



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**DISEÑO ESTRUCTURAL DE LA COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN MEDIADA
TECNOLÓGICAMENTE**

TESINA, EXPERIENCIA PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

PRESENTA: GRISELDA SILVA BARCENAS

DIRECTOR DE TESINA: MTRA. HEIDI ADÁN ROMÁN

ENERO, 2007

Agradecimientos

La realización de la presente tesina representa la culminación de una de las metas más importantes de mi vida, aquí se encuentra reflejada gran parte de mi crecimiento profesional y la aplicación de los conocimientos que adquirí a lo largo de la carrera.

Sirvan las siguientes líneas para expresar mi gratitud a todas aquellas personas que forman parte de mi vida.

Gracias a mi familia: a mi mamá Carmen, mi papá Alfredo, mis hermanos Jesús, Irma, Patricia, Alfredo y Kichi, por todo su amor y paciencia, gracias a ustedes estoy aquí.

Agradezco a mis sinodales la atención de revisar mi trabajo, por su apoyo, y tiempo: Gorgonio Segovia, Heidi Adán, Tomás Román y Mayra Lara.

Quiero expresar un profundo agradecimiento al Profesor Gorgonio Segovia Febronio, por toda su paciencia y atención, por su continuo apoyo durante estos años, gracias por la enseñanza de siempre mantener un punto de vista objetivo, por sus consejos y por ser un guía.

Durante la realización de esta tesina recibí ayuda, apoyo y confianza de Flor, Yoli, Federico, Margarita, Tere a las que quiero expresar mi agradecimiento.

Asimismo, agradezco de manera particular a mis amigos de siempre: Maritza, Susana, Carlos, Sandro, Graciela, gracias por haber compartido 4 años de estudio.

Finalmente, agradezco especialmente a mi amiga Sofía, por sus consejos, porque sin tu apoyo no hubiera sido posible la culminación de este trabajo, gracias por estar conmigo.

Gracias a Dios por estar viva.

Griselda Silva Barcenás

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I	
Desarrollo curricular en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC: experiencia profesional.....	6
CAPÍTULO II	
Marco teórico metodológico.....	29
CAPÍTULO III	
Propuesta: Diseño organizacional para la creación de la Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC.....	52
CONCLUSIÓN.....	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS.....	78

INTRODUCCIÓN

La organización en cualquier sector es indispensable para el logro de los objetivos de la propia institución. Dentro de las instituciones educativas la organización se encuentra reflