autoridad necesaria para llevar a cabo estas tareas
- Ayuda a los subordinados a reconocer sus responsabilidades en cuanto a la actuación que se espera de ellos al ejecutarla.

Esta delegación no significa renunciar o ceder autoridad o la liberación permanente de las obligaciones; delegar es un doble proceso en el que, el jefe y los subordinados desarrollan una relación de trabajo que induce a ponerse de acuerdo en lo que deberá hacerse y cómo deberá hacerse. Un gerente delega principalmente por tres razones:

- Porque tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer.
- Lograr el desarrollo de los subordinados.
- Una empresa requiere profundidad en la organización.
- Cuando esto sucede, la responsabilidad de los subordinados ante sus superiores para la ejecución de sus actividades es absoluta, sin embargo los superiores no

podrán evadir su propia responsabilidad sobre las actividades organizacionales de sus subordinados.

Existen obstáculos que se presentan para el proceso de delegación de autoridad:

- Los relacionados con la actitud del jefe o supervisor.
- La actitud de los subordinados.

Otro aspecto interesante, para la elaboración de los manuales es que una buena organización, exige cumplir con dos requisitos distintos, en ocasiones, contrarios:

- La especialización y/o diferenciación
- La coordinación o Integración.

De no conseguir una coordinación satisfactoria, se manifiesta en síntomas como la pérdida del control, un conflicto excesivo, separación de la autoridad y competencia y el descuido de las responsabilidades. Señala Mary Parker Follet que cuando se logra suficiente coordinación, las partes de la organización forman un todo "estrechamente unido"

Chester Barnard,¹³ señala "La organización simple o compleja, siempre es un sistema interpersonal de esfuerzos humanos coordinados".

La responsabilidad está estrechamente relacionada con la autoridad y el poder. En las organizaciones, la responsabilidad es el deber de cada uno de cumplir sus tareas, funciones o asignaciones organizacionales. Todos tienen responsabilidades, porque cada quién ejecuta un trabajo o función.

¹³ IBIDEM. Pp.17

La responsabilidad es creada por la persona misma al aceptar ejecutar una tarea. Una de las tareas más importantes del coordinador de un proyecto, es buscar continuamente el equilibrio entre la autoridad, el poder, la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas, tanto para sí como para sus subordinados. El organigrama o estructura de la organización proporciona al coordinador una de las herramientas más valiosas para ayudarse a estructurar estas relaciones mediante el proceso de delegación de asignar tareas y exigir que se le rindan cuentas.

Es en este sentido que la centralización y la descentralización son importantes para la elaboración de los manuales, ya que se refieren al grado de delegación de poderes, obligaciones y autoridad a niveles inferiores de una organización. La centralización y la descentralización, también describen el nivel efectivo de toma de decisiones para un área en particular y los puestos hacia los extremos de un aspecto que define el grado hasta el cual las obligaciones, el poder y la autoridad han sido delegados a los niveles organizacionales inferiores, de esta manera:

- La Descentralización: Establece un alto grado de delegación de obligaciones, poder y autoridad a los niveles inferiores de la organización y
- La Centralización: Es un alto grado de retención de obligaciones, poder y autoridad de la alta gerencia.

Es conveniente una mayor descentralización, cuando la organización desea obtener los efectos, benéficos de la participación de un miembro, involucrándolo más en la toma de decisiones y en la ejecución de los proyectos. La descentralización, también tiene la ventaja de proporcionar un sistema de control organizacional menos complejo y costoso. Es recomendable darle una mayor centralización, cuando la alta gerencia desea ejercer un control más directo sobre las actividades organizacionales. También proporciona mayor uniformidad de acciones e integración de esfuerzos en la organización.

Ni la centralización ni la descentralización por sí solas, son convenientes para una organización, quizá sea mejor, una mezcla prudente de ambas que se adapte a los objetivos y giro de la organización.

La desconcentración administrativa, se define como la desintegración de la unidad central administrativa, para crear unidades intermedias, y de esta manera, proveer mejor la administración pública.

La desconcentración es un sistema relativamente nuevo, se ha incorporado a la administración pública con el fin de optimizar los servicios que se prestan en bien de la sociedad. Ésta opera con los órganos centralizados, los cuales, sin que pierdan su jerarquía se desmenuzan en unidades, se separan del centro, y tienen ciertas facultades de decisión, obteniendo con ello un manejo ágil, y por tanto, una mayor eficacia administrativa. De esta manera el carácter del Instituto es el de un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con carácter de órgano centralizado, el cual tiene personalidad jurídica y patrimonio propios.

Otro aspecto por retomar y no menos importante para el desarrollo de las organizaciones es la cultura que es el conjunto de ideas importantes a menudo no expresadas que comparten los miembros de una comunidad.

Las ideas se componen de normas, valores, actitudes y creencias; la comunidad en cuestión puede ser tan amplia como una sociedad o industria, o bien tan pequeña como una compañía, departamento o unidad particular de trabajo.

La cultura corporativa es parte integral de la vida en las organizaciones y tiene importancia en la acción gerencial. La cultura de una organización en particular, puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común. Además la cultura predominante de una compañía puede cambiar rápidamente o verse obligada a hacerlo por las actividades de la competencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En conclusión la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos, es decir la importancia de la actividad, las creencias del funcionamiento de las cosas que interactúan con la gente, la estructura de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento, lo que significa el decir como se deben hacer las cosas en la Institución. Para ello se debe establecer primeramente bajo que esquema esta integrada la organización. Y como ya se mencionó, el Instituto esta integrado bajo el enfoque de sistemas.

III.2. El enfoque de sistemas administrativos en las organizaciones.

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que posee algunas singularidades dentro de su medio. Se considera que las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados, únicas en su medio ambiente, ya que cada organización posee características particulares. El enfoque de sistemas administrativos es una forma de analizar, partiendo de la idea de que la organización es un sistema que a la vez puede ir de sistemas mayores a sistemas menores. Esta concepción sirvió para realizar un análisis, tomando al Instituto como un sistema, del cual se generaron diversas opiniones concluyéndose lo siguiente:

Se consideró al sistema como un conjunto de elementos interrelacionados y con atributos. Es esencialmente, un conjunto o ensamble de elementos interrelacionados o interdependientes, que forman una unidad compleja, estos elementos pueden ser físicos, biológicos o teóricos como los conceptos, las teorías, y los principios.

Como procedimiento a un plan concreto que norma el criterio y la acción que debe seguirse apoyado en sus objetivos y políticas. El plan indica con claridad cómo y cuándo se han de realizar las actividades, señalando su secuencia cronológica. Las políticas señalan las actividades a realizar y los procedimientos nos dicen cómo ejecutarlas. Las políticas muestran los objetivos en general y los procedimientos señalan los detalles de toda la operación, dice el cómo y cuándo deben ejecutarse.

Para realizar un trabajo que consta de un conjunto de operaciones sucesivas en un mínimo de tiempo, se requiere efectuarlo coordinadamente ya que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas, por lo que, en el momento oportuno existirá la necesidad de arreglar o modificar el procedimiento de acuerdo a los objetivos reales de la empresa.

Para establecer procedimientos primero se identifican cuales son las funciones principales de una organización.

La función es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, necesarias para lograr los objetivos de una institución, de cuya ejecución es responsable un órgano administrativo. La función siempre se asigna a un órgano, con el objeto de que las labores sean ejecutadas por las personas que lo integran. En el manual correspondiente deben listarse cada una de las actividades que desempeñan las diversas unidades administrativas, hay tres tipos de funciones:

- Sustantivas u operativas.- Son aquellas que se dirigen en forma directa al cumplimiento del objetivo. Por ejemplo las áreas de ventas y producción.
- Regulativas, objetivas o normativas.- Tienen por objetivo aprovechar los conocimientos y establecer las políticas. Por ejemplo, las de las áreas de planeación, dirección.
- Apoyo o mantenimiento.- Por ejemplo las áreas de recursos humanos y financieros.

Para que una función se lleve a cabo de la manera más óptima es necesario que exista la división del trabajo que, como ya se mencionó es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mismo esfuerzo. De la división del trabajo se desprende la

jerarquización y departamentalización. En donde la Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de grado e importancia, y la departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades que se deberán llevar a cabo por un equipo de personas.

De acuerdo con estos conceptos, se puede entender que es necesario que en un organismo se prevea la preparación de un manual o manuales que permitan dar a conocer la estructura, las actividades y las funciones que se realizan para su desarrollo. Es por ello que en el Instituto Politécnico Nacional debe de contar con un manual de organización general y otros específicos para todas las unidades que lo integran, vigentes a las modificaciones de sus estructuras.

Si tomamos en cuenta que un manual contiene en forma ordenada y sistemática información acerca del Instituto, o de un órgano en particular, como es el caso de la Dirección de Educación Media Superior, éste debe de tener ventajas para la misma organización, como lograr y mantener un sólido plan de organización, asegurar la adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes, facilitar el estudio de los problemas de la organización, determinar la responsabilidad de cada puesto, además de servir como guía de adiestramiento para los nuevos elementos que ingresen a la empresa.

La clasificación básica de los manuales, según Enrique Benjamín Franklin es la siguiente:

1) Por su naturaleza o área de aplicación:

Macroadministrativos Son aquellos documentos que contienen información de varias organizaciones.

Mesoadministrativos Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o

a dos o más de las organizaciones que lo componen.

Microadministrativos Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

2) Por su Contenido:

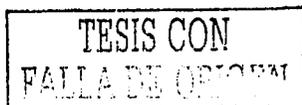
De Organización. Contienen información detallada de una organización.

De Procedimientos. Es un instrumento técnico que contiene información detallada, cronológica y secuencial de operaciones concatenadas que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica

De Historia de la Organización Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

De Políticas. También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

De Contenido Múltiple Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones: Que se considere más accesible para su consulta. Que resulta económicamente más viable. Que



técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información. A una instrucción específica del nivel directivo.

3) Por su Ámbito:

Generales	Documentos que contienen información representativa de una organización, hasta determinado nivel jerárquico, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
Específicos	Manuales que muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

En el Instituto Politécnico Nacional los manuales que se utilizan para guiar el quehacer de sus unidades académicas y administrativas son los manuales de organización y los manuales de procedimientos los que, de acuerdo con la clasificación anterior, por su naturaleza o área de aplicación, se pueden definir como microadministrativos ya que corresponden a una sola unidad responsable y contienen información detallada de la misma, como lo son sus antecedentes, su marco jurídico y las funciones particulares de las áreas; por su contenido, de organización, que contienen información detallada de la organización; y por su ámbito, son uno general, ya que establece las funciones de las unidades académicas y administrativas del Instituto hasta el nivel de dirección y específicos, ya que concentran información de una unidad administrativa, en este caso de la Dirección de Educación Media Superior. Ya detectado el ámbito en que se clasifica el manual por elaborar, se revisa con cuantos órganos cuenta la unidad responsable para la elaboración de su organigrama.

III.3. Elaboración de Organigramas.

Utilizados como instrumentos para analizar las estructuras organizacionales, el organigrama representa gráficamente las unidades administrativas (órganos, puestos y plazas) que conforman una organización, ordenándolas según su jerarquía y las relaciones de autoridad y subordinación a que están sujetas.

Éstos tienen diferentes finalidades y limitaciones, entre las primeras está la de proporcionar una imagen formal de la organización, constituyen una fuente de consulta oficial, facilitan el análisis y conocimiento de una organización, muestran los niveles jerárquicos; en sus limitaciones está que no expresan las relaciones informales, no representan el flujo y cargas de trabajo y no muestran las relaciones de comunicación informal.

Los criterios para su preparación son:

- **Precisión:** En los organogramas, las unidades administrativas deben definirse con exactitud.
- **Sencillez:** Deben ser lo más simple posible, para representar la estructura en forma clara y comprensible.
- **Uniformidad:** En su diseño, es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclaturas, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- **Presentación:** Su acceso depende de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando criterios tanto técnicos como de servicio, en función de su objetivo.
- **Vigencia:** Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

responsable de su preparación, así como la fecha de autorización. En el Instituto se detalla la firma del Director General quien autoriza.

Para su diseño, las figuras se utilizan para representar en el gráfico de la organización las unidades que la conforman:

- **Forma:** se debe utilizar un sólo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente para facilitar su lectura y utilizar rectángulos para representar las unidades.
- **Dimensión:** los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.
- **Colocación de las figuras:** la ubicación de las figuras en el gráfico; depende del nivel jerárquico. Se deben presentar primero las unidades sustantivas u operativas y a continuación las adjetivas y de apoyo
- **Líneas de conexión:** se emplean para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura. Con ellas se establece la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativa a través de una sola línea. Establece la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

En el Instituto, para llegar a la autorización de un organigrama primeramente se pasa por una reestructuración orgánica, proceso mediante el cual si alguna unidad académico o administrativa, caso DEMS, propone y presenta a la Dirección de Planeación y Organización cambios dentro de su estructura, justificándolos orgánica y funcionalmente, la Dirección de Planeación revisa, analiza y aprueba la propuesta enviada realizando su organograma y formatos necesarios para llevarlos a las instancias internas y externas correspondientes, para su autorización, una vez

autorizado se establece la fecha de entrega del manual de organización, y para que esto se lleve a cabo es necesario establecer una metodología.

III.4. Metodología para el análisis y diseño de proyectos administrativos.

El diseño de las estructuras organizacionales basa su metodología en el proceso de la investigación científica, mediante su aplicación se va a obtener información relevante para entender, verificar, corregir y aplicar los datos recabados. Esta investigación va a seguir una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida estos datos objetivos.

La metodología constituye la parte medular del plan y se refiere a la descripción de las unidades de análisis, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis. Esta metodología fue necesaria para la elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior, ya que no contaba con la información requerida del área, por lo que realicé una recolección de documentos referidos a la dirección asignada.

En este sentido, el primer paso fue la planeación del estudio donde se precisó hasta donde se pretende llegar para orientar su ejecución, lo que permitía fijar las bases para determinar su objetivo y realizar una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir si conviene seguir adelante y proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo, para llegar a una determinación de la problemática organizacional en donde se identificaron las fuentes de estudio internas y externas.

1. Fuentes Internas:

- **Órganos de Gobierno.-** Representa la instancia de mayor jerarquía de la organización, por lo que conoce con exactitud sus condiciones generales de

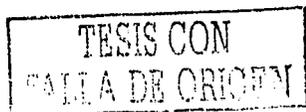
operación, lo que le permite dictar las directrices que estime procedentes para hacerla más competitiva. Su integración y funcionamiento se apega al instrumento jurídico de creación, así como a la normatividad vigente en la materia.

- Nivel Directivo.- Encargado de definir las normas generales de acción y el marco estratégico, por lo que dispone de la información idónea para percibir cualquier modificación en el comportamiento de la organización y su entorno, posición que lo faculta a autorizar las medidas necesarias para su atención.
- Nivel Medio.- Responsable de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico, el cual por su ubicación jerárquica cumple con la función de supervisión, la que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo, y de acuerdo con ello, proponer las acciones conducentes para su estudio.
- Área Afectada.- Unidad de trabajo en la que se puede advertir que algo no funciona correctamente, lo que se percibe a través de los síntomas que presenta, tales como retraso o desarticulación para desahogar el trabajo, dispersión de esfuerzos, elevación de costos, incremento desorbitado del número de personal, etc. , variables que determinan la necesidad de realizar ajustes organizacionales.
- Otras Unidades Administrativas.- Áreas que por su naturaleza o posición jerárquica están vinculadas o en contacto con la unidad en la que se origina algún factor o problemática que repercute en el funcionamiento de la organización, de las cuales pueden surgir sugerencias o iniciativas valiosas.
- Unidades de Mejoramiento Administrativo.- Órganos de asistencia técnica incorporados en forma específica a la organización para proponer e instrumentar medidas de racionalización administrativa, los cuales por su naturaleza pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas.

-
- Comisiones, comités y grupos de trabajo.- Equipos de trabajo que establecen las organizaciones con el objeto de elevar los niveles de rendimiento y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales.
 - Recursos de Información.- Herramientas computacionales que permiten el acceso a información de la organización que sirven como soporte al estudio.

2. Fuentes Externas:

- Normativas.- Son aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general que tiene que observar la organización. Entre las más representativas se destacan:
- Instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento, como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Instituciones que actúan como grupos de filiación, corporativos o sectoriales.
- Organizaciones Análogas.- Instituciones que interactúan en el medio ambiente con la organización materia de estudio, las cuales por su estructura u objeto cumplen con funciones y propósitos similares, por lo que sus experiencias constituyen un marco de referencia enriquecedor.
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo.- Instituciones que se han desarrollado en el mismo contexto, cuya dinámica las ha convertido en líderes en su área de influencia o acción, por lo cual tienen la imagen y reconocimiento necesarios para servir como modelo a otras organizaciones.



-
- Proveedores.- Prestadores de servicios o que suministran insumos necesarios a la organización, por lo que la conocen operativamente, lo que los coloca en posición de allegarle puntos de vista positivos.
 - Clientes o usuarios.- Segmento que puede aportar elementos de juicio representativos sobre el comportamiento de una organización, en virtud de que son quienes, en forma específica, reciben los productos y/o servicios que ésta genera.

Ya detectados los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, el cual debe ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente.

También llamada "reconocimiento" para determinar la situación administrativa de la organización. Esto implica tanto la revisión de la literatura técnica y legal, como el primer contacto con la realidad que se va a estudiar. Este acercamiento inicial requiere de mucha precisión, ya que los datos tienen que seleccionarse con la mayor exactitud para evitar confusión. En este sentido, se seleccionó la información relevante del área tomando como referencia el Programa de Desarrollo Institucional, la Ley Orgánica del Instituto, el Reglamento Interno y el Orgánico, además de revisar el Manual General de Organización, en los cuales se establece el quehacer institucional y particular de la Dirección de Educación Media Superior a través de sus atribuciones. Revisando además documentos de carácter histórico, que sirvieron para definir su creación y evolución.

Los siguientes fueron los lineamientos que sirvieron de base para orientar la investigación realizada:

- La determinación de las necesidades específicas que existen dentro del campo de estudio y la identificación de los factores que requieren de atención.



-
- La jerarquización de las prioridades en función del fin que se persigue.
 - La descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del factor de estudio.
 - La especificación del tipo de conocimientos técnicos y/o habilidades que se requieren para aportar elementos de apoyo al estudio.
 - La estimación del tiempo y recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con el objetivo del estudio.

Se tuvo que examinar el contenido de la Investigación por medio de lo siguiente:

- Información referente a leyes, reglamentos, tratados, decretos, acuerdos, circulares y disposiciones normativas de la organización.
- Información sobre el campo de trabajo, (organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios, estadísticas, espacios, mobiliario etc).
- Información sobre otras unidades responsables que ya contaban con su manual actualizado.

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio se debe preparar el documento de partida para instrumentarlo, el cual debe quedar integrado por:

- Antecedentes.- Recuento de todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad. En este caso el anterior manual de organización de la Dirección de Educación Media Superior y otros documentos históricos que contenían información sobre la creación y los cambios que ha sufrido la misma.

-
- Naturaleza.- Tipo de estudio que se pretende realizar.
 - Justificación.- Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que el mismo reportará a la organización. Debido a que desde 1988 no se actualizaba el manual del área, y que ésta ha sufrido diversos cambios a partir de esa fecha se definió la necesidad de actualizarlo.
 - Objetivos.- Logros que se pretenden alcanzar.
 - Acciones.- iniciativas o actividades necesarias para su implantación.
 - Resultados.- Beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
 - Alcance.- Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
 - Recursos.- Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlos.
 - Costo.- Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
 - Estrategia.- Ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
 - Información Complementaria.- Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Finalmente se estableció un Programa de Trabajo, quedando de la siguiente manera:

- Identificación: Actualización del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior.
- Responsable: División de Organización y Métodos de la Dirección de Planeación y Organización.
- Área: Dirección de Educación Media Superior.
- Actividades: Investigación documental, investigación de campo y capacitación.
- Fases: . Capacitación, Asignación del área a desarrollar, Unificación de Criterios, Investigación del área, Elaboración de Matrices de Derivación Funcional, Revisión de Cuadros Comparativos, Elaboración de la funciones, Llenado de formatos, revisión y aprobación, autorización y publicación.

El proyecto se deberá presentar al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación. Una vez autorizado, se procede a hacer del conocimiento de los niveles jerárquicos, la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante su desarrollo. Sin este requisito el trabajo podría tomar más tiempo o presentar mayor grado de dificultad.

Para iniciar formalmente el estudio, es indispensable prever que la responsabilidad de las acciones no se diluya entre varias personas, por lo que debe designarse a un coordinador, en este caso fue la Lic. Laura Flores, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encargar todas las fases de ejecución, para el caso de la Dirección de Educación Media Superior se me encomendó esta área por las funciones que realizo en la Dirección de Planeación y Organización y por mi formación como pedagoga;

para lograr homogeneidad en el contenido y presentación de la información. La responsabilidad de los manuales de organización recae sobre la División de Organización y Métodos.

Es importante en la selección del personal, para la realización de éste instrumento, tomar en cuenta la objetividad del personal, un buen manejo de las relaciones humanas y sobre todo, su conocimiento de la organización.

En la etapa de la capacitación se debe dar a conocer: el objetivo que se persigue, áreas involucradas, calendarización de actividades, documentos de soporte, inventario estimado de información a captar, distribución de cargas de trabajo y responsable de la coordinación de este esfuerzo.

Un aspecto importante referente a la recopilación de datos es que se deben visualizar aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes. En este sentido para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad, eviten dilaciones y un uso irracional de recursos, tienen que ser: específicos, completos, correctos, congruentes, susceptibles de validez, debe aplicarse un criterio de discriminación teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Para recabar información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación Documental.

Se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-
- Bases jurídico-administrativas.
 - Diarios Oficiales.
 - Actas de reuniones.
 - Circulares, oficios
 - Toda aquella documentación que aporte información relevante.
- Consulta a sistemas de Información.

Es necesario tener acceso a sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para allegarse información, tanto interna o externa enlazados a través de redes o vía satélite.

- Entrevista.

Es el medio más usado y el que brinda información más completa y precisa, puesto que el entrevistador puede, además, percibir actitudes y recibir comentarios.

Sin embargo la dos primeras técnicas fueron las que utilice para la elaboración del manual de organización correspondiente.

Una vez que recabada la información del área involucrada en el estudio, se procedió a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

Para facilitar la tarea de integración, la información que se obtuvo se incorporó a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Y para facilitar su análisis la información puede ser dividida en dos grandes rubros:

- a) Antecedentes. Tomando en cuenta reglamentación, cómo se ha aplicado y que efectos ha tenido en otras unidades; Evolución y desarrollo de las estructuras

organizacionales anteriores, lo cual hará posible contar con una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

b) Situación actual. Se deben de considerar los siguientes aspectos:

- Objetivos. Corroborar la existencia de objetivos en el o las áreas de estudio, en caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.
- Estructura Orgánica. Conviene revisarla cuidadosamente para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.
- Recursos Presupuestales asignados a la estructura orgánica. Estimar el monto del presupuesto destinado a cubrir las percepciones de la plantilla de personal.
- Normas y Políticas administrativas. Precisar si se han emitido y plasmado en documentos; así como si son del conocimiento del personal y responden a las necesidades reales de la organización.
- Funciones. Detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos las realizan.
- Procedimientos. Verificar su existencia, aplicación y características.
- Instrumentos Jurídico-administrativos. Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, para conocer la fundamentación vigente para orientar el trabajo.

Una vez realizados la recopilación y el registro de datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a

tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

Es conveniente que el informe contenga como mínimo las siguientes secciones:

- **Introducción.** Breve descripción del surgimiento de la necesidad de preparar el estudio, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.
- **Análisis de la Estructura Organizacional.** Exposición de la génesis y evolución de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial que influyeron en la decisión de preparar el estudio.
- **Diagnóstico de la Situación Actual.-** Definición de las causas y consecuencias del estudio que justifican los cambios o modificaciones posibles.
- **Propuesta para el Mejoramiento de la Organización.-** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que estimen lograr.
- **Seguimiento, Control y Evaluación.-** Determinación de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como para la detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

Después de verificado el documento definitivo, tendrá que someterse a discusión para su modificación y/o aprobación ante el Titular de la Organización y al Órgano de Gobierno.

Por último, ya que nos dieron los conceptos básicos para la elaboración de los manuales, se estableció que a la par que se nos daban los elementos necesarios

para la su elaboración, etapa en la que nosotros definiríamos los que a consideración del grupo se incluirían en los manuales por realizar.

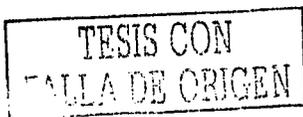
III.5. Elaboración del manual de organización.

El proceso de elaboración del manual de organización se lleva a cabo a través de tres acciones:

Fase anterior o de investigación.

Esta acción antecede a la elaboración comprende la obtención de información y se constituye por las rubros siguientes.

1. Definición de los objetivos del manual.
2. Definición del programa de actividades. Se conocen tres técnicas de programación de actividades para elaborar manuales: las gráficas PERT (Técnica de evaluación y revisión de programa), CPM (método del camino crítico), y gráfica de Gantt.
3. Determinación de las fuentes de información.
4. Fuentes de Campo: las Personas y la realidad administrativa.
5. Presentación del proyecto: Con los datos obtenidos se procede a la presentación del proyecto de manual de organización, el cual se presentará a la CIDAP (Comisión Interna de Administración y Programación) o al organismo de dirección que corresponda; con el fin de obtener su aprobación. Este proyecto debe comprender los siguientes aspectos:



-
- Una proposición sobre la extensión del manual, es decir los niveles jerárquicos que abarcará - dirección, departamentos u oficinas - , así como, si éste será general o específico.
 - Una proposición sobre el contenido del manual, dando ejemplos de la información que debe contener cada apartado.
 - La forma de recopilar y analizar la información.
 - Uniformar la terminología en la redacción del manual.
 - Presentar un bosquejo de los organigramas propuestos.

Fase intermedia o estructural.

En éste apartado se presenta la descripción y un modelo a seguir de los elementos del manual:

- a) Carátula. Es la portada del manual, contiene en una sola cuartilla los siguientes datos:
- Logotipo del organismo.
 - Nombre del organismo.
 - Título y Extensión del manual.
 - Siglas de la unidad que elaboró el manual, o en su caso, el del consultor (unidad responsable).
 - Lugar y fecha de su publicación.

b) Identificación. Es la primera hoja del manual, contiene los datos más elementales del documento. En ellas como Quiroga Leos lo menciona se anotan o aparecen los datos siguientes:

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- Título o extensión del manual si es general o específico.
- Nivel jerárquico que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

c) Índice o contenido. Es la redacción de las partes o capítulos que conforman el manual, del número de página en que se encuentran. Ejemplo:

INDICE

	Página.
I . Introducción	3
II .- Directorio de Funcionarios	5
III . Datos del Instituto Politécnico Nacional	7
1.- Antecedentes Históricos	9
2.- Base Legal	11
3.- Atribuciones	13
4.- Estructura Orgánica	15

Introducción.

Es una explicación al lector sobre el procedimiento adoptado para elaborar el manual y las dificultades enfrentadas, así como los temas que comprende sus propósitos principales. También se señala a quién se dirige, cómo se usará y cuando se

revisará y actualizará. Aunque en los manuales de organización de Instituto no se especifica estos dos últimos aspectos.

Misión.

En este apartado se redacta o se transcribe la misión de la organización. Esta implica una formulación ideológica definida acerca de la imagen o carácter de lo que busca y trata de alcanzar una empresa. Es su principal razón, aunque en este caso no se utiliza. Aunque esta misión se describe en el Manual de Organización General del Instituto Politécnico Nacional.

Objetivo u Objetivos.

Se refiere a la finalidad que debe cumplir la unidad administrativa o académica de la que se este elaborando el Manual de organización.

Disposiciones jurídicas, base legal o marco legal.

Es la relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella según se trate de una manual general o específico, así como de las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Es recomendable que la relación de las disposiciones jurídicas siga el orden jerárquico que se indica a continuación:

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares. Dentro de cada uno de éstos debe seguirse el orden cronológico en que fue expedida cada disposición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

Atribuciones.

Constituyen las facultades otorgadas a la entidad o a la unidad orgánica de la cual se trate. Consiste en una transcripción textual y completa, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. Debe señalarse el título completo de los ordenamientos y el capítulo, artículo y texto de éste. Estas incluyen únicamente cuando se trata de instituciones públicas, como es el caso del I.P.N.

Estructura Orgánica.

Es una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades de la dependencia, en función de sus relaciones jerárquicas.

Por ejemplo, para el manual de organización de la Dirección de Educación Media Superior:

C50000 Dirección

 C51000 División de Desarrollo Académico

 C51100 Departamento de Desarrollo Curricular

 C52000 División de Seguimiento y Evaluación del PE-A

 C52100 Departamento de Seguimiento del PE-A

Organigramas u Organogramas.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que conforma una organización y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

ESTA TESIS NO SE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Funciones.

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada una de las unidades académicas o administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permiten cumplir con sus atribuciones legales.

Es recomendable:

- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura orgánica.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

Fase posterior o de retroalimentación.

Es la fase denominada de esta manera, puesto que cuando se termina las primeras dos fases, ya autorizado y expedido el manual debe establecerse un seguimiento para verificar si el área esta cumpliendo con las funciones plasmadas en el manual detectando aciertos o deficiencias. Etapa a la cual todavía no se ha llegado.

Los manuales de organización en el Instituto Politécnico nacional, a partir de este curso y actualmente, contienen los siguientes rubros: Introducción, sobre la elaboración del manual, los antecedentes, describiéndose en ellos, la evolución orgánica de la unidad responsables; el marco jurídico administrativo, en donde se marcan los principales ordenamientos legales y técnico administrativos vigentes que sustentan su funcionamiento; las atribuciones emanadas del Reglamento Orgánico de manera textual de acuerdo al artículo que le compete a cada unidad responsable, el organograma, representación gráfica de la organización, estructura orgánica, que refleja de forma ordenada, cada uno de los órganos que integran a la unidad, estos definidos de manera jerárquica y de especialización, el objetivo, estableciéndose el

que se debe hacer y para que; y la funciones que son necesarias para el óptimo desarrollo de las actividades del área y para alcanzar el objetivo por el cual fue creada.

Todos estos elementos, conceptuales y de realización de los manuales, sirvieron de manera parcial en la definición del trabajo que teníamos que realizar, debido a que no todos los elementos brindados se emplearon para la elaboración de estas herramientas, sin embargo esto fue primordial para la elaboración, actualización y/o modificación de los manuales de organización, de las diversas áreas del Instituto como en el caso de la Dirección de Educación Media Superior, trabajo desarrollado en el siguiente y último capítulo de la presente memoria.

CAPÍTULO IV
EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN
MEDIA SUPERIOR

CAPÍTULO IV. El Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior en el IPN.

Los Manuales de Organización buscan delimitar las funciones de los órganos que conforman al Instituto, orienta a los responsables de cada área, ya que define los tramos de control, las líneas de mando y la asignación de autoridad, además permite el uso racional de los recursos de que dispone cada área para el cumplimiento de sus objetivos y por último evita la evasión o duplicidad de funciones; por ello, se hace necesario que la comunidad politécnica tenga acceso y conozca la organización y funcionamiento del Instituto en general, precisando la autoridad y responsabilidad que le compete a cada área, propiciando que el personal académico y administrativo desarrolle sus funciones con criterios de calidad en beneficio de la Institución.

IV.1. Planteamiento del problema.

Debido a los cambios en los que ha estado inmerso el Instituto Politécnico Nacional, y que estos cambios son de suma importancia para mejorar y modernizar su funcionamiento y operación, éste ha tenido la necesidad de reestructurar y reorganizar sus áreas administrativas y académicas para dar respuesta a sus propias necesidades y a las necesidades que los sectores sociales, educativo, y productivo le demanden.

De esta manera, la óptima organización y el funcionamiento de las escuelas, centros y unidades del Instituto, depende en gran medida del establecimiento del ejercicio de sus atribuciones y de la delimitación de sus ámbitos de competencia, de las que se derivan las funciones que va a realizar cada área, ya sea administrativa o académica, en este sentido es el impacto que tiene que se realicen los manuales de organización en el Instituto y sobre todo para llevar a cabo sus actividades sustantivas, las cuales son las de ofrecer servicios educativos, de investigación y de

extensión y difusión de calidad y pertinentes a los requerimientos de la sociedad y los avances científicos y tecnológicos.

Es en este sentido, que las escuelas, centros y unidades del Instituto deben de contar con un instrumento que les sirva de guía para llevar a cabo y con el mejor desarrollo posible sus funciones. Así el Instituto realizó la puesta en marcha de una Reforma Organizacional cuyo principal objetivo fuera la reorientación de actividades de todas las áreas del Instituto, así como, la creación, reubicación y cambio de nomenclaturas de otras.

Aún cuando la Dirección de Educación Media Superior, en 1993, es modificada y se aprueba su nueva estructura donde se contempla un eje de planeación-organización representado por la División de Desarrollo Académico y un eje de control-evaluación precisado por la División de Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje, no es sino hasta 1998 mediante una petición a la Dirección de Planeación y Organización, por la propia DEMS, donde especifica que debido a los cambios generados anteriormente, se hace necesario una revisión para la actualización del manual de organización de esa área.

IV.2. Proceso de elaboración.

Para la realización de esta actividad a través del presente trabajo describiré una cronología establecida por etapas que utilicé para la elaboración de los Manuales de Organización.

La primera etapa fue la de capacitación, la cual consistió en la asistencia al curso de organización en el que se nos dieron las bases conceptuales para la realización de los Manuales de Organización.



A cada analista de la división nos envió el Licenciado Alejandro Sánchez Bordes un oficio, con fecha 29 de Septiembre de ese año, en el que nos comunicó que tendríamos que asistir a un nuevo curso denominado "Organización".

El curso tuvo una duración de 80 horas, iniciando el 21 de Octubre de 1998 y terminando el 24 de Noviembre del mismo año, con un horario de lunes y viernes de 12:00 a 15:00 hrs., martes 8:00 a 12:00 hrs., y miércoles y jueves de 17:00 a 21:00 hrs., llevándose a cabo en el auditorio del Edificio de la Secretaría Técnica, ubicado en la planta baja.

Al curso, el primer día, asistió casi toda la División de Organización y Métodos, en total éramos 21 personas, incluyendo a los tres jefes de departamento y al jefe de división, excluyendo a las cuatro secretarías.

El ambiente que hay en el auditorio es caluroso pero para ese tiempo, que ya hacía un poco de frío, estaba agradable, el encargado del auditorio sacó el único material utilizado por la licenciada que fue un cañón, una pantalla para proyectar el curso elaborado en computadora en el programa power point y un micrófono, el paquete fue proyectado algunas veces por un asistente de ella, pero las más por dos compañeros de la división, que a la vez que utilizaban el material tenían que estar atentos al curso.

El Licenciado Bordes hizo una pequeña presentación de la Licenciada Zertuche y tomó asiento y ella solamente se presentó diciendo su nombre, el grado que tenía y de que área venía. No hubo dinámica de grupo para poder desvanecer un poco los nervios que siempre nos aquejan ante una nueva actividad, ni siquiera nos pidió a cada uno nuestro nombres, para mi se hace necesario realizar alguna técnica al inició de este tipo de actividades para como se dice vulgarmente "romper el hielo" y que los participantes se sientan más cómodos, y yo en ese momento sentía el ambiente tenso, porque aproximadamente como la mitad del grupo éramos gente relativamente nueva en la División y no habíamos realizado aún algún manual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

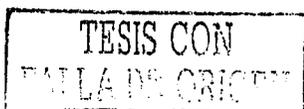
La profesora comentó que el objetivo final del curso era que tuviéramos todos los participantes los conocimientos necesarios para la elaboración de los Manuales de Organización y de Procedimientos y que a mitad del curso se nos asignaría un área, en la cual cada uno haría su Manual de Organización, con todos los elementos que se nos daría hasta esa fecha.

El curso consistió de 10 unidades, y a su vez éstas incluían temas y subtemas, sin embargo cabe mencionar que en el presente trabajo, referido a Manuales de Organización, solo mencioné, en el capítulo anterior las unidades que para la elaboración del presente trabajo son de importancia, ya que las otras unidades se refieren a la elaboración de Manuales de Procedimientos, propias para un trabajo diferente. Estas son:

- Unidad I. La organización: conceptos, principios y la división.

En esta unidad se describen conceptos de diferentes autores sobre organización y de entre las cuales se definió un concepto como grupo de trabajo en el que organizar significaría definir lo que cada miembro debe desempeñar, con el fin de unificar esfuerzos encaminados para cumplir los objetivos del Instituto, o del área para la que se labora, en beneficio de la misma. Partiendo de este concepto y que las organizaciones se integran por subsistemas interrelacionados entre si, de esta manera surge la estructura organizacional como instrumento para realizar los procesos de dirección y control.

Se describen conceptos sobre la teoría de organización de donde se destacan dos para la elaboración del Manual de Organización. Uno es el modelo sociotécnico en donde se considera a la organización como resultado de la interacción de sus elementos tecnológicos, como son el ambiente de trabajo, que características tienen las tareas por desarrollar, el equipo y maquinaria con que se cuenta, además de los aspectos sociales de la organización como son las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo y la interacción de la organización con el medio ambiente, todo ello para poder establecer relaciones



que vayan a favor de los fines que se persiguen. El otro modelo, es el sistémico, que concibe a la organización como un sistema integrado por elementos que interactúan para lograr un objetivo concreto. Ambos modelos están encaminados a buscar el mejor resultado en una organización a través de la interacción de sus miembros, entre sí y con el medio ambiente, en donde se incluya todos los elementos relevantes para el desarrollo de sus actividades como son los recursos con que cuenta, la tecnología, los grupos sociales, su estructura, comunicación y decisión, entre otros.

Además, también se describen conceptos sobre la división del trabajo, delegación de autoridad, responsabilidad, coordinación e integración, en donde todos estos conceptos son relevantes en la realización de los manuales de organización, en donde las partes de la organización forman un todo estrechamente unido para conseguir resultados satisfactorios, en beneficio de la institución.

▪ Unidad II. El enfoque de Sistemas Administrativos en las Organizaciones.

En donde se describen conceptos sobre actividad, operación y función, tipos de funciones, jerarquización y departamentalización, etc. Donde de acuerdo con estos conceptos, se puede entender que es necesario que en un organismo se prevea la preparación de un manual o manuales que permitan dar a conocer la estructura, las actividades y las funciones que se realizan para su desarrollo. Se incluye también, en esta unidad, una clasificación de los manuales en donde se destacan de acuerdo al presente trabajo los microadministrativos, que son manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica; de organización, que contienen información detallada de una organización; y, específicos que son los manuales que concentran un tipo de información en particular ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

Unidad III. Elaboración de Organigramas.

En esta unidad, se describe como se elaboran los organigramas, en donde se describen los conceptos, cual es la finalidad y las limitaciones que se tienen al elaborarlos, la clasificación de los organigramas y cual es la clasificación que se utiliza en el Instituto. Además se establecen los criterios para su preparación, como se debe diseñar y establecer la relación de los órganos que lo componen.

- Unidad IV. Metodología para el análisis y diseño de proyectos administrativos.

La metodología constituye la parte más importante del plan y se refiere a la descripción de las unidades de análisis, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis, en el diseño de las estructuras organizacionales. Ésta está basada en el proceso de la investigación científica. En ésta se describe paso a paso como debe de realizarse el análisis y el diseño de proyectos administrativos, como son los manuales de organización. El primer paso fue la planeación del estudio donde se precisó la naturaleza del estudio y su alcance, lo cual permitió sentar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos para seguir adelante con el plan de trabajo, identificándose fuentes de estudio internas y externas, detectadas éstas, posteriormente se determina el objetivo del estudio y se establecen los lineamientos que sirven de base para la investigación realizada, y como debe quedar integrado. Y por último se establece el programa de trabajo. Posteriormente a esto se preve la responsabilidad de acciones, designando un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, cayendo la responsabilidad en el Jefe de la División. En el mismo se dan elementos de cómo recabar la información en forma ágil y ordenada, y como éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

Unidad V. Elaboración del Manual de Organización.

Esta unidad se describe la elaboración del manual de organización, en donde este proceso se lleva a cabo a través de tres acciones: fase anterior o de investigación, en donde ésta antecede a la elaboración, la cual comprende la obtención de información; una fase intermedia o estructural, donde se presenta la descripción y un modelo a seguir de los elementos del manual, como son la carátula, logotipo del organismos, nombre, siglas de la unidad que elaboró el manual, identificación, nombre de la unidad a desarrollar, título del manual, lugar y fecha de elaboración, índice, introducción, misión, objetivos generales y específicos, políticas, disposiciones jurídicas, base o marco legal, atribuciones, funciones etc., y por último una fase posterior o retroalimentación, en donde después de terminados los puntos anteriormente citados se realiza una nueva revisión donde se pueda aportar o sugerir nuevos cambios.

Después del primer día, la profesora utilizó la misma técnica todos los días para su exposición, leyendo lo expuesto y después explicando muy brevemente cada tema y relatando alguna experiencia vivida en anteriores trabajos, pero no dentro del Instituto, porque ella no tenía conocimiento de lo que cada área hacía, ya que no tenía mucho tiempo de trabajar aquí, por lo que nos pidió a todos que nos dividiéramos en equipos y escogiéramos alguna área, para que cada uno explicara brevemente las atribuciones que le correspondían a éstas, según el Reglamento Orgánico vigente, esta actividad nos llevó aproximadamente dos días, con esta explicación, según nos comentó ya tenía un panorama general de lo que a cada área le competía dentro del ámbito Institucional.

Un punto importante es que el Licenciado Sánchez Bordes abandonó el curso al día siguiente y los jefes de departamento después de unas cuantas clases más hicieron lo mismo, por las diferentes actividades que ellos tenían pendientes por realizar, además de que ellos ya habían trabajado los manuales. Hago la mención de que es importante, porque creo que cuando los jefes se involucran en los trabajos por realizar, al igual que los trabajadores, se establece un mejor equipo de trabajo con un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

buen dirigente que realice mucho mejor un trabajo de coordinador de las actividades y que todos estemos en la misma frecuencia.

Cuando terminó de explicar la Unidad 6 referida a la elaboración de los Manuales de Organización, el Licenciado Bordes nos envió otro oficio fechado en enero de 1999, en el cual se nos informó a cada uno el proyecto de Manual de Organización que nos correspondía desarrollar para el curso, así mismo se nos entregó una propuesta de funciones y perfiles de puestos de los niveles de Dirección y División y la estructura orgánica autorizada, además tendríamos que elaborar las de los Departamentos, la identificación de manual, el Índice, la introducción, la base legal y plasmar las atribuciones, partir de la propuesta del Reglamento Orgánico y la Estructura Orgánica, los cuales estaban en proceso de autorización ya que se les había hecho modificaciones, de estas propuestas se nos entregó una copia.

En esta segunda etapa de asignación del área a desarrollar, a mí particularmente, me correspondió elaborar la propuesta del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior (DEMS). A partir de ese momento, toda la División tuvimos más trabajo del habitual, porque a la vez que realizábamos cada quién sus labores; comenzamos la elaboración del manual y además de asistir al curso la licenciada nos dejaba trabajos extras, pues nos entregaba evaluaciones que contenían cuestionarios con preguntas referentes a las unidades ya vistas.

Para realizar el trabajo final, tuvimos algunas preguntas por realizar a los jefes de departamento, pues los criterios para la realización del manual no estaban unificados, aún dentro de la misma división, desde el formato que se utilizaría hasta el orden de los elementos que debía incluir éste. Esta fue una tercera etapa de unificación de criterios, dando como consecuencia la actualización de la Guía para la Elaboración de Manuales de Organización, misma que aunque estaba en proceso de autorización nos sirvió para que todos los que estábamos inmersos en este proceso nos sirviera de apoyo. Es en esta etapa cuando se llega a la aplicación de los elementos de un manual de organización.

En el capítulo anterior se describieron las partes que componen un manual específico de organización, a partir de un marco conceptual retomado del curso impartido sobre organización en la Dirección de Planeación y Organización del Instituto Politécnico Nacional, dirección encargada de elaborar, actualizar y/o modificar el manual general de organización y los manuales de organización específicos del Instituto. Y en este capítulo se retoman elementos para incorporarlos a la elaboración de los manuales de organización descrita a continuación

a). Contenido del manual de organización.

El manual de organización de la Dirección de Educación Media Superior, como todos los manuales de organización, está constituido por los elementos que ubican la posición de sus órganos dentro de la estructura divisional, describe la evolución de los mismos y menciona sus propósitos, políticas de operación y normas que los rigen, además de las funciones que les han sido encomendadas.

Se definió el contenido de los manuales, y en que formato se realizaría; del cual se nos pasó un disket, haciendo respaldos de él. Los elementos que debía contener los manuales sería:

- I. La identificación.
- II. Índice o Contenido
- III. Introducción.
- IV. Antecedentes.
- V. Marco Jurídico.
- VI. Atribuciones.
- VII. Estructura Orgánica.
- VIII. Objetivo.
- IX. Organigrama.
- X. Funciones (de Dirección, divisiones y departamentos).

TESIS CON
FALLA DE OPINEN

Para esta unidad responsable, se describen todos estos elementos.

b). Identificación.

La identificación en la presentación del Manual de Organización, contiene la siguiente información:

Logotipo y nombre de la Institución.- En el ángulo superior izquierdo de la hoja se encuentra el logotipo del I.P.N., seguido de la denominación del Instituto Politécnico Nacional.

Denominación de la dependencia.- En el primer cuarto y parte central de la hoja, se encuentra el nombre de la Unidad Responsable; en este caso la Dirección de Educación Media Superior.

Fecha.- En la parte inferior derecha se encuentra el lugar, mes y año en que se formuló el manual.

c). Índice.

Con el fin de poder identificar la ubicación de los elementos que integran al manual de organización, en el extremo izquierdo de cada título aparece con letras mayúsculas, el elemento correspondiente y en el extremo derecho se establece el número de página donde se encuentran localizados.

Para el presente proyecto se presenta un modelo cuyo formato permite resaltar las divisiones del escrito por su numeración, uso de mayúsculas solamente, precedidas por puntos hasta llegar a la numeración de la página, para una fácil localización.

d). Introducción.

La introducción contiene una explicación al usuario de lo que es el Manual de Organización, de la ocasión en que se elaboró y del objetivo o los elementos básicos que se pretenden cumplir a través de él.

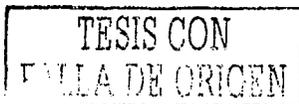
Incluye la explicación del problema de investigación haciendo un diagnóstico general del proyecto, información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigido y cómo se usará.

Indica brevemente al usuario el tema del proyecto, cómo le afecta el manual y de qué modo puede usarlo, resume brevemente los aspectos más relevantes que se manejarán ampliamente en los capítulos del trabajo.

e). Antecedentes

En este apartado se describe como surgió la Dirección de Educación Media Superior del Instituto Politécnico Nacional, cuáles son los sucesos más relevantes en la historia del área y la fecha de elaboración del anterior instrumento de organización de la misma.

De esta manera se desprendieron los antecedentes de la DEMS, dando como resultado que en 1989 se definieron 3 directrices académicas básicas en la Dirección de Educación Media Superior que orientaron el quehacer cotidiano de este nivel: el desarrollo curricular, la profesionalización de la docencia y el desarrollo integral del estudiante con el fin de consolidar los logros y ampliar la dinámica del desarrollo de la dirección, sin embargo en 1993 la DEMS es modificada y se aprueba su nueva estructura donde se contempla un eje de planeación-organización representado por la División de Desarrollo Académico y un eje de control-evaluación precisado por la División de seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza-Aprendizaje.



El Manual de Organización, en general, busca delimitar las funciones de los órganos que conforman a cada unidad, orienta a los responsables de cada área, ya que define los tramos de control, las líneas de mando y la asignación de autoridad, además permite el uso racional de los recursos de que dispone cada área para el cumplimiento de sus objetivos, y por último evita la evasión o duplicidad de funciones.

En otro sentido, se hace necesario que la comunidad politécnica tenga acceso y conozca la organización y funcionamiento del Instituto en General, precisando la autoridad y responsabilidad que le compete a cada área, propiciando que el personal académico y administrativo desarrolle sus funciones con criterios de calidad en beneficio de la Institución.

Para llegar al diagnóstico mencionado, lo primero que se realizó fue una investigación y análisis de información que se convirtió en la cuarta etapa de investigación previa del área correspondiente, además de una recopilación de documentos, reglamentos y la consulta del manual anterior del área, en caso de que éste no fuera de nueva creación, el cual fue el caso de la Dirección de Educación Media Superior.

Cuando se aprueba la nueva estructura la Dirección de Educación Media Superior realiza una petición a la Dirección de Planeación y Organización, donde especifican que debido a las modificaciones realizadas a la DEMS, se reubicaron algunas funciones y surgieron otras que no estaban contempladas en su anterior manual.

A partir de este momento, es cuando comenzó mi labor en esa área. Después de la investigación comencé a revisar los documentos referidos a los antecedentes de la dirección y el trabajo que se llevaba a cabo en ésta; los reglamentos institucionales, con el fin de desarrollar las funciones del área, aún cuando éstos estaban todavía en proceso de autorización. En esta etapa se establece el marco jurídico.

f). Marco jurídico-administrativo.

En este elemento del manual se establecen las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, entre otros; más importantes que regulan las atribuciones de la Unidad Responsable, como la Ley Orgánica, el Reglamento Interno, el Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional, además de los acuerdos y decretos establecidos, entre otros.

g). Atribuciones.

El apartado de atribuciones se refiere al listado de funciones que son establecidas en el Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional, y que se transcriben tal cual aparecen según el artículo a que corresponda cada área, en el caso de la Dirección de Educación Media Superior las atribuciones que le corresponden se reflejan en el artículo 48 del Reglamento mencionado.

h). Estructura orgánica.

La estructura orgánica esta definida de acuerdo a la clasificación funcional por dirección, divisiones y departamentos, que estableció el Instituto Politécnico Nacional, los cuales identifican a cada uno de los órganos de la Unidad Responsable.

De este modo, las áreas se clasificaron siguiendo el orden de clasificación correspondiente de la Dirección de Educación Media Superior, misma que esta establecida en el Catálogo de Claves de las Unidades Responsables del Instituto Politécnico Nacional.

La estructura orgánica refleja la representación de los órganos de la Dirección, permitiendo conocer y relacionar de quién depende cada órgano y que orden llevan.

i). Objetivo.

Con el objetivo se pretende definir los fines hacia los cuales se dirigirán las actividades y funciones de la Dirección de Educación Media Superior, determinando los resultados finales.

En este caso se definió el objetivo que persigue la Unidad Responsable, especificando el qué y el para qué, de manera clara y precisa, quedando de la siguiente manera:

"Integrar, coordinar y controlar el desarrollo curricular y el proceso enseñanza-aprendizaje en las ramas del conocimiento que ofrece el Instituto, con el fin de prever, orientar, ordenar y operar las acciones para prestar los servicios de educación del tipo medio superior, en el nivel bachillerato tecnológico bivalente, a efecto de consolidar la excelencia académica de las carreras y especialidades que tiene encomendadas, conforme al Modelo Educativo Institucional."

j). Organograma.

En esta parte se representa de manera gráfica la estructura orgánica de la Dirección de Educación Media Superior, reflejando de manera esquemática la posición de las divisiones y los departamentos.

El organograma, de la Dirección revela los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, división de funciones, líneas de autoridad, de responsabilidad; asimismo expresan la relación entre las funciones de los departamentos.

En el manual se maneja el organograma vertical, ya que es el más utilizado en el Instituto Politécnico Nacional y el más fácilmente comprensible. Éste permitirá al personal apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo del área, permitirán preciar quién depende de quién y se podrá utilizar como guía para planear una expansión. Asimismo, constituirá un medio de información al público acerca de cómo esta conformada la Dirección de Educación Media Superior.

Ya que los organogramas representan la estructura de un cuerpo administrativo, deben iniciar con el Director o Gerente General de un área y terminar como los jefes o superiores del último nivel; es así que, de acuerdo con lo establecido, en el caso de la DEMS, el organograma se elaboró a partir del nivel de dirección, bajándose a nivel división, y después hasta el nivel de departamentos.

Para la elaboración de los organogramas se utilizó el programa de cómputo llamado flow, y los elementos gráficos utilizados para representar a los órganos fueron rectángulos en posición horizontal y con el mismo tamaño y grosor de líneas. En ellos se trazaron en un mismo plano horizontal los niveles de igual jerarquía, representando la dependencia de cada órgano.

La relación de autoridad principal es de tipo lineal, y por lo tanto, se representa por medio de un trazo continuo y sensiblemente más grueso que el utilizado en el diseño de los rectángulos.

A pesar de que todos los organogramas se hicieron en el programa de cómputo antes mencionado, se necesitaba enviar al área el manual con el organograma autorizado y firmado por el Director General, así es que pedí a la Licenciada Herlinda Nájera; misma que tenía la carpeta con todos los organogramas originales firmados; el Organograma de la Dirección de Educación Media Superior autorizado para sacarle una copia y la anexe al manual. Esto se hace con el fin de que el sustento del manual sea el organograma firmado, además de las atribuciones establecidas en el Reglamento Orgánico.



k). Funciones genéricas.

En este punto se describen las funciones de cada uno de los órganos de la Unidad Responsable, desde el nivel de Dirección, hasta el nivel de Departamento, las cuales aparecen en forma de lista y en orden de importancia.

En el ámbito de la Dirección de la Unidad Responsable, las funciones de ésta se consideran generales y las de división y departamentos específicas.

El planteamiento de las funciones están encaminadas a cumplir con el objetivo de la Dirección de Educación Media Superior, de tal manera que las funciones de cada departamento se derivan de la división a la cual corresponden, y las funciones de las dos divisiones a su vez se derivan de las funciones generales de la Dirección.

Para redactar cada función, su descripción se inició con un verbo en modo infinitivo, representando una acción a realizar como organizar, dirigir, reportar, entre otros. Sin embargo, cabe mencionar que se establecen los verbos dependiendo el nivel jerárquico, es decir a nivel dirección se utilizan verbos como coordinar, controlar, planear, etc.; a nivel división verbos como supervisar, establecer, etc.; y a nivel departamento se utilizaron verbos más operativos como elaborar, realizar, operar, etc.

Como el área contaba con un Manual anterior, elaboré cuadros comparativos, a esta quinta etapa se le denominó, elaboración de matrices de derivación funcional, donde se podía reflejar la correspondencia de las atribuciones con las funciones de la dirección y de éstas con la de las divisiones y los departamento, si de acuerdo a los cambios que se habían generado, alguna de las funciones estaba fuera del ámbito de la Dirección para cancelarla o por el contrario si alguna función no estaba delimitada, para crearla; además en ellos se podía detectar si había duplicidad de funciones.

Del reflejo de las matrices elaboradas se cambiaron y/o establecieron funciones a partir de la revisión y el análisis del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior, autorizado en 1988 y que ya era obsoleto, pues estaba incompleto y no cubría con los requerimientos de un manual, de ese análisis se detectó el diagnóstico siguiente:

1. Primero, que las funciones de la Dirección de Educación Media Superior, deben ser las que por su naturaleza se determine en el Manual General de Organización, pero como en ese momento el manual general estaba también en proceso de actualización se tuvieron que rehacer las funciones de esa área a nivel dirección para integrarlas al mismo.
2. Como consecuencia de la reestructuración de 1996, la Dirección de Educación Media Superior sufrió cambios de denominación en sus dos divisiones, la División de Análisis y Desarrollo Curricular del Proceso Enseñanza Aprendizaje cambió a División de Desarrollo Académico y la División de Operación y Evaluación Académica por Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje.
3. En el anterior manual, que en ese momento estaba vigente, se detectó que había funciones establecidas en las divisiones y en los departamentos que no estaban contempladas a nivel dirección por lo que hubo que anexar diferentes funciones, con lo factores siguientes:
 - Integración de bancos de reactivos para el diseño y elaboración del examen de admisión para los aspirantes a ingresar al nivel
 - Realización de investigaciones o estudios en los centros de educación media superior y validar los resultados obtenidos función importante pues con ello se puede evaluar el impacto de la implementación de los planes y

programas de estudio, contenidos programáticos, metodologías, etc. para su actualización.

4. No existía a nivel dirección una función para que estableciera la realización de dictámenes en los casos de alumnos con un historial académico que propicie su baja aplicando el reglamento respectivo.
5. Un aspecto que anteriormente se tomaba en cuenta pero que no estaba plasmado como función en el manual de organización fue el intercambio académico con instituciones nacionales e internacionales, por lo que hubo que establecer una función que se refiriera a ello.
6. Aunque estaba contemplada la investigación educativa para actualizar la estructura curricular y los planes y programas de estudio, no se establecía para la planeación, validación, supervisión y evaluación, impartición y actualización de los planes y programas de estudio y programas académicos, aspectos de suma importancia para mantener vigencia y calidad académica, además de que sean acordes con las necesidades sociales.
7. Se incluyó una función que hablara sobre el empleo y la actualización de metodologías de enseñanza y técnicas psicopedagógicas para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje. Así como el diseño, uso y aplicación de materiales didácticos y demás medios de tecnología educativa para facilitar el proceso, que anteriormente estaba acotada solo en el establecimiento de la normatividad.
8. Se incluyó la función referida a la supervisión en las escuelas y centros incorporados con reconocimiento de validez oficial de estudios de educación media superior, para el cumplimiento de la práctica docente, que antes no se contemplaba.

9. En la División de Desarrollo Académico se detectó que faltaba integrar tres funciones referidas a:

- La identificación de necesidades y desarrollo del personal académico de los planteles de enseñanza media superior, ya que ello permitirá desarrollar programas de formación, actualización y desarrollo del personal académico.
- Supervisión y evaluación de la operación de opciones de titulación para realizar nuevas propuestas.

10. Por otro lado, a la División de Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje únicamente se anexó una función que hablará de la verificación del desarrollo de planes y programas de estudio conforme a lo autorizado en los planteles del nivel.

Después de esto, pase con mi jefe inmediato para que los revisará dándome su opinión y haciéndole algunos ajustes de redacción a las funciones. Ésta fue la sexta etapa de revisión de cuadros comparativos para integrar las funciones derivadas de éstos al manual.

Después, en la séptima etapa de elaboración de funciones y de acuerdo con la comparación de los cuadros antes realizados se establecieron dos funciones más; una que sobre la participación de la Dirección en la elaboración del calendario escolar, y la otra, sobre el análisis y evaluación del desarrollo del Proceso Enseñanza Aprendizaje dentro del Sistema Abierto de Enseñanza. Además se aceptaron las anteriormente citadas en el manual de 1988. Pasando a la octava etapa de llenado de formatos en la cual no fue sino hasta que mi jefe inmediato me dio el visto bueno, y luz verde para continuar con el vaciado de la información a los formatos ya establecidos, para su primera impresión en reciclaje.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Revisado posteriormente por el Jefe de División y mencionando algunos cambios, sobre todo ordenado las funciones conforme a lo establecido, primero de normatividad, después las sustantivas, las de apoyo y por último las que son inherentes al puesto, es decir las que todas las unidades tienen que realizar, como es la de informar a sus superiores las actividades que están realizando uno que otro error de ortografía o tipográficos al transcribir, realicé las modificaciones en mi archivo en la computadora, para realizar una nueva impresión, misma que quedó en la tercera fase de revisión interna en la Dirección de Planeación y Organización lista para enviarse al área para su revisión.

Posteriormente, terminado el documento, conformado únicamente como propuesta del manual, se hizo una última revisión y fue enviado al área para una segunda revisión, a esta etapa la denominé novena etapa de revisión.

Cabe mencionar que, el trabajo que realicé fue solamente de escritorio, basándome únicamente en los documentos que había recopilado, sin tener contacto con el área.

El área, la Dirección de Educación Media Superior, nos envió un oficio, donde nos dio su opinión, así como sus sugerencias, anexando algunas correcciones y agregando algunas funciones.

Con esta información, se dio la décima etapa de aprobación, en la cual revisé nuevamente el manual y realicé una nueva propuesta, la aceptó mi jefe y se envió nuevamente al área, la cual quedó conforme con la misma, aprobado por el área, se envió a la Dirección General para su aprobación y firma.

I). Autorización del manual de organización.

Una vez concluida la elaboración del Manual de Organización, se envió al área, con oficio de la Dirección de Planeación y Organización, para solicitar la conformidad del titular de la Dirección de Educación Media Superior.

Después de que él área revisó el manual y se obtuvo la aprobación requerida por la Unidad Responsable, ya sin modificación alguna, se envió a la Dirección General del Instituto Politécnico Nacional para solicitar la autorización y firma del Director General, y proceder a su publicación oficial en la Gaceta Politécnica.

La hoja firmada al calce por el Director general, es denominada acta de autorización, en la cual se hace mención de los artículos de los Reglamentos Interno y Orgánico donde se establece que el director general expedirá los manuales de organización y otros necesarios para el buen funcionamiento del Instituto; que todas las áreas deben contar con su respectivo manual interno de organización, además de que deberán mantenerse permanentemente actualizados.

Esta hoja lleva además de la firma, la fecha de autorización, y aunque es la última parte del proceso de la elaboración del manual, se pone al inicio del manual, incluso antes que la portada.

Esta fue la onceava y última etapa de Autorización, con la que cubrí mi cronograma de actividades, en la cual se autorizó y firmó por el Director General del Instituto Politécnico Nacional el 27 de Noviembre de 2000.

IV.3. Propuestas de Atención.

El Instituto Politécnico Nacional (IPN), en los últimos años, ha estado en una constante readecuación en función de las demandas de su entorno y de los retos que la educación enfrenta dentro de un contexto de avance de conocimientos y de cambios económicos, culturales y sociales, de esta manera, con el objeto de fortalecer su ejercicio e impulsar las tareas de educación, investigación, generación y divulgación del conocimiento científico y tecnológico, se puso en marcha una Reforma Académica para continuar formando los técnicos, profesionistas e investigadores que requiere el desarrollo nacional.

Para que este objetivo se lograra fue necesario replantear la estructura del Instituto en operación, considerando las necesidades derivadas de este proceso de reforma y los distintos elementos de la nueva organización pública. Por este motivo, los instrumentos de apoyo, entre ellos los manuales de organización, deben ser adecuados y oportunos a las necesidades existentes para su real utilidad.

De esta manera, la óptima organización y el funcionamiento de las escuelas, centros y unidades del Instituto, depende en gran medida del establecimiento del ejercicio de sus atribuciones y de la delimitación de sus ámbitos de competencia, de las que se derivan las funciones que va a realizar cada área, ya sea administrativa o educativa, en este sentido es el impacto que tiene que se realicen los manuales de organización en el Instituto y sobre todo para llevar a cabo sus actividades sustantivas, las cuales son las de ofrecer servicios educativos, de investigación y de extensión y difusión de calidad y pertinentes a los requerimientos de la sociedad y los avances científicos y tecnológicos. La elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior servirá a esa Dirección como una guía en donde se delimitan las funciones que tendrá que realizar para llegar a cumplir con sus objetivos.

Si bien en el Instituto, en lo relativo a la elaboración y/o actualización y modificación a los manuales de organización se ha tenido muchos aciertos, como lo es, el hecho en sí, la revisión de los anteriores, cuáles fueron las modificaciones a las estructuras; realizar las valoraciones pertinentes para determinar, de acuerdo a las atribuciones, las funciones que le competen a cada área, evitando así duplicidad en las actividades que se realizan para llevar a un buen alcance de los resultados esperados. También es cierto que existen algunas debilidades que a mi modo de ver, necesitan, si no desaparecer, por lo menos aminorarse, como es la actualización y utilización de la Guía para la Elaboración de Manuales de Organización, que si bien ya existe no se utiliza, y las veces que se utiliza, los apartados que contiene no se llevan a cabo tal como se explica en ella. Empleo el término aminorarse, puesto que aún cuando la Guía estuviera terminada, alguna área pudiera aportar algo nuevo que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

posteriormente se incluya en ella alguna modificación, y así ir la mejorando. Además se debe brindar capacitación al personal de la Dirección de Planeación y Organización para su aplicación. Por un lado está su utilización y por otro, el que se esté llevando a cabo una actualización y no se ha podido concluir, tan es así que salieron los manuales de organización, antes de la publicación de la nueva guía, que aún hoy día no se ha logrado.

De esta manera, como lo mencioné a través del presente trabajo, la elaboración de los manuales de organización en el Instituto Politécnico Nacional, en la mayoría de las veces es meramente un trabajo de escritorio, en donde la única relación, es el envío de algún oficio sobre la necesidad de la elaboración o actualización del manual y en algunos casos su propuesta, por lo que es necesario establecer una interacción más efectiva entre las áreas, ya que si bien sí se tiene, la mayoría de las veces falta que, tanto la persona asignada por alguna área para la elaboración y/o actualización de su manual de organización como la persona que revisa, analiza y captura la información de la Dirección de Planeación y Organización se encuentren en constante contacto para que ambas retroalimenten el trabajo, por un lado, el personal de la Dirección de Planeación y Organización debe de conocer perfectamente el contenido de la Guía y su aplicación, y a su vez la persona asignada por el área, es la que debe de saber cuáles son las funciones que se están llevando a cabo realmente ahí, quién las lleva a cabo y las relaciones de autoridad, por lo que ambas se complementan.

Y es en este sentido, donde la pedagogía tiene mucho que hacer ya que es un campo donde nos podemos desarrollar si consideramos que la educación del individuo no solamente se da en una institución educativa, sino en la familia, la calle, el trabajo, etc., y me parece importante que como propuesta de posible solución es la capacitación que es un campo muy amplio en el que puede trabajar el pedagogo, ya que ésta es un elemento integrante de la educación no formal y en él se desarrollan procesos de enseñanza-aprendizaje aplicando tecnologías didácticas, además de

desarrollarse grupalmente. Es en este sentido que el pedagogo debe ser capaz de interactuar con otros profesionistas en la solución de problemáticas.

El pedagogo tiene mucha incidencia dentro de la Institución, en el área de la capacitación al personal, en donde su perfil debe ser realmente el de investigar, promover y fomentar los métodos más adecuados para el aprendizaje, para la educación y para el desarrollo del individuo.

En materia de elaboración y/o actualización de los manuales de organización y procedimientos, en el Instituto Politécnico Nacional se debe capacitar al personal de la Dirección de Planeación y Organización, primero sobre la utilización de las guías para la elaboración de los manuales, además de cómo se deben aplicar, enseñarles como se deben detectar las funciones de cada área, partiendo de las atribuciones establecidas en el Reglamento Orgánico, quién las lleva a cabo y cuáles son las relaciones de autoridad. Para que el personal este preparado para otorgar cualquier tipo de asesoría en materia de organización, a las unidades responsables que integran al Instituto.

Creo que en este ámbito el pedagogo tiene mucho que hacer, ya que la capacitación es importante, pues la educación es uno de los elementos vitales en una sociedad, en donde se involucra a todos desde niños, jóvenes y adultos, no importando el área, el rol que maneja, es decir, siempre estamos aprendiendo y entonces el pedagogo tiene la responsabilidad y el compromiso de fomentar y verificar cuales son los métodos más idóneos, más correctos, más acertados para el aprendizaje de cada individuo de acuerdo a cierta situación.

Pasando del ámbito institucional al profesional, me referiré a la experiencia que como licenciada en pedagogía me ha dado el Instituto. Cuando comencé a trabajar en el I.P.N., lo hice como secretaria, aún estudiando la carrera, en la Dirección de Planeación y Organización, posteriormente, cuando aprobé todas las materias, llegué a la Dirección la Licenciada en Pedagogía Laura Flores Medrano, como Jefa del

Departamento de Sistemas y Procedimientos Institucionales, la cual me ofreció trabajar con ella y pasé a formar parte de su equipo, con ella aprendí cosas que como alumno de la carrera muchas veces no se ven, puesto que lees mucho sobre teorías o metodologías o infinidad de temas relacionados con la educación y te surgían dudas sobre el texto que no siempre se aclararon y los profesores o los mismos compañeros te platicaban sus experiencias o ejemplificaban para hacer algún comentario, pero en la práctica es diferente porque cuando te surge alguna duda, alguna pregunta, o algún problema, tienes que aprender cómo resolverlo tú mismo y aún cuando tengas a alguien que te esté guiando tuve que aprender a tomar decisiones de carácter profesional. Un ejemplo claro de esto, es de que por mi formación, se me asignó la elaboración del manual de la DEMS, del cual fui detectando cuáles eran las principales funciones que debería realizar la Dirección, aplicando conocimientos sobre la planeación educativa, desarrollo curricular, prácticas escolares, materiales y tecnologías educativas, etc , así mismo tuve muchos errores de los cuales también se aprende y que muchas veces, por estar haciendo un trabajo repetidas veces, pasas por alto como el que una función la realicen dos departamentos distintos, y es ahí donde tienes que estar pendiente de detectar.

Al principio es un tanto difícil empezar a relacionar la teoría con la práctica, pero después uno se va dando cuenta, que la vamos aplicando día con día, y que además nunca termina uno de aprender, ya que de repente cuando surge algún problema y lo resuelves de cierta manera, terminas por darte cuenta que aplicaste alguna teoría que revisaste en tus años escolares y eso es una gran satisfacción porque le das mayor sentido e importancia a la carrera.

IV. 4. Reflexiones a manera de conclusión

Creo que mi participación en el área fue muy importante, puesto que a pesar de que hay compañeros que estudiaron carreras administrativas y que vieron organización dentro de su desarrollo profesional, no tenían los suficientes conocimientos sobre conceptos en materia educativa para establecer las funciones específicas en el área de la educación media superior, por ello, me asignaron la reestructuración del manual de esa dirección. De esta manera, realicé una nueva revisión del material bibliográfico que tengo y de nuevo material relacionado con la carrera, y comencé a aplicar los conocimientos adquiridos para establecer algunas de las funciones que le competen a la Dirección de Educación Media Superior sobre planes y programas de estudio, realización de la práctica docente, así como capacitación y actualización del personal académico, actualización del modelo educativo institucional, perfiles profesionales de ingreso y egreso, aplicación y actualización de metodologías de la enseñanza y técnicas psicopedagógicas, uso de materiales didácticos, investigación educativa, prácticas y visitas escolares, además del servicio social y modernización de la infraestructura física, entre otros; tomando en cuenta las atribuciones definidas en el artículo 48 del Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional. Haciendo la aclaración que no apliqué conceptos, sólo los utilice como referencia para establecer las funciones del área.

Por otro lado, también me referiré a la importancia que es el conocer cómo está constituida la Institución rectora de la educación técnica en México, por medio de subsistemas que integran un sistema integral; cuáles son sus funciones tanto sustantivas y adjetivas, qué tipo de educación imparte, cuáles son las áreas y escuelas que lo componen y además el relacionarte con gente que de alguna manera u otra esta relacionada con tu campo de acción. Tan importante como ver también algunas limitantes dentro del Instituto que aún ahora no se ha podido romper como es el hecho de que alguien que haya estudiado fuera del Instituto y en especial de la Universidad Nacional llegue a trabajar al IPN, por lo que al principio fue una barrera, pero después, y con ayuda algunos compañeros, se comienza a superar, y

ese comienzo se da primero por la disposición que cada persona tenga para trabajar y con los conocimientos, pocos o muchos, que se tengan, y en este sentido creo que siempre son pocos porque cada vez que se requería de algún trabajo era y, hasta ahora, es necesario hacer alguna investigación previa de lo que se nos encomienda.

En este sentido, es necesario tener material bibliográfico a la mano para poder esclarecer dudas que vayan surgiendo, además en el área donde estoy, trabajan compañeros con distintas carreras profesionales, por lo que el trabajo llega a ser interdisciplinario, lo cual resulta enriquecedor, porque cada quien aporta diferentes opiniones, y eso te da la oportunidad de ver las cosas de una manera distinta. Y aunque algunas veces no ha salido un buen producto, ello me hace ver que cada día tengo que hacer mejor las cosas para poder desarrollarme profesionalmente.

La carrera de pedagogía al igual que en otras profesiones nos da una serie de conocimientos básicos, así como un panorama de las tendencias teóricas, pero es en la práctica donde recapitulamos y nos replanteamos las bases de nuestra formación. Como alumnos en ocasiones identificamos que caminos se pueden recorrer pero nunca transitamos en ellos, lo trascendente es que tenemos las bases de conocimientos para hacerlo solos.

Reconozco que el plan de estudios de pedagogía en lo referente a la temática curricular forma la reflexión acerca de determinados problemas, estudiando la teoría sin culminar en una experiencia práctica, teniendo entonces una amplia gama de procedimientos válidos para solucionar un problema.

Con el cúmulo de orientaciones posibles a aplicarse en la resolución de un problema, seleccionamos aquello que nos parece más idóneo considerando en el transcurso del trabajo lo complejo del contexto así como las situaciones imprevistas, lo ideal sería el integrar el conocimiento teórico con las experiencias prácticas en una equidad donde no existiese primicia una sobre otra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Considero que a pesar de que se aumentaran talleres o más prácticas profesionales al plan de estudios de la ENEP-Acatlán, siempre será necesario adecuar el conocimiento adquirido a las condiciones del problema que como profesionistas tenemos en frente.

Por otro lado, también considero que recibí una formación muy sólida y versátil que me ha permitido adaptarme de manera bastante ágil como profesionista de la pedagogía a un campo administrativo, no obstante que en mi generación universitaria apenas si se escuchaban casos en los que la gente estaba interesada en los temas sobre la administración aplicada a la educación y se inclinaban hacia el área psicopedagógica o de educación permanente, (me incluyo en esta última opción). Esta formación pedagógica me ha permitido escalar positivamente en el ámbito laboral, pues de haber iniciado en el Instituto Politécnico Nacional como secretaria en un área donde se realiza el levantamiento de la infraestructura física del Instituto, ahora estoy en una área donde se establece la normatividad para la realización de los diferentes instrumentos administrativos que rigen a las unidades responsables que integran al instituto y al mismo instituto para el mejor funcionamiento de las mismas. Por otro lado, mi trabajo no sólo se circunscribe a esa actividad, también participamos en las propuestas de reestructuración de las áreas que integran al Instituto. En esa participación, realizamos análisis previos para poder dar un diagnóstico sobre el estado en el cual se encuentra el área, cómo funciona, qué necesidades y requerimientos tiene y si es factible que la reestructuración que esta pidiendo sea posible de alcanzar. Además de brindar asesorías sobre los mismos tópicos, entre otros.

Reflexionando sobre el trabajo realizado, posiblemente no resulte de momento fácil el comprender el porque la importancia de que un pedagogo pueda realizar un trabajo de este tipo, puesto que al parecer sería el trabajo de un administrador, o tal vez otra persona con cualquier otra formación, sin embargo la importancia radica en verlo desde dos aspectos fundamentales, por un lado el área de planeación y administración educativa, ya el sector educativo expresa en planes, programas y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

acciones su realidad, ya que las Instituciones constituyen la instancia donde toman concreción esos programas y acciones. La planeación de la organización debe proyectarse para ayudar a lograr los objetivos de un organismo social. En este sentido, el Instituto Politécnico Nacional, observándolo como una institución educativa, que requiere de una adecuada administración, se vio en la necesidad de elaborar y actualizar sus manuales de organización, en los cuales se estableció una planeación de actividades a realizar para el logro de sus objetivos. De esta manera, el Instituto, se asienta en la adecuada relación y ordenación de elementos, para que así éstos, trabajen adecuadamente para el cumplimiento de las funciones que individualmente como elementos o en su totalidad como sistema, tiene marcados y señalados, uno de éstos elementos son los manuales de organización como una mínima parte de ese sistema, en donde el objetivo fundamental de la planeación educativa consiste en buscar la adecuación más racional y eficiente entre los recursos y las necesidades y proponer las diferentes alternativas posibles.

Y el otro, es el aspecto humano, ya que el recurso humano es el elemento más importante en la dinámica de una organización, su impacto depende ante todo de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y a las exigencias permanentes que se viven todos los días.

Muchas situaciones se plantean alrededor de la implantación de nuevos modelos y con ellos la concebida resistencia al cambio, el solo hecho de cambiar de una situación cómoda o de modificar los patrones ya establecidos significa más trabajo ante la adaptación. La pedagogía tuvo aportaciones, referentes al elemento humano, en toda y cada una de las etapas, desde el propio interés del área por actualizar su manual ante los jefes de la Dirección y de éstos el haberse comprometido a sacar un buen producto.

La primera etapa la aplicación de un curso para capacitar al personal en materia de organización, que si bien tomamos en cuenta al elemento humano, todos estábamos

en la mejor disposición para aprender sobre el tema, lo cual permitió estructurar una primera propuesta , utilizando la información integrada hasta ese momento.

Posteriormente, aportando conocimientos y experiencias para elaborar un instrumento de consulta, como es el manual de organización, que sea claro, utilizando un lenguaje sencillo para que cualquier persona que ingrese al área pueda entenderlo, y que permita la adecuada preparación de un elemento valioso en toda la unidad responsable (D.E.M.S.): el ser humano, sobre el quehacer del órgano. Esto es, cuáles son las funciones específicas del área y cuales son las relaciones de autoridad.

Una gran aportación de la pedagogía al presente trabajo es la sensibilización hacia el desarrollo del recurso humano, respecto a las funciones que desempeña en el puesto de trabajo que ocupa. Es parte de la educación no formal, ya que se basa en la continuidad del proceso educativo, lo que implica que el ser humano no deje de instruirse y formarse a lo largo de la vida bajo la influencia del ambiente en que ésta transcurre.

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

ASTI Vera, Armando. Metodología de la Investigación. Editorial Kapeluz. Argentina 1973. Pp 191.

CARRILLO Martínez, José. La Sociología. Teorías, Métodos, Tecnicismos y Problemas Sociales. Editorial Jocamar. México, D.F. 1982. Pp 204-227.

DE LA MORA, Eyssautier. Metodología de la Investigación. Ediciones Contables y Administrativas. México 1993. Pp. 177.

DE LA TORRE, Francisco. Introducción a las Ciencias Sociales Dos. Editorial McGraw-Hill. México, D.F. 1984. Pp. 39-50.

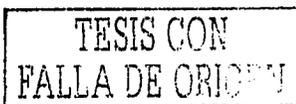
DURALT Krauss M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. Fondo Editorial FCA UNAM. México, D.F. 1995. Pp. 19-28.

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. Editorial McGraw-Hill. México 1987. Pp. 3-33.

GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos. Análisis, Diseño y Estructura. Editorial McGraw-Hill. México 1992. Pp. 49-73.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México, D.F. Abril 1997. Pp. 57-73.

Instituto Politécnico Nacional. El Instituto Politécnico Nacional en el Futuro. Ensayo Prospectivo. México, D.F. Septiembre de 1997. Pp. 25-36.



Instituto Politécnico Nacional. Guía para la Elaboración de los Manuales de Organización. Dirección de Planeación y Organización. México, D.F. Octubre de 1993. Pp. 4-33.

Instituto Politécnico Nacional. Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 29 de Diciembre de 1981.

Instituto Politécnico Nacional. Manual de Organización General del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. Marzo de 1998.

Instituto Politécnico Nacional. Secretaría Académica. Programa de Desarrollo Directivo. México, D.F. Marzo, 1997. Pp. 103-205.

Instituto Politécnico Nacional. Programa de Desarrollo Institucional. 1995-2000. México, D.F. 1996.

Instituto Politécnico Nacional. Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 30 de Noviembre de 1998.

Instituto Politécnico Nacional. Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. 30 de Agosto de 1999.

KAUFMAN, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos. Ideas Básicas Concretas. Editorial Trillas. México, D.F. Marzo de 1982. Pp. 11-21.

KENNETH, J Albert. Manual del Administrador de Empresas. Vol. 1. Editorial McGraw-Hill. México. Marzo 1992. Pp.3-28.

KOONTZ, Harold Wehrich. Administración. Editorial McGraw-Hill. México. 1990. Pp. 66-88.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MARTÍNEZ, Martínez Jaime Humberto. Lecturas Selectas de Administración. Ediciones Contables y administrativas. México, D.F. 1988. Pp. 39-53.

MENDOZA, Eusebio. Filosofía Institucional. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F. Junio de 1987. Pp. 3-18.

Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos. Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación. OCDE. México, D.F. 1997. Pp. 52-61.

PADUA, Jorge. Técnicas de Investigación Aplicadas en las Ciencias Sociales. México. 1979. Pp. 28-36. En Metodología de las Ciencias Sociales. Antología. UNAM. ENEP-Acatlán. Julio de 1989. Pp.64-68.

Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México D.F. 1996.

QUIROGA Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. México 1990. Pp.73-95.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Cómo elabora y usar los Manuales Administrativos. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F. 1995. Pp. 55-104.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F. 1989. Pp. 169-190.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas. Ediciones Contables y Administrativas. México, D.F. Pp. 1-70

SÁNCHEZ Soler, María Dolores. Modelos Académicos. ANUIES. México, D.F. Julio de 1995. Pp. 67-72.

SELLTIZ, Claire, Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales, Editorial Rialp. Pp. 67-99. En Metodología de las Ciencias Sociales. Antología. UNAM ENEP-Acatlán. Julio de 1989. Pp. 132-135.

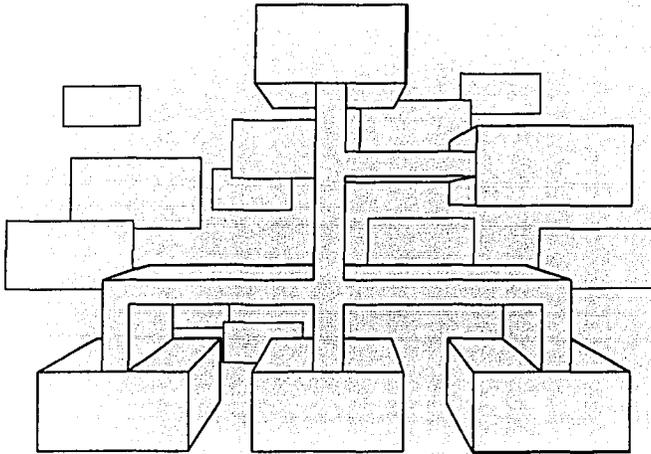
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

**GUÍA TÉCNICA
PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE ORGANIZACIÓN**



GUIA TECNICA PARA
LA ELABORACION DE LOS
MANUALES DE ORGANIZACION



Secretaría Técnica

Dirección de Planeación y Organización
División de Organización y Métodos



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

120

SECRETARIO DE EDUCACION PUBLICA
Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León

DIRECTOR GENERAL
C.P. Oscar Joffre Velázquez

SECRETARIO GENERAL
Ing. Alfredo López Hernández

SECRETARIO ACADEMICO
Dr. José Antonio Irán Díaz Góngora

SECRETARIO DE APOYO
M. en C. Marco Polo Bernal Yarahuán

SECRETARIO TECNICO
Dr. Benjamín Varela Orihuela

DIRECTORA DE PLANEACION Y ORGANIZACION
C.P. Ma. Estela Chessal Rivero

JEFE DE LA DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS
Ing. Salvador Corona Zarza

PAGINACION

DISCONTINUA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

**GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION
DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION**

OCTUBRE 1993





DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	3
I. DEFINICION, OBJETIVO Y VENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION	4
DEFINICION	
OBJETIVO	
VENTAJAS	
II. NORMAS GENERALES PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION	6
III. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION	8
PORTADA	9
CARATULA	11
ACTA DE AUTORIZACION	12
INDICE	13
INTRODUCCION	14
ANTECEDENTES	15
MARCO JURIDICO-ADMINISTRATIVO	17
ORGANOGRAMA	20
ESTRUCTURA ORGANICA	29
OBJETIVO	31
FUNCIONES	33





INTRODUCCION.

El Proyecto Institucional de Modernización Administrativa **PIMA**, es un conjunto de acciones permanentes de revisión y análisis de las Estructuras Orgánicas, los Sistemas, y Procedimientos, así como las Normas Administrativas de los diversos órganos que conforman el Instituto, teniendo como finalidad mejorar y fortalecer la capacidad administrativa en apoyo a las labores sustantivas desarrolladas por el mismo.

Para garantizar el cumplimiento cabal y eficaz del proyecto, es imperativo elaborar los instrumentos administrativos que permitan establecer las directrices y lineamientos generales que a su vez orienten, uniformen y optimicen las actividades de tipo administrativo y trabajos de organización de las unidades administrativas.

Por lo anterior la Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos presenta la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización, que es un instrumento técnico administrativo, cuyo propósito es proporcionar los criterios para unificar la presentación y contenido de los Manuales de Organización, generados en las Unidades Administrativas.



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

I. DEFINICION, OBJETIVO, VENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

DEFINICION

- Es el documento en el que se registra y actualiza la información detallada, referente a los antecedentes históricos, el marco-jurídico administrativo, el objetivo, la estructura orgánica, el organograma que representa en forma esquemática la estructura de la organización, las funciones de los órganos que integran la Unidad Administrativa, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes.

OBJETIVO

- Proporcionar en forma sistemática y ordenada la información de la organización y funcionamiento de la Unidad Administrativa, con el fin de coadyuvar en el aprovechamiento de los recursos y al desarrollo de las tareas administrativas encomendadas.

VENTAJAS

- Presentar una visión de conjunto de la Unidad Administrativa.



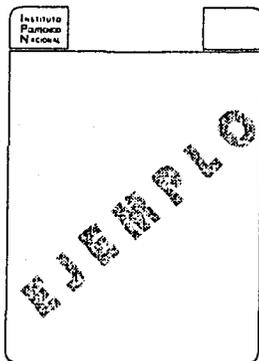
DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- Precisar las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para deslindar reponsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y propiciar la uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de Modernización Administrativa.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Servir como instrumento útil de orientación e información en general.



II. NORMAS GENERALES PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

- Para la elaboración de los Manuales de Organización deberá utilizarse el formato diseñado por la Dirección de Planeación y Organización



- La Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos, proporcionará la asesoría correspondiente a la Unidad Administrativa en la formulación de propuestas orgánico-funcionales.

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN



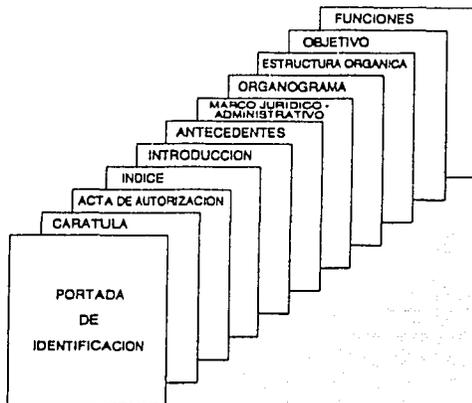
DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- La Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos será la encargada de tramitar el acta de autorización de los Manuales de Organización, para su validez oficial.
- Los manuales de Organización, una vez autorizados por el Director General del Instituto Politécnico Nacional, deberán ser implantados en un período máximo de tres meses.
- La actualización, modificación o cambios que pretenda realizar la Unidad Administrativa a su Manual de Organización, responderá a las políticas institucionales.
- La actualización, modificación o cambios que sufra el Manual de Organización deberán de ser supervisados y avalados por la Dirección de Planeación y Organización a través de la División de Organización y Métodos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



III. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PORTADA DE IDENTIFICACION.

Es la cubierta o cara exterior del documento que tiene como objetivo la identificación del mismo, y consta de los siguientes elementos:

- Logotipo del Instituto Politécnico Nacional en el recuadro del extremo superior izquierdo.
- Título del Manual en el recuadro central de la hoja, se escribirá Manual de Organización de... (Unidad Administrativa correspondiente), en caso de un estudio parcial, se agregará el nombre del órgano (Subdirección, División, Departamento, etc.); el mes y el año en que fue elaborado, en la parte inferior derecha.
- Logotipo de la Dirección de Planeación y Organización, en el recuadro del extremo inferior izquierdo.
- Nombre de la Secretaría Técnica centrado en parte inferior, inmediatamente después del recuadro del logotipo de la DPO.
- Nombre de la Unidad Administrativa que por atribuciones le confiere el Reglamento Interno del Instituto Politécnico

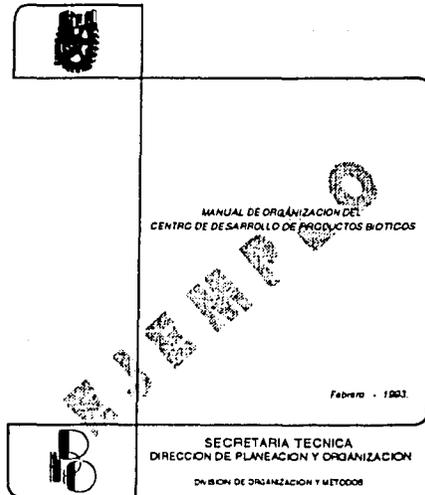
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

Nacional, para normar los instrumentos técnicos administrativos del mismo, en este caso a la Dirección de Planeación y Organización.

- Nombre de la Unidad Administrativa que proporciona la asesoría para la elaboración del Manual en este caso, División de Organización y Métodos.

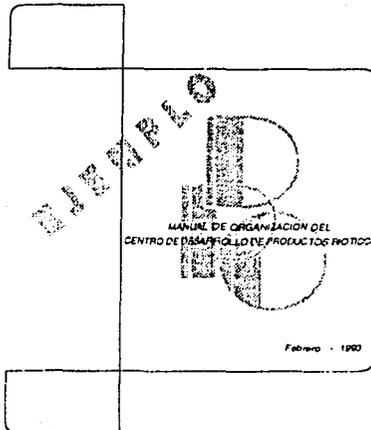




CARATULA.

Esta llevará el mismo diseño que la portada de identificación, suprimiendo los logotipos en los recuadros y los títulos de la parte inferior, y consta de los siguientes elementos:

- El logotipo de la DPO en sello de agua, en el recuadro central.
- Título del Manual, centrado en el recuadro.
- Fecha de elaboración en el extremo inferior derecho anotando el mes y año de elaboración.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

ACTA DE AUTORIZACION.

Es el documento que le da validez legal al Manual, y deberá ser autorizado por el Director General del Instituto Politécnico Nacional, por el titular de la Unidad Administrativa correspondiente y por el titular de la Dirección de Planeación y Organización del Instituto y la rúbrica del Jefe de la División de Organización y Métodos, con apego a las atribuciones que les confiere la Ley Orgánica y el Reglamento Interno del propio Instituto

La redacción deberá ser en los términos siguientes:



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
MANUAL GENERAL

163

ACTA DE AUTORIZACION DEL MANUAL DE ADMINISTRACION DEL CENTRO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS BIOTECNICOS.

CON FUNDAMENTO A LO DISPUESTO EN EL REGLAMENTO INTERNO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, DE LAS ATRIBUCIONES RESPECTIVAS Y RESPONSABILIDAD DEL SECTOR POLITÉCNICO EN EL DISEÑO, DESARROLLO DE LA INVESTIGACION Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS BIOTECNICOS, DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES Y EQUIPAMIENTO Y PROMOCION DE LA INVESTIGACION BIOTECNICA Y PRODUCTIVO DEL AREA, SE AUTORIZA AL DIRECTOR GENERAL AUTORIZAR EL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION.

MEXICO, D.F., 11 DE FEBRERO DE 1993.

EL DIRECTOR GENERAL

[Firma]

D. OSCAR JIMENEZ VELAZQUEZ

DIRECTOR DEL CENTRO DE
DESARROLLO DE PRODUCTOS
BIOTECNICOS

[Firma]
DR. CLEMENTE MORALES

DIRECTOR DE PLANEACION Y
ORGANIZACION

[Firma]
C. M. ESTELA CARRERA RIVERA

12

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



INTRODUCCION.

Este apartado deberá establecer las razones por las cuales se elaboró o reformó el manual, los fines y propósitos que se desean alcanzar al actualizarlo, hacia quien va dirigido y finalmente una breve descripción de su contenido

Es importante que al formular la introducción, se emplee un lenguaje sencillo a fin de inducir al lector más fácilmente.

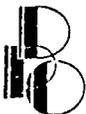
INSTITUTO
POLITECNICO
NACIONAL.

INTRODUCCION.

Para dar cumplimiento a las disposiciones del Gobierno Federal en materia de racionalización de las estructuras organizacionales de la Administración Pública Federal y como respuesta a las necesidades generadas por el desarrollo del Instituto Politécnico Nacional, se procedió a la reestructuración del Centro de Desarrollo de Productos Bibliotecarios, elaborándose en consecuencia el presente Manual de Organización.

El fin que persigue este documento es definir las funciones de los órganos que conforman la estructura orgánica del Centro, orientar a los responsables de cada órgano y que define los límites de control, las líneas de mando, las subordinaciones y la asignación de autoridad y responsabilidades. Un manual de organización permite además el uso racional de los recursos de que dispone el Centro para la consecución de su objetivo, de la misma manera evita la inversión o duplicación de funciones.

Los rubros que conforman este manual son: Antecedentes, donde se describe la evolución orgánica de la Dirección; Marco Jurídico Administrativo, el cual establece la reglamentación a que están sujetas sus atribuciones y sus funciones; Organograma, que es la representación gráfica de la organización; Estructura Orgánica, en el que se establecen sustancialmente el qué se debe hacer y para qué en la Dirección y Funciones, que es el conjunto de actividades que permite la consecución del objetivo.



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

ANTECEDENTES.

En este capítulo se mencionan los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico organizacionales de la Unidad Administrativa; se indican los motivos por los que se hayan modificado su organización y funcionamiento, y se presentan estos de manera sintética y cronológica.

NORMAS PARA SU ELABORACION:

- Indicar el origen de las actividades que estén relacionadas con la Unidad Administrativa.
- Indicar la fecha de creación y circunstancias específicas en que se inician las actividades de la Unidad Administrativa.
- Describir cronológicamente los cambios más importantes en la organización y funcionamiento de la Unidad Administrativa.

15

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



INSTITUTO
POLITECNICO
NACIONAL

I. ANTECEDENTES

El Instituto Politécnico Nacional al final de la década de los 70's adopta la política orientada a apoyar la desconcentración de la investigación y de la docencia a nivel posgrado, lo cual dio como resultado la creación de nuevos Centros de Investigación.

El Centro de Desarrollo de Productos Bióticos se originó en el "Laboratorio de Fisiología General y Vegetal" de la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, posteriormente se le denominó "Laboratorio de Química y Tecnología de Enzimas".

Para aprovechar las investigaciones básicas realizadas en este laboratorio la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFFA), creó en 1976 el "Laboratorio de Desarrollo de Productos Naturales", dependiendo éste del Departamento de Asesoría Ejecutiva. Desde esta fecha ambos laboratorios constituyeron el Centro.

Para 1979, el "Laboratorio de Desarrollo de Productos Naturales", cambia a "Laboratorio de Desarrollo de Productos Bióticos" con el propósito de reflejar su quehacer con mayor precisión.

En 1980 las autoridades de COFFA, lo elevaron a la categoría de Centro de Desarrollo de Productos Bióticos, nombre con el que se le conoce actualmente.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MARCO JURIDICO - ADMINISTRATIVO.

En este capítulo se enumerarán los ordenamientos jurídico-administrativos en vigor, que regulan la operación y funcionamiento de la Unidad Administrativa

NORMAS PARA SU ELABORACION:

- Solicitar el apoyo del Abogado General para la elaboración de este capítulo
- Las disposiciones jurídico-administrativas deberán presentarse en forma enunciativa y no a manera de redacción
- En la relación de las disposiciones jurídico-administrativas deberán presentarse en el siguiente orden jerárquico decreciente

A) Constitución Política

B) Leyes Federales

C) Leyes Especiales

D) Reglamentos

E) Decretos

F) Acuerdos

G) Convenios

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

H) Circulares

I) Manuales Administrativos

- En el desarrollo de cada uno de los rubros se debe realizar respetando la secuencia anterior y dentro de ésta, por orden de importancia y cronológicamente.
- En cada una de las disposiciones jurídico-administrativas se deberá mencionar su nombre completo y la fecha en la que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación o la Gaceta Politécnica, al efecto se describirá la fecha de la siguiente forma: con número arábigo el día, con número romano el mes y con número arábigo el año.
- Si a alguno de los lineamientos del Marco Jurídico-Administrativo de la Unidad, se le hicieran reformas posteriores a su aparición, se le ubicará cronológicamente según sea la fecha de su última reforma, indicando en qué consistió esta.

Al final de todos los Marcos Jurídico-Administrativos se deberá incluir la siguiente nota:

18

36

TESIS CON
FUENTE DE ORIGEN



NOTA:

Los lineamientos y disposiciones jurídico-administrativas que se enuncian en el presente documento, son las que norman las actividades sustantivas de la Unidad.

Se recomienda a los titulares (de la Unidad Administrativa) que de no tenerse los documentos aplicables se haga acopio de los mismos.

INSTITUTO
POLITECNICO
NACIONAL

II. MARCO JURIDICO ADMINISTRATIVO.

El Centro de Desarrollo de Productos Bioticos del Instituto Politecnico Nacional, se rige en lo conducente, para el cumplimiento de sus atribuciones, por los lineamientos contenidos en los ordenamientos juridicos administrativos siguientes:

- *Constitucion politica de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3º.
D.O. 5-11-1977
Reformas y Adiciones
D.O. 28-XII-1982
D.O. 3-XIII-1983*
- *Ley Organica de la Administracion Publica Federal.
D.O. 29-XII-1976
Reformas y Adiciones
D.O. 2-II-1977 (F8 de erratas)
D.O. 8-XII-1978
D.O. 31-XII-1980
D.O. 4-I-1982
D.O. 25-XI-1982
D.O. 30-XII-1983
D.O. 18-IV-1984 (F8 de erratas)
D.O. 25-I-1985
D.O. 26-XII-1985*

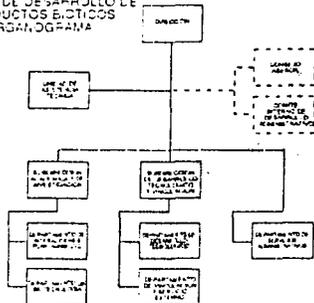


ORGANOGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, la cual deberá reflejar en forma esquemática la ubicación de los órganos que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad.

Esta representación gráfica deberá tener un recuadro en la parte inferior derecha en el cual deberá ir la autorización del titular del Instituto Politécnico Nacional dando e el carácter oficial a dicha estructura.

CENTRO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS EXOTICOS (ORGANOGRAMA)



AUTORIZO:
EL DIRECTOR GENERAL

SECRETARÍA TÉCNICA

20

36

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



NORMAS PARA EL DISEÑO DE ORGANOGRAMAS.

En lo que respecta a este punto, se considera que para representar los órganos que integran la estructura orgánica, así como las relaciones que los ligan, se utilizan como gráficos los elementos siguientes:

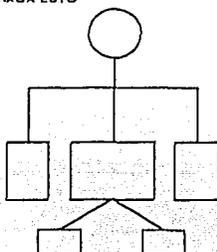
- FIGURAS.

Se utilizan para representar los órganos directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría y desconcentrados. Para el diseño de las figuras se deben considerar los siguientes puntos:

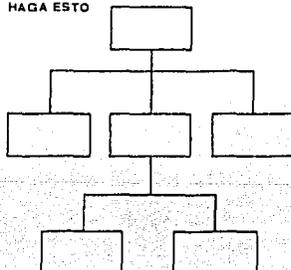
- FORMA

Se debe usar siempre el rectángulo, ya que es la figura de trazo más sencillo y se escriben los títulos horizontalmente, permitiendo la agilización de la lectura.

NO HAGA ESTO



HAGA ESTO



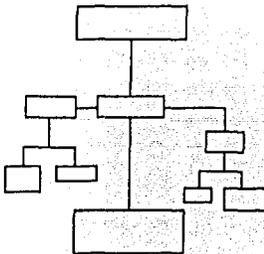


DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

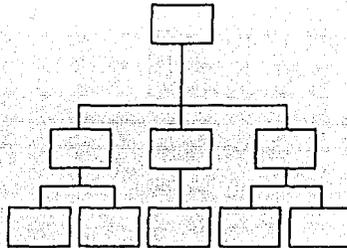
- DIMENSION.

Para simbolizar cualquier Unidad Administrativa u órgano, el tamaño de la figura deberá ser siempre el mismo, ya que éste no es representativo de los niveles jerárquicos.

NO HAGAS ESTO



HAGA ESTO



22

36

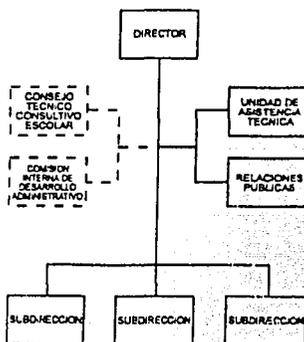
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

TRAZO.

Se representa con un trazo continuo los órganos permanentes, que tienen a su cargo el desarrollo de funciones de manera constante; y del lado superior izquierdo debajo de la Dirección se representan con un trazo discontinuo los órganos no permanentes (órganos colegiados), cuyos integrantes son responsables de órganos de la Unidad Administrativa y que se reúnen de manera eventual para tratar aspectos importantes de la misma.

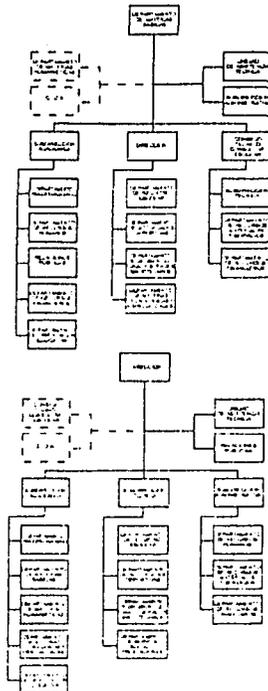




COLOCACION DE LAS FIGURAS.

La ubicación de la figuras debe atender los siguientes aspectos:

1. DIFERENTE NIVEL JERARQUICO



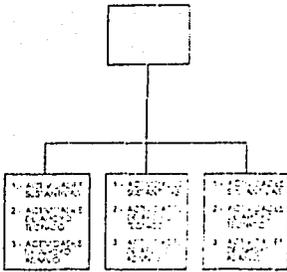
TESIS CON FALLA DE ORIGEN



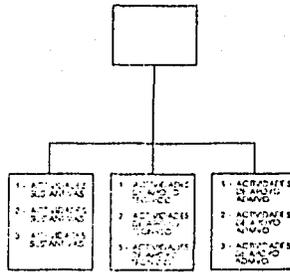
DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

DEPARTAMENTO DE FUNCIONES

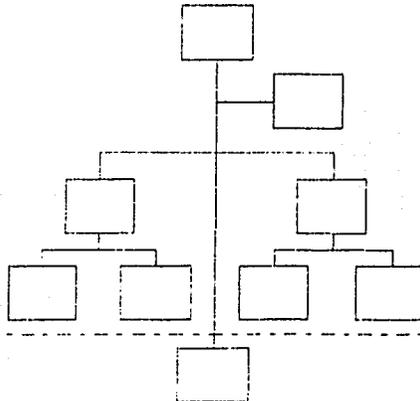
NO HAGA ESTO



HAGA ESTO



QUEJER DE DESCENTRALIZACION



25

36

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

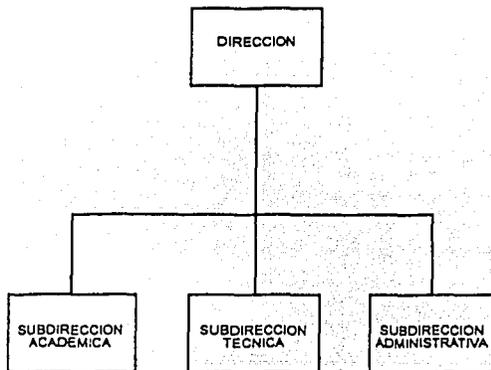


DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- LINEAS DE CONEXION

Las líneas de conexión deberán ser más gruesas que los rectángulos que representan a los órganos.

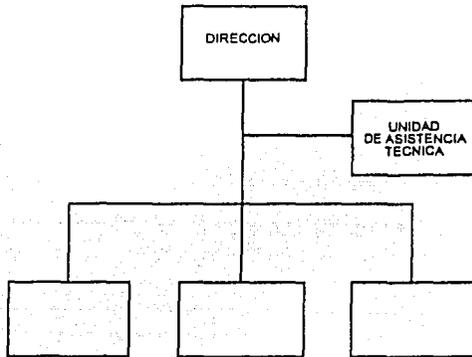
- Relación Principal de Autoridad (Relación Lineal). Implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos, la línea saldrá de la parte inferior del rectángulo del órgano superior.





DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- **Relación de Apoyo.** Es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los órganos de línea. Se colocarán del lado derecho perpendicularmente a la autoridad principal del órgano al que apoyará.



- **Relación de Desconcentración.** Es la relación que representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la Unidad Administrativa de la que dependen, su conexión partirá de la línea de autoridad del órgano a quien reporten y terminará en la parte superior del rectángulo del órgano desconcentrado; debiéndose colocar una línea eje (-----) entre el último nivel jerárquico y el

27

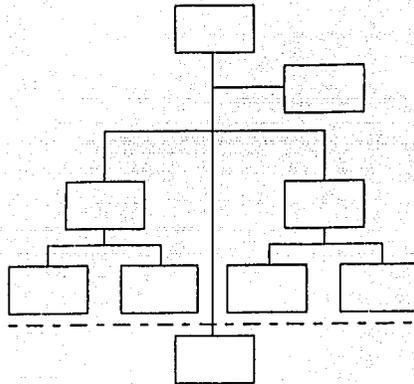
36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

órgano desconcentrado, ya que ésta es la que indica el nivel especial de éste.



28

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ESTRUCTURA ORGANICA

Este apartado contiene un listado ordenado de los órganos de una Unidad Administrativa, identificados por un código, que permite reconocer las relaciones de dependencia de los niveles jerárquicos en dicha unidad.

NORMAS PARA SU ELABORACION.

- Se deberá codificar en tal forma que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, para esto se considerará el Catálogo de Claves, emitido por la Dirección de Planeación y Organización
- Se deberá evitar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la Unidad Administrativa



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

INSTITUTO
POLITECNICO
NACIONAL

IV. ESTRUCTURA ORGANICA

- 81100 DIRECCION
- 81101 CONSEJO ASESOR
- 81102 COMITE DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
- 81103 UNIDAD DE ASISTENCIA TECNICA
- 81106 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
- 81110 SUBDIRECCION ACADÉMICA Y DE INVESTIGACION
- 81111 DEPARTAMENTO DE INTERACCIONES PLANTA-INSECTO
- 81112 DEPARTAMENTO DE BIOTECNOLOGIA
- 81120 SUBDIRECCION DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y VINCULACION
- 81121 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO TECNOLÓGICOS
- 81122 DEPARTAMENTO DE VINCULACION Y SERVICIO EXTERNO

30

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

OBJETIVO.

Es el propósito o fin que se pretende alcanzar, en el que se debe especificar con claridad el qué y para qué de dicho fin

La determinación del mismo, se debe hacer con apego a las atribuciones conferidas por la Ley y/o autoridades competentes.

Es muy común confundir objetivo con meta, la razón de ello es que ambas están íntimamente ligadas y no pueden concebirse las unas sin las otras, mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fecha ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose

los resultados que se desean lograr.

NORMAS PARA SU ELABORACION.

- Redactar el objetivo empezando con un verbo en infinitivo.
- Formular un solo objetivo, para la Unidad.
- Describir el objetivo en base a las atribuciones de la Unidad.

31

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- El objetivo debe ser avalado por el titular de la Unidad, a fin de que el funcionamiento general de ésta se encamine a su consecución.

V. OBJETIVO

Realizar investigación científica y tecnológica en el área de productos bióticos, proteínas y biotecnología de plantas; establecer cursos de posgrado orientados a la formación de recursos humanos capaces de desarrollar tecnología, con la finalidad de promover el desarrollo tecnológico del país.

META

Impartir 10 cursos de posgrado en el ciclo escolar 1993-1994, orientados a la formación de recursos humanos capaces de desarrollar tecnología que cubra los requerimientos del siglo XXI.

32

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



FUNCIONES.

Descripción de las funciones inherentes a cada uno de los órganos contenidos en la estructura orgánica; entendiéndose como función al conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la Unidad Administrativa, derivadas de las atribuciones de la misma.

NORMAS PARA SU ELABORACION

- Redactar la función en forma clara y concisa, señalando que se hace.
- Iniciar la descripción de la función con un verbo en infinitivo.
- Emplear el o los verbos que describen con mayor exactitud las funciones, para cada nivel jerárquico como por ejemplo: para el 1° se usan Planear, Dirigir, Establecer y Evaluar; para el 2° Programar, Coordinar, Organizar y Controlar; para el 3° Supervisar, Realizar, Formular, Elaborar y Llevar a cabo.
- Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la Unidad Administrativa.



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

- Las funciones asignadas a un órgano deberán ser afines, compatibles y/o complementarias.
- Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto las funciones se agruparan por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Redactar en primer lugar las funciones que se ejecutan con más frecuencia (continuas), y al final las que se realizan con menos frecuencia (eventuales).
- Describir cada función en una extensión máxima de cinco renglones.
- La descripción de las funciones, deberá corresponder a la de órganos y no de puesto.
- Cuando una función sea de coordinación entre dos órganos o más, deberá especificarse en cada uno de los órganos
- Las funciones descritas en el Manual deberán ser verificadas por el titular de la Unidad Administrativa.

34

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

INSTITUTO
POLITECNICO
NACIONAL

VI. FUNCIONES

DIRECCION

- Planear y dirigir la estructuración y desarrollo del Modelo de Planeación Académica y de Investigación del Centro.
- Planear y dirigir la revisión, actualización, diseño y cancelación de los planes y programas de estudio a nivel posgrado, así como de los cursos de actualización a impartir en el Centro.
- Planear y dirigir la elaboración y/o actualización de los diagnósticos que permitan la identificación de las necesidades y problemas prioritarios, así como de la demanda de tecnología dentro del área de conocimiento y líneas de investigación y especialización.
- Planear y dirigir la aplicación de los planes y programas de estudio a nivel posgrado, así como los cursos de actualización y especialización.
- Dirigir la elaboración de los programas de investigación a desarrollar en el Centro, buscando la armonía entre las actividades docentes y las líneas de investigación.

35

36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIRECCION DE PLANEACION Y ORGANIZACION

COORDINADOR:

Lic. Fidel Huerta Granada

Jefe del Departamento de Apoyo Técnico Administrativo

REALIZACION Y DISEÑO POR COMPUTADORA

Arq. Silvia Padilla

CAPTURA

Ada Ma. Pacheco Hernández

DISEÑO GRAFICO DE PORTADA

D.G. Gabriela Coronado López

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
DEMS-IPN
27 NOVIEMBRE 2000**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
DIRECCION GENERAL

**ACTA DE AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE
EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO EN EL ARTÍCULO CIENTO CUARENTA Y UNO DEL REGLAMENTO INTERNO Y EL ARTÍCULO DIEZ DEL REGLAMENTO ORGÁNICO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, PUBLICADOS EN LA GACETA POLITÉCNICA DEL 30 DE NOVIEMBRE DE 1998 Y DEL 30 DE AGOSTO DE 1999, RESPECTIVAMENTE; Y CONSIDERANDO QUE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, REFLEJA LA DIVISIÓN ARMÓNICA DEL TRABAJO, DELIMITA LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD Y PERMITE LA OPERACIÓN EFICIENTE Y PRODUCTIVA DEL ÁREA, EL C. DIRECTOR GENERAL AUTORIZA EL PRESENTE MANUAL.

MÉXICO, D. F. A 27 DE NOVIEMBRE DE 2000.

EL DIRECTOR GENERAL



ING. DIODORO GUERRA RODRÍGUEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA ACADÉMICA
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN
DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y ORGANIZACIÓN
DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

✦ NOV 17 2000 ✦

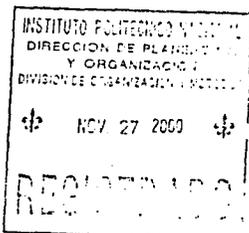
REGISTRO

NOVIEMBRE DE 2000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	2
I. ANTECEDENTES	4
II. MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO	5
III. ATRIBUCIONES	11
IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA	14
V. ORGANOGRAMA	15
VI. OBJETIVO	17
VII. FUNCIONES	18



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Para dar cumplimiento a las disposiciones del gobierno federal en materia de racionalización de las estructuras organizacionales de la Administración Pública Federal y como respuesta a las necesidades generadas por el desarrollo del Instituto Politécnico Nacional, se procedió a la reestructuración de la Dirección de Educación Media Superior, elaborándose en consecuencia el presente Manual de Organización.

En este sentido, se busca delimitar las funciones de los órganos que conforman la estructura orgánica de dicha Dirección, orientar a los responsables de cada órgano, ya que define los tramos de control, las líneas de mando, las coordinaciones y la asignación de autoridad-responsabilidad, permite además el uso racional de los recursos de que dispone la Dirección para la consecución de su objetivo, de la misma manera evita la evasión o duplicación de funciones.

En el presente Manual de Organización de la Dirección de Educación Media Superior, se contemplan los aspectos referidos a la estructura orgánica funcional hasta el nivel jerárquico de departamento conteniendo, además de esta introducción, los rubros sobre:

Antecedentes: donde se describe el origen y la evolución orgánica y administrativa de la Dirección.

Marco jurídico-administrativo: donde se establece la relación de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, programas, entre otros a los que están sujetas sus atribuciones y sus funciones.

Atribuciones: que se establecen a partir de su disposición formal en el Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional con el fin de sustentar el contenido del presente manual.

Estructura orgánica: que describe la relación jerárquica de los órganos que la conforman.

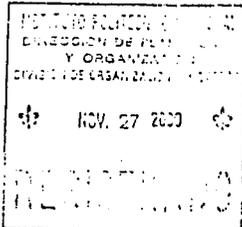
Organograma: que es la representación gráfica de la organización.

Objetivos: en que se establece sustancialmente el qué se debe hacer y para qué, en la Dirección.

Funciones: que se asignan a los órganos y unidades administrativas, para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las atribuciones.

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

El contenido del manual, está encaminado a propiciar una mayor coordinación e integración del personal de la Dirección, al facilitarle la identificación de las funciones básicas y servir de instrumento de consulta y comunicación con las demás unidades académicas y administrativas de Instituto.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I. ANTECEDENTES

En julio de 1974, con dependencia directa de la Dirección General del Instituto se crea la Dirección de Estudios Profesionales y Graduados; quien es encargada de atender las ramas del conocimiento y los niveles educativos que ofrecía el Instituto.

Para el periodo 1979-1982, como consecuencia de la reestructuración general del Politécnico, la Dirección de Estudios Profesionales y Graduados pasa a depender de la Secretaría Académica, modificando su nomenclatura a Dirección de Estudios Profesionales. La cual seguía atendiendo las áreas de ingeniería y ciencias físico matemáticas, de médico biológica y de ciencias sociales y administrativas y los niveles educativos medio superior y superior a cargo del Instituto.

En 1986, como respuesta a las medidas de racionalidad administrativa emanadas del Gobierno Federal y considerando que existían 18 escuelas de nivel superior y 17 de nivel medio superior, es replanteado el quehacer de la Dirección, desprendiéndose el nivel medio superior, lo que originó consecuentemente la creación de la Dirección de Educación Media Superior, con la finalidad de mejorar y garantizar la normatividad y administración del proceso enseñanza aprendizaje en los centros de estudios científicos y tecnológicos del Instituto.

Para 1989 en la Dirección de Educación Media Superior, con el fin de consolidar logros e introducir una amplia dinámica de desarrollo, se definieron tres directrices académicas básicas que orientaron el quehacer cotidiano del nivel: el desarrollo curricular, la profesionalización de la docencia y el desarrollo integral del estudiante.

A partir de junio de 1993, es modificada y aprobada la estructura de la Dirección de Educación Media Superior, donde se contempla, un eje de planeación-organización representado por la División de Desarrollo Académico y un eje de control-evaluación precisado por la División de Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje.

Actualmente la estructura de la Dirección de Educación Media Superior, esta conformada en los términos siguientes: La Dirección, El Comité Institucional de Desarrollo Académico del Nivel Medio Superior, El Comité Interno de Proyectos en el staff que sustituye al Comité Interno de Desarrollo Administrativo; y el Departamento de Servicios Administrativos. En la línea quedan la División de Desarrollo Académico, con los departamentos de Desarrollo Curricular, de Desarrollo Docente y de Desarrollo de Competencia Académica y la División de Seguimiento y Evaluación del PEA, con los departamentos de Seguimiento del PEA, de Control de Calidad del PEA y de Evaluación de Actividades Docentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO

La Dirección de Educación Media Superior del Instituto Politécnico Nacional, se rige para el cumplimiento de sus atribuciones, por los lineamientos contenidos en los ordenamientos jurídico administrativos siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 3º, 5º y 123º apartado B.
D.O.F. 5-II-1917, Reformas y Adiciones D.O.F. 12 IV-2000.

LEYES.

- Ley General de Educación.
D.O.F. 13-VII-1993.

- Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional.
D.O.F. 29-XII-1981. Reformas y adiciones D.O.F. 28-V-1982 (fe de erratas).

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
D.O.F. 21-II-1992. Reformas y Adiciones D.O.F. 4-XII-1997.

- Ley para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica.
D.O.F. 21-V-1999.

- Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
D.O.F. 29-XII-1978.

- Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional relativo al Ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal (Ley de Profesiones).
D.O.F. 26-V-1945. Reformas y adiciones D.O.F. 23-XII-1974.

- Ley Federal del Derecho de Autor.
D.O.F. 24-XII-1996.

- Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.
D.O.F. 27-VI-1991.

- Ley que Crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
D.O.F. 29-XII-1970. Reformas y adiciones D.O.F. 21-V-1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Ley de Información Estadística y Geográfica.
D.O.F. 30-XII-1980.
- Ley de Planeación.
D.O.F. 5-I-1983.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123º Constitucional.
D.O.F. 28-XII-1963, Reformas y Adiciones D.O.F. 23-I-1998.
- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
D.O.F. 31-XII-1975. Reformas y adiciones 18-XI-1986.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
D.O.F. 31-XII-1982. Reformas y adiciones D.O.F. 4-XII-1997.
- Ley Federal sobre Metrología y Normalización.
D.O.F. 1-VII-1992.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.
D.O.F. 28-I-1988.

REGLAMENTOS

- Reglamento del Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.
D.O.F. 10-I-1979.
- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional, relativo al Ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal.
D.O.F. 30-III-1981.
- Reglamento de Planeación del IPN.
G.P. 30 enero de 1990.
- Reglamento Interno del IPN.
G.P. Noviembre 30 de 1998.
- Reglamento Orgánico del IPN.
G.P. Agosto de 1999.

- Reglamento de Academias del IPN.
G.P. Agosto de 1991.
- Reglamento de Prácticas y Visitas Escolares.
G.P. Enero de 1990.
- Reglamento para la Aprobación de Planes y Programas de Estudio.
G.P. Agosto de 1991.
- Reglamento de Titulación Profesional del IPN.
G.P. 14 de agosto de 1980 y 30 de enero de 1992 y abril de 1992.
- Reglamento de Becas del IPN.
G.P. Agosto de 1974.
- Reglamento de Incorporación, Reconocimiento, Validez Oficial, Equivalencia y Revalidación de Estudios.
G.P. 25 de junio de 1998, Reformas y Adiciones 26 de marzo de 1999.
- Reglamento de Distinciones al Mérito Politécnico.
G.P. 30 de octubre de 1991.
- Reglamento de las Condiciones Interiores de Trabajo del Personal Académico del IPN.
G.P. Noviembre de 1988, edición especial.
- Reglamento del Año Sabático.
G.P. 31 de enero de 1980.
- Reglamento del Cuerpo de Maestros Decanos.
G.P. 31 de enero de 1990.

DECRETOS

Decreto por el que la S.E.P., a cuyo servicio se encuentra el Canal 11 de Televisión, en el D.F., utilizará este para la transmisión de todos aquellos programas educativos, culturales y de orientación social que estime conveniente.

D.O.F. 2-VIII-1969.

NOV 27 2300

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Decreto por el que se promulga el convenio regional de Convalidación de Estudios, Títulos y Diplomas de Educación Superior en América Latina y el Caribe.
D.O.F. 29-VII-1975.

ACUERDOS

- Acuerdo N°. 6 por el que se dispone que los instructivos, circulares y demás órdenes de carácter académico, técnico, y administrativo, que dicten las autoridades de las escuelas, centros y unidades de enseñanza y de investigación del IPN, deberán estar fundadas en la Ley Orgánica y el Reglamento Interno del Instituto, así como en el Reglamento General de la Escuela y en las demás disposiciones de carácter general que expida la Dirección General de la propia Institución.
Expedido 4-V-1981.

G.P. N°. 22, mayo de 1981.

- Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad.
25-V-1992 (Los Pinos D. F.).

- Acuerdo por el que se incorporan al seguro facultativo del régimen del Seguro Social, todas las personas que cursen estudios del Nivel Medio Superior y Superior, en planteles públicos oficiales y que no cuenten con la misma o similar protección por parte de cualquier otra institución de seguridad social.

D.O.F. 10-VI-1987.

- Acuerdo N°. 69, que establece la organización y funcionamiento del Consejo Coordinador del Sistema Abierto de Educación Superior.

D.O.F. 27-V-1982.

- Acuerdo N°. 71, por el que se determinan los Objetivos y Contenidos del Ciclo de Bachillerato.

D.O.F. 28-V-1982.

- Acuerdo N°. 17, que establece las normas a que deberán sujetarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje, en los distintos tipos y modalidades de la educación, bajo el control de la SEP.

D.O.F. 28-VIII-1978.

- Acuerdo N°. 8, por el que se establece el procedimiento de Titulación Profesional para los Egresados del IPN, a quien se le haya expedido certificado completo de estudios de carácter terminal y otorgando diploma de técnico de tipo medio superior, conforme a planes y programas académicos anteriores a 1964.

Expedido 3-XI-1981 G.P. N° 32, noviembre de 1981.

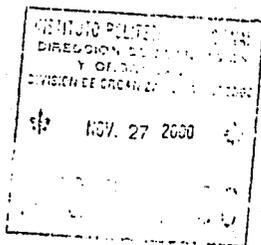
- Acuerdo por el que se establecen las bases para la inscripción en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas.
D.O.F. 13-IV-1981.
- Acuerdo por el que se establecen las bases para la prestación del Servicio Social Educativo por los alumnos de educación de tipo Medio Superior y de tipo Superior.
D.O.F. 30-I-1976.
- Lineamientos Generales para el establecimiento y operación del "Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior". Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo.
SHyCP. 15 de abril de 1994.
- Acuerdo que fijan las reglas de aplicación que establece los estímulos fiscales para fomentar la investigación, el desarrollo y la comercialización tecnológica nacional.
D.O.F. 14-XII-1987.
- Acuerdo N° 114 por el que se dispone que los Programas de Computación podrán inscribirse en el Registro Público de Derechos de Autor.
D.O.F. 8-X-1984.
- Acuerdo N° 160 por el que se establece la organización y funcionamiento de las comisiones internas de administración de los órganos desconcentrados de la Secretaría de Educación Pública.
Expedido 21-XI-1991.
- Acuerdo N° 243 por el que se establecen las bases generales de autorización o Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
D.O.F. 27-V-1998.

PLANES Y PROGRAMAS

- Plan Nacional de Desarrollo.
- Programa de Desarrollo del Sector Educativo.
- Programa de Desarrollo Institucional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Programa de Modernización de la Administración Pública.
- Planes y Programas de Estudios vigentes que integran la estructura curricular del nivel Medio Superior.
- Líneas de investigación educativas vigentes para los diferentes tipos, niveles y modalidades de los servicios que presta el IPN.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. ATRIBUCIONES

- Proponer al secretario correspondiente los proyectos de normas, políticas, programas, objetivos y metas para el desarrollo de la educación media superior, así como llevar a cabo su difusión y evaluar su cumplimiento;
- Establecer y mantener coordinación con las áreas competentes para la elaboración, integración y actualización del Modelo Educativo Institucional;
- Proponer, planear, coordinar y evaluar los programas académicos institucionales;
- Promover, evaluar y actualizar la estructura curricular de su área de conocimientos, asegurando la vigencia de los criterios de calidad académica, pertinencia social y oportunidad;
- Promover la adopción y actualización de las técnicas psicopedagógicas que impulsen el desarrollo de los procesos de generación, adquisición, transmisión y divulgación de conocimientos y apoyos didácticos para adecuar los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos;
- Organizar y supervisar, en el ámbito de su competencia, la práctica docente, en función de la estructura curricular, para establecer en coordinación con el área competente el procedimiento de admisión y selección de personal académico conforme a los perfiles docentes requeridos;
- Atender, analizar y dictaminar los asuntos académicos que le planteen los miembros de la comunidad politécnica y otras instituciones educativas de conformidad con los lineamientos aplicables;
- Participar en la elaboración del calendario académico del Instituto;
- Determinar los cupos máximos de admisión de alumnos a las carreras de los Centros de Educación Científica y Tecnológica y las políticas de crecimiento de la población estudiantil;
- Formular, proponer y analizar estudios y proyectos para el establecimiento de nuevos planes y programas de estudio y, en su caso, para su cancelación;
- Coordinarse con la Oficina del Abogado General para llevar a cabo el registro de los planes y programas de estudio autorizados ante las autoridades competentes;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

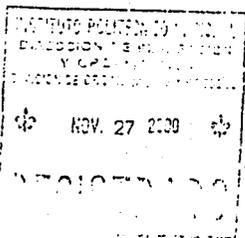
- Promover el desarrollo tecnológico a través de la integración del personal académico y alumnos, para impulsar la creatividad y la aplicación de conocimientos y habilidades en la elaboración de trabajos en beneficio de la institución y la sociedad;
- Supervisar, coordinar y evaluar la integración y operación de las academias de profesores para promover la participación del personal académico en el mejoramiento de la operación y desarrollo educativo, científico y tecnológico del Instituto, en los términos de la normatividad aplicable;
- Establecer programas de integración académica para los alumnos del nivel medio superior, coordinando proyectos educativos y académicos que posibiliten resultados de excelencia en concursos y eventos académicos, científicos y tecnológicos tanto internos como externos al Instituto, así como supervisar el otorgamiento de incentivos;
- Realizar estudios para determinar la pertinencia y congruencia de la oferta de educación media superior del Instituto, coordinar su difusión y elaborar proyectos que faciliten la incorporación de los alumnos de nuevo ingreso a este nivel educativo;
- Elaborar, en coordinación con las instancias correspondientes, proyectos que coadyuven a una mayor cobertura en la realización del servicio social y la titulación de los alumnos del nivel medio superior;
- Analizar y proponer los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos del nivel medio superior;
- Aprobar y supervisar los programas de prácticas y visitas escolares, así como de las prácticas profesionales de acuerdo con los planes y programas de estudio;
- Definir los criterios académicos para la adecuación de espacios educativos y la adquisición de equipos, instrumentos y demás medios didácticos requeridos;
- Supervisar la aplicación de los exámenes ordinarios, extraordinarios y a título de suficiencia, así como autorizar y dar seguimiento a los que se realicen fuera de los periodos establecidos en el calendario académico;
- Emitir los dictámenes técnicos correspondientes para el otorgamiento o retiro del reconocimiento de la validez oficial de estudios, en el nivel medio superior del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instituto, así como proponer las condiciones, requisitos y procedimientos para la equivalencia y revalidación de estudios;

- Promover y apoyar la publicación de trabajos académicos que resulten o sean de interés para las actividades de docencia, investigación y extensión a su cargo;
- Establecer, operar, supervisar y evaluar las normas técnicas, pedagógicas y metodológicas para evaluar el desarrollo académico de los centros;
- Supervisar y evaluar la estructura académica de los centros del nivel medio superior;
- Promover y evaluar el intercambio de personal académico con instituciones y organismos nacionales e internacionales, en los términos de las políticas y programas institucionales correspondientes;
- Proponer e implementar los programas de desarrollo directivo en los centros del nivel de conocimientos a su cargo;
- Proponer a la unidad administrativa correspondiente los programas de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del nivel medio superior para fortalecer el quehacer académico;
- Establecer lineamientos y criterios cualitativos y cuantitativos que aseguren la calidad de los procesos educativos, verificando su aplicación y cumplimiento, y
- Las demás que prevean la Ley Orgánica, el Reglamento Interno y las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.

Reglamento Orgánico, artículo 48.



IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA

C50000 DIRECCIÓN

C50200 COMITÉ INTERNO DE PROYECTOS

C50300 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

C50400 COMITÉ INSTITUCIONAL DE DESARROLLO ACADÉMICO DEL
NIVEL MEDIO SUPERIOR

C51000 DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

C51100 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO CURRICULAR

C51200 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE

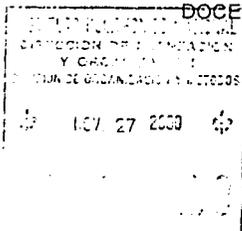
C51300 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE COMPETENCIA
ACADÉMICA.

C52000 DIVISIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

C52100 DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO
ENSEÑANZA APRENDIZAJE

C52200 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD DEL PROCESO
ENSEÑANZA APRENDIZAJE

C52300 DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES
DOCENTES



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V. ORGANOGRAMA

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
Y ORGANIZACIÓN
DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN

NOV 27 2000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA ACADÉMICA

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

ESTRUCTURA ORGÁNICA
OCTUBRE DE 2000

DIRECCIÓN

COMITÉ INSTITUCIONAL DE
DESARROLLO ACADÉMICO
DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

COMITÉ INTERNO
DE
PROYECTOS

DIVISIÓN
DE DESARROLLO
ACADEMICO

DIVISIÓN DE SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DEL PROCESO
DE ENSEÑANZA
APRENDIZAJE

DEPARTAMENTO
DE DESARROLLO
CURRICULAR

DEPARTAMENTO
DE SEGUIMIENTO DEL
PROCESO DE ENSEÑANZA
APRENDIZAJE

DEPARTAMENTO
DE SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO
DE DESARROLLO DOCENTE

DEPARTAMENTO DE
CONTROL DE CALIDAD
DEL PROCESO DE
ENSEÑANZA APRENDIZAJE

DEPARTAMENTO
DE DESARROLLO DE
COMPETENCIA ACADÉMICA

DEPARTAMENTO
DE EVALUACIÓN DE
ACTIVIDADES DOCENTES

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN
Y ORGANIZACIÓN
DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

NOV 27 2000

REGISTRADO

AUTORIZÓ

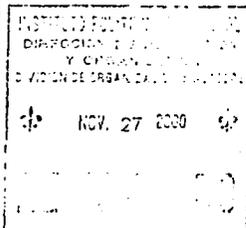
EL DIRECTOR GENERAL

ING. DIONISIO GUERRA RODRIGUEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI. OBJETIVO

Integrar, coordinar y controlar el desarrollo curricular y el proceso enseñanza-aprendizaje en las ramas del conocimiento que ofrece el Instituto, con el fin de prever, orientar, ordenar y operar las acciones para prestar los servicios de educación del tipo medio superior, en el nivel bachillerato tecnológico bivalente, a efecto de consolidar la excelencia académica de las carreras y especialidades que tiene encomendadas, conforme al Modelo Educativo Institucional.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VII. FUNCIONES

DIRECCIÓN

- Proponer al Secretario Académico las normas, políticas, programas, objetivos y metas para la integración, coordinación, operación, administración, control y evaluación de la educación media superior, difundir lo aprobado y supervisar su congruencia con las necesidades de calidad, pertinencia y oportunidad que fije el Modelo Educativo Institucional.
- Establecer y mantener coordinación con las unidades académicas y administrativas competentes, para concretar su participación en el diseño, la integración y actualización del Modelo Educativo Institucional, en materia de educación media superior tecnológica.
- Dirigir la formulación del programa presupuesto y el Programa Operativo Anual de la Dirección, presentarlo ante las instancias correspondientes, y controlar su desarrollo.
- Coordinar la supervisión al cumplimiento de la normatividad aprobada para la práctica docente en los centros y las escuelas con reconocimiento de validez oficial de estudios de educación media superior, así como a la estructura docente y la programación de las actividades académicas para determinar la asignación adicional de recursos humanos.
- Coordinar, supervisar y evaluar la impartición y actualización de los planes y programas de estudio y los programas académicos en la educación media superior tecnológica a cargo del Instituto, con el fin de mantener su vigencia, calidad académica y pertinencia social.
- Fomentar el empleo y la actualización de metodologías de la enseñanza y técnicas psicopedagógicas que apoyen y faciliten la operación de los procesos de generación, adquisición, asimilación, transmisión y divulgación de conocimientos en la educación media superior, supervisar y evaluar su aplicación.

Fomentar y coordinar el diseño, uso y aplicación de materiales didácticos y demás medios de tecnología educativa que faciliten el proceso formativo, la asimilación, experimentación e investigación educativas, así como la comprobación de los saberes en las diferentes modalidades de la educación media superior a cargo del

Instituto, 27

- Estudiar y proponer los criterios académicos para el diseño y la adecuación de los espacios educativos, así como la adquisición y uso de equipos, instrumentos y otros medios didácticos para impartir la educación media superior tecnológica en el Instituto, así como evaluar la estructura académica de los centros.
- Planear, validar y evaluar los programas y contenidos académicos, así como los de formación, desarrollo, capacitación y actualización del personal académico en funciones de los centros que imparten estudios de educación media superior tecnológica.
- Impulsar, supervisar y evaluar la integración y el funcionamiento de las academias de profesores, con el fin de promover la participación de los docentes en el mejoramiento de la operación y el desarrollo educativo, científico y tecnológico en la educación media superior tecnológica, a cargo del Instituto.
- Planear, coordinar y evaluar los programas de intercambio del personal académico con instituciones y organismos nacionales e internacionales, de desarrollo directivo y los de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación de los centros de educación media superior, en los términos de las normas y políticas correspondientes.
- Coordinar la elaboración de propuestas de programas de apoyo y estímulos académicos para el personal docente y los alumnos del Instituto, así como promover y apoyar la publicación de trabajos académicos que resulten de interés para las actividades de docencia, investigación y extensión en la educación media superior tecnológica a cargo del Instituto.
- Promover, dirigir y evaluar la investigación educativa que se realiza en los centros de educación media superior, así como validar los resultados que se obtengan, para retroalimentar y actualizar los planes y programas de estudio, los contenidos programáticos, las metodologías, técnicas y criterios psicopedagógicos de enseñanza, asimilación, evaluación de conocimientos y organización académica.
- Coordinar la realización de los estudios para verificar la pertinencia y congruencia de la oferta de educación media superior a cargo del Instituto, así como de proyectos que faciliten la incorporación de los alumnos de nuevo ingreso y dirigir la difusión de la oferta de este nivel educativo.
- Planear y dirigir la formulación de propuestas y el análisis de proyectos y estudios para la creación, actualización o cancelación de planes y programas de estudio de la

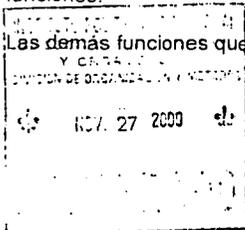
TESIS CON --
FALLA DE ORIGEN

educación media superior tecnológica, así como asesorar a los centros sobre el particular.

- Coordinar los estudios para determinar las políticas de crecimiento de la población estudiantil, así como la realización de estudios para definir los cupos máximos de admisión de alumnos, a las carreras de educación media superior con base en los programas académicos, la planta docente, la capacidad instalada y la situación del mercado laboral, implantar lo aprobado y supervisar su cumplimiento.
- Aprobar, supervisar y evaluar los contenidos de los programas de prácticas y visitas escolares, técnicas y profesionales, con el fin de fortalecer la relación teórico práctica en la formación de los alumnos de educación media superior.
- Participar con las instancias correspondientes en la elaboración e implantación de proyectos que ayuden con la prestación del servicio social y la titulación de los alumnos del nivel medio superior.
- Planear y programar estudios sobre la actualización y difusión de los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos del nivel medio superior del Instituto.
- Coordinar y controlar la elaboración de los contenidos del examen de admisión al nivel medio superior, y evaluar los resultados, así como supervisar la aplicación de los exámenes ordinarios, extraordinarios y a título de suficiencia, autorizar y dar seguimiento a aquéllos que se realicen fuera de los periodos establecidos, en el calendario académico.
- Coordinar las acciones para impulsar la integración del personal académico y los alumnos con el propósito de promover el desarrollo tecnológico, la creatividad y la aplicación de conocimientos y habilidades en la elaboración de trabajos en beneficio de la Institución y la sociedad.
- Diseñar e implantar programas de integración académica para los alumnos del nivel medio superior, y coordinar proyectos educativos y académicos que concursen en eventos científicos y tecnológicos, internos y externos, con resultados de excelencia, así como supervisar el otorgamiento de los incentivos que al efecto procedan.
- Participar en la elaboración del calendario académico del Instituto.
- Coordinar el análisis y la realización de los dictámenes técnicos de las solicitudes para el otorgamiento o revocación del reconocimiento de validez oficial de estudios; proponer las condiciones, requisitos y procedimientos para la equivalencia o

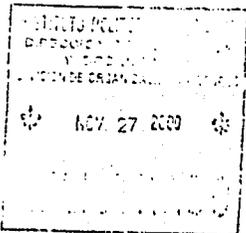
revalidación de estudios, así como de aquéllos asuntos académicos que le formulen los miembros de la comunidad politécnica y otras instituciones educativas que sean afines a su competencia.

- Coordinar el diseño e implantación de programas y acciones para actualizar, modernizar y optimizar la infraestructura física y los modelos de equipamiento de los centros de educación media superior, e impulsar la certificación de maquinaria, equipos y accesorios y la acreditación de sus talleres y laboratorios.
- Planear y dirigir la integración, sistematización, consolidación y difusión de la información académica de la Dirección, así como supervisar su suficiencia, calidad y oportunidad.
- Mantener coordinación con el Abogado General para el registro de los planes y programas de estudio en las diferentes modalidades de la educación media superior a cargo del Instituto.
- Orientar, asesorar y, en su caso, apoyar a las unidades académicas en la materia de su competencia.
- Coordinar la investigación y el análisis del cumplimiento y la actualidad de las normas técnicas, pedagógicas y metodológicas para evaluar el desarrollo académico y asegurar la calidad de los procesos educativos en el nivel y las modalidades de educación media superior, a cargo del Instituto.
- Dictaminar los casos de los alumnos cuyo historial académico propicia su baja por aplicación del reglamento respectivo, que le solicite la Comisión de Situación Escolar del Consejo General Consultivo.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros, así como los servicios generales asignados para el funcionamiento de la Dirección.
- Informar al Secretario Académico acerca del desarrollo y los resultados de sus funciones.
- Las demás funciones que se le confieran conforme a su competencia.



COMITÉ INTERNO DE PROYECTOS (CIDEP)

- Funcionar como foro participativo y de consulta en la Dirección de Educación Media Superior, para intercambiar experiencias, proponer soluciones de conjunto, analizar y definir criterios uniformes para el desarrollo técnico administrativo.
- Facilitar el cumplimiento de los compromisos establecidos en el Programa de Desarrollo Institucional y en el Programa Operativo Anual de la Dirección.
- Opinar sobre el planteamiento de objetivos, metas, el desarrollo de las acciones y la evaluación de los resultados, que le encomiende la Dirección, con el fin de enriquecer la toma de decisiones.
- Determinar la viabilidad y factibilidad de los proyectos en materia de la competencia de la Dirección, e impulsar su desarrollo.
- Sugerir alternativas de solución a los problemas que se presenten en el desarrollo de las funciones, programas y proyectos de la Dirección, de acuerdo con los criterios y las metas de mejora continua aprobados.
- Promover e impulsar la participación de los funcionarios y del personal de apoyo y asistencia a la educación de la Dirección en la ejecución de acciones tendientes a elevar la eficacia, eficiencia y congruencia institucional.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

- Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la Dirección necesita para el desarrollo de sus funciones.
- Vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones que regulan la administración de recursos humanos, financieros y materiales, así como la prestación de los servicios generales en el ámbito de la Dirección.
- Llevar el registro y control de asistencia del personal que trabaja en la Dirección.
- Tramitar, controlar y registrar los movimientos y las incidencias del personal de la Dirección, así como gestionar las prestaciones, estímulos y pagos de acuerdo con las disposiciones aplicables.
- Proponer y desarrollar el programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación de la Dirección, e impulsar la participación de éste en dicho programa.
- Elaborar el anteproyecto de programa presupuesto y el Programa Operativo Anual de la Dirección, y presentarlo al Director para lo conducente.
- Administrar y controlar el ejercicio del presupuesto autorizado para la Dirección.
- Efectuar la consolidación de informes financieros y presupuestales, de acuerdo con las normas aprobadas, los procedimientos y las disposiciones aplicables.
- Adquirir, almacenar y suministrar oportunamente los materiales, mobiliario, equipo, refacciones y artículos en general, necesarios para el funcionamiento de la Dirección.
- Programar, organizar y controlar los trabajos de mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles de la Dirección.

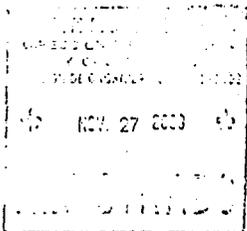
Informar al Director acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.

Integrar y mantener permanentemente actualizados los expedientes del personal de la Dirección.

NOV 27 2000

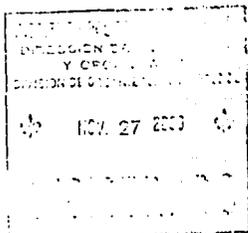
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la Dirección, así como mantener actualizado el inventario físico correspondiente.
- Programar y controlar la prestación de los servicios generales de intendencia, fotocopiado, transporte, oficialía de partes y vigilancia que requiera la Dirección.
- Mantener comunicación con las demás áreas de la Dirección con el fin de apoyar y facilitar el desarrollo de sus funciones.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



COMITÉ INSTITUCIONAL DE DESARROLLO ACADÉMICO DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

- Participar en la formulación de propuestas conducentes al desarrollo académico organizacional del nivel medio superior a cargo del Instituto.
- Presentar iniciativas tendentes al mejor cumplimiento de las finalidades y funciones de los programas académicos en materia de su competencia.
- Analizar y discutir proyectos normativos relacionados con las actividades de desarrollo académico del nivel medio superior.
- Emitir opinión sobre los proyectos o acciones que le encomiende el Director de Educación Media Superior.
- Presentar al pleno del Comité los resultados de las opiniones y dictámenes que le solicite el Director.
- Apoyar a la Dirección en el cumplimiento de sus objetivos, según su competencia.
- Resolver los asuntos que interesen o afecten a la Dirección y que sean sometidos a su consideración, según su competencia.
- Dar seguimiento a las acciones que lleven a cabo en el ámbito de su competencia.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

- Formular la normatividad para regular la elaboración, modificación o actualización de: planes y programas de estudio; perfiles docentes y de ingreso y egreso de los alumnos; procesos de enseñanza-aprendizaje; sistemas de créditos; modalidades; reconocimiento y validez oficial de estudios; metodologías; y apoyos didácticos.
- Elaborar, actualizar e integrar el Modelo Académico para el nivel medio superior, así como difundir la normatividad académica, los planes y programas de estudio y los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos.
- Integrar y coordinar el desarrollo del programa de investigación educativa en los planteles del tipo medio superior, así como aplicar y difundir sus resultados.
- Coordinar la formulación y actualización de los planes y programas de estudio, así como organizar el archivo y el banco de información para la integración del catálogo correspondiente de los planteles de nivel medio superior.
- Dictaminar la creación, actualización o cancelación de carreras y especialidades, así como definir sus contenidos bibliográficos, y formalizar su registro ante la Dirección General de Profesiones.
- Dictaminar los cuadros de compatibilidad de materias que deben aplicarse en los planteles de enseñanza media superior, así como coordinar y supervisar su elaboración y aplicación.
- Realizar supervisión y evaluar la operación de las diferentes opciones de titulación vigentes en planteles de enseñanza Media Superior del Instituto.
- Proponer y elaborar nuevas opciones de titulación con base en los resultados obtenidos de la evaluación realizada.
- Elaborar e implantar la normatividad académica y dictaminar los modelos y proyectos de infraestructura técnica y equipamiento de los planteles del nivel medio superior.
- Analizar y actualizar la fundamentación académica de las prácticas, visitas y estancias escolares en su ámbito de competencia, así como lo relativo para los servicios social y tecnológico a externos.

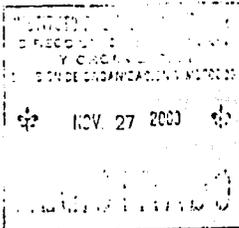
ESTADO

- Elaborar, implantar y evaluar las normas, los mecanismos y procedimientos para el desarrollo de los servicios de acreditación de escuelas y carreras, así como para la certificación de conocimientos y capacidades tecnológicas en el nivel medio superior.
- Emitir los dictámenes técnicos y académicos para el otorgamiento o retiro de reconocimiento de validez oficial de estudios.
- Desarrollar estudios y proyectos, en coordinación con las instancias respectivas, para revisar y mejorar la pertinencia y congruencia de la oferta académica del Instituto, del nivel medio superior.
- Analizar y evaluar el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje dentro del Sistema Abierto de Enseñanza.
- Realizar estudios y proyectos para identificar las necesidades de actualización y desarrollo del personal académico de los planteles de enseñanza media superior.
- Participar en la elaboración de la normatividad para la operación de los programas de formación, actualización y desarrollo del personal académico de los planteles de enseñanza media superior.
- Coadyuvar en la definición de los criterios para la selección, admisión y promoción del personal académico en los planteles de enseñanza media superior.
- Organizar y coordinar la realización de eventos que contribuyan a mejorar la calidad del personal académico de los planteles de enseñanza media superior.
- Coadyuvar en la organización, integración y difusión de los programas de formación, actualización y desarrollo del personal académico de los planteles de enseñanza media superior.
- Participar en la evaluación de las acciones encaminadas a integrar, actualizar y difundir la información básica sobre los resultados, cuadro de necesidades y esquemas de la oferta de actualización, especialización y formación docente, de los profesores de los planteles de enseñanza media superior.
- Coordinar y organizar la participación de la Dirección en el proceso de selección y admisión del personal académico de los planteles de enseñanza media superior.
- Coadyuvar en la elaboración del programa presupuesto de su competencia.

REGISTRO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Informar a la Dirección acerca del desarrollo y los resultados de las funciones y programas a su cargo.
- Las demás funciones que le confieran conforme a su competencia.



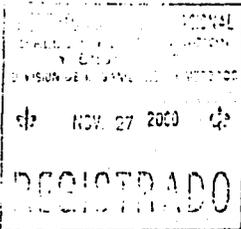
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO CURRICULAR

- Elaborar y difundir las normas que regulen la elaboración, actualización y aplicación de planes y programas de estudio del nivel medio superior a cargo del Instituto.
- Promover la elaboración de proyectos para la actualización del Modelo Académico.
- Solicitar a las academias del nivel la información requerida para la actualización de los planes y programas de estudio.
- Formular los perfiles docentes y de ingreso y egreso de los alumnos en el ámbito de su competencia.
- Integrar y organizar el banco de información del catálogo de enseñanza media superior.
- Difundir la información sobre los sistemas de créditos y modalidades educativas.
- Elaborar y verificar la aplicación de los dictámenes técnicos y académicos para el otorgamiento o retiro de reconocimiento de validez oficial de estudios en el nivel.
- Programar y organizar el desarrollo de la investigación educativa en los planteles del nivel medio superior.
- Aplicar y difundir los resultados de la investigación educativa realizada.
- Analizar y determinar la creación, actualización o cancelación de carreras y especialidades en materia de su competencia.
- Elaborar y verificar la aplicación de cuadros de compatibilidad de materias en los planes de estudio de enseñanza media superior.
- Detectar y atender en coordinación con las academias los requerimientos de modificación o adecuación de la infraestructura física de los planteles del nivel, así como de equipamiento.
- Recabar e integrar la información enviada por las escuelas del nivel para resolver las necesidades de equipamiento en talleres y laboratorios.
- Elaborar las normas y procedimientos para proporcionar el servicio de acreditación de carreras y escuelas, y certificar conocimientos y capacidades tecnológicas.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

- Verificar la aplicación de las normas y procedimientos para proporcionar el servicio de acreditación de carreras y certificación de conocimientos.
- Realizar estudios y proyectos para mejorar la pertinencia y congruencia de la oferta académica del nivel medio superior en el Instituto.
- Informar al Jefe de la División acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



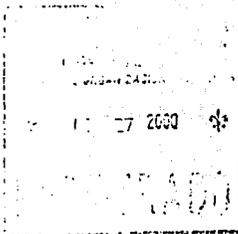
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE

- Definir y elaborar las normas que deberán apegarse los programas de superación, formación docente y actualización profesional.
 - Promover en las escuelas del nivel la elaboración de los programas en materia de desarrollo docente y vigilar su cumplimiento.
 - Evaluar la producción de material didáctico.
 - Detectar las necesidades de actualización y capacitación docente a través de las academias del nivel.
 - Difundir y supervisar la normatividad para la asignación de becas del personal docente.
 - Proponer e instrumentar procedimientos para realizar una valoración del desempeño docente.
 - Asesorar técnica y pedagógicamente la realización de cursos que contribuyan a la superación, formación docente y actualización profesional.
 - Registrar, validar y certificar los documentos que acrediten el desarrollo de las actividades académicas.
 - Fomentar el intercambio académico intra e interinstitucional en el nivel medio superior.
 - Propiciar la práctica de la investigación educativa.
 - Proponer y elaborar los criterios para la selección, admisión y promoción del personal docente en el nivel medio superior.
 - Programar y realizar eventos que coadyuven a elevar la calidad del personal académico de los planteles de enseñanza media superior.
- Informar al Jefe de la División acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE COMPETENCIA ACADÉMICA.

- Normar y propiciar la operación de programas académicos preventivos y de recuperación para mejorar la eficiencia terminal en las asignaturas establecidas.
- Normar y facilitar programas, proyectos y actividades de recuperación académica para alumnos recuperables fuera de reglamento.
- Coordinar el programa de concursos académicos institucionales del nivel medio superior.
- Establecer los lineamientos normativos de los concursos académicos del nivel medio superior.
- Avalar y apoyar la realización de concursos académicos que organicen los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos.
- Coordinar y promover la participación de los centros de estudios, estudiantes y personal docente en concursos académicos externos al IPN, estableciendo lineamientos para lograr y mantener buenos resultados.
- Coordinar programas, proyectos y actividades extracurriculares que amplíen la formación curricular en áreas tecnológicas, básicas y humanísticas.
- Promover eventos académicos vinculados a avances científicos y tecnológicos, tanto para difusión como para propiciar actualizaciones curriculares.
- Proponer adecuaciones y actualizaciones a planes y programas de estudio como resultado de los distintos proyectos que se operan.
- Participar en proyectos para proponer metodologías de aprendizaje acordes a las características de planes y programas de estudio.
- Apoyar la instrumentación de proyectos de mejoramiento académico.
- Proponer proyectos derivados de adecuaciones y actualizaciones.
- Coordinar proyectos para difundir la oferta educativa del nivel medio superior a los aspirantes e interesados a ingresar al IPN.

- Normar los procedimientos y métodos para dar a conocer las características de las carreras técnicas así como de los planes y programas de estudio.
- Coordinar proyectos para facilitar el ingreso de estudiantes al nivel medio superior del Instituto.
- Normar y avalar los programas académicos establecidos para preparar y facilitar el ingreso de estudiantes al nivel medio superior del IPN:
- Apoyar los procesos institucionales para el concurso de selección e inscripción de estudiantes al IPN:
- Elaborar las guías de carreras, de programas académicos y de estudio requeridas para apoyar los procesos de difusión, concurso de selección e ingreso a los centros de estudios científicos y tecnológicos.
- Normar y establecer los programas de diagnóstico académico y de nivelación requeridos por los alumnos de nuevo ingreso.



DIVISIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

- Coordinar, supervisar y evaluar el cumplimiento de la normatividad académica en los planteles del Instituto y los incorporados del nivel medio superior.
- Verificar que los planes y programas de estudio se desarrollen con base en lo autorizado en los planteles del nivel medio superior.
- Integrar y coordinar la difusión y operación del programa de supervisión y evaluación académica y del proceso enseñanza-aprendizaje en los planteles del tipo medio superior.
- Consolidar y validar el programa presupuesto anual de los planteles de nivel medio superior para su presentación y aprobación ante las instancias correspondientes, evaluar su desarrollo, e integrar el banco de información correspondiente.
- Organizar y coordinar el seguimiento y la evaluación de los programas académicos, y supervisar el cumplimiento de los planes y programas de estudio en los planteles de enseñanza media superior del Instituto y los incorporados.
- Programar, organizar y coordinar el proceso de supervisión y evaluación del contenido y la aplicación de los diferentes tipos de exámenes que se realizan en los planteles de enseñanza media superior.
- Coordinar la integración del banco de reactivos, el diseño y elaboración del examen de admisión para los aspirantes a ingresar al nivel medio superior.
- Realizar estudios y propuestas de acciones para mejorar el comportamiento académico y los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos en los planteles de tipo medio superior.
- Programar y organizar el proceso de supervisión y evaluación del sistema abierto de enseñanza en los planteles de nivel medio superior del Instituto e incorporados.

Coordinar procesos de aprobación y supervisión de las prácticas, visitas escolares y estancias industriales en los planteles de enseñanza media superior.

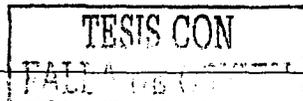
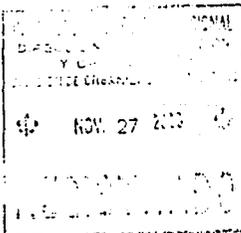
Promover y brindar asesoría para la elaboración de los programas de trabajo de las academias de profesores y el establecimiento de mecanismos que contribuyan a

REVISADO

TESIS CON
FALLA DE ORIGINAL

mejorar el desempeño docente de los planteles propios e incorporados, de enseñanza media superior.

- Coordinar la supervisión y evaluación a la operación de las diferentes opciones de titulación vigentes en los planteles del Instituto e incorporados en el nivel medio superior, así como proponer nuevas opciones con base en los resultados logrados.
- Supervisar el funcionamiento de las academias y las áreas académicas de los planteles de enseñanza media superior del Instituto.
- Realizar el análisis y proponer la adecuación de la organización académica de los planteles de enseñanza media superior.
- Asesorar a los planteles de enseñanza media superior del Instituto e incorporados, para la interpretación y aplicación de los ordenamientos vigentes, así como de los instrumentos técnico académicos de evaluación, respectivos.
- Coadyuvar en la elaboración del programa presupuesto de su competencia.
- Informar a la Dirección acerca del desarrollo y los resultados de las funciones y programas a su cargo.
- Las demás funciones que le confieran conforme a su competencia.

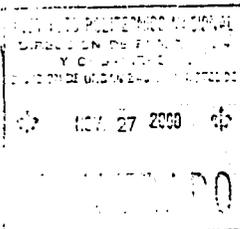


DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

- Participar en la elaboración de la normatividad que regule el proceso enseñanza aprendizaje, así como verificar su aplicación.
- Difundir y operar el programa de supervisión y evaluación académica y del proceso enseñanza aprendizaje en el nivel medio superior.
- Solicitar y recabar los datos necesarios sobre el proceso enseñanza aprendizaje pro medio de las academias para integrar el banco de información del nivel medio superior.
- Verificar que los planes y programas de estudio se desarrollen con base en lo autorizado en los planteles del nivel medio superior e incorporados.
- Realizar el seguimiento de los programas académicos que coadyuven al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje en materia de su competencia.
- Analizar y evaluar el proceso enseñanza aprendizaje a través de la información enviada por las academias.
- Llevar el registro de evaluación del desempeño de egresados en el sector productivo, que se recibe a través de la Coordinación General de Vinculación.
- Analizar y evaluar el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje dentro del Sistema Abierto de Enseñanza.
- Verificar en el nivel medio superior que los proyectos educativos se desarrollen con base en las estrategias institucionales establecidas.
- Coordinar y avalar la realización de exámenes de oposición de cátedra que se efectúan en los planteles del Nivel Medio Superior.
- Analizar las necesidades existentes detectadas a través de las escuelas del nivel, para la operación de proyectos educativos.
- Realizar supervisión y evaluar la operación de las diferentes opciones de titulación vigentes en planteles de enseñanza media superior del Instituto e incorporados.
- Proponer y elaborar nuevas opciones de titulación con base en los resultados obtenidos de la evaluación realizada.

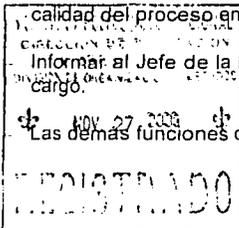
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Proporcionar a las escuelas del nivel medio superior la información requerida para el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.
- Informar al Jefe de la División acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-
APRENDIZAJE

- Difundir y verificar las normas que regulen el proceso enseñanza aprendizaje.
- Proporcionar asesoría sobre la interpretación y aplicación de los ordenamientos vigentes del proceso enseñanza aprendizaje a los planteles del Instituto e incorporados.
- Proponer y establecer normas técnicas y pedagógicas para el diseño de exámenes para su aplicación en el nivel medio superior.
- Elaborar y proponer procesos de supervisión y evaluación del contenido de los diferentes tipos de exámenes realizados en los planteles del nivel.
- Verificar la aplicación de los diferentes tipos de exámenes que se realizan en los planteles de enseñanza media superior.
- Integrar y organizar el banco de reactivos para la elaboración del examen de admisión del nivel medio superior a cargo del Instituto.
- Definir e instrumentar normas para el diseño, desarrollo y aplicación de proyectos educativos en materia de su competencia.
- Realizar estudios sobre los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos para la definición de proyectos que coadyuven a elevarlos.
- Instrumentar y controlar la aplicación de cursos de formación docente y actualización profesional para el mejor desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.
- Proponer y elaborar instrumentos técnicos académicos de evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, así como brindar asesoría para su aplicación.
- Mantener actualizada la información que se requiera para controlar y elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje del nivel medio superior.
- Informar al Jefe de la División acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.



DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DOCENTES

- Proponer, elaborar y establecer la normatividad para la evaluación de las actividades docentes.
- Verificar el cumplimiento de los proyectos de mejoramiento y desarrollo académico en materia de su competencia.
- Efectuar la supervisión académica de las escuelas del nivel medio superior del Instituto e incorporadas.
- Organizar y verificar el seguimiento y evaluación de los programas académicos en el ámbito de su competencia.
- Realizar estudios para mejorar el quehacer académico.
- Solicitar a las academias información sobre las diferentes actividades docentes para su evaluación.
- Evaluar y valorar los cursos de formación docente y actualización profesional.
- Asesorar la elaboración de los programas de trabajo de las academias de profesores de las escuelas de enseñanza media superior.
- Elaborar y establecer mecanismos para contribuir al mejor desempeño docente de los planteles de enseñanza media superior del Instituto e incorporados.
- Analizar y evaluar la organización de las academias de los planteles de enseñanza media superior para su adecuación.
- Realizar la supervisión del funcionamiento de las academias y las áreas académicas para evaluar sus actividades.
- Informar al Jefe de la División acerca del desarrollo y resultado de las acciones a su cargo.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

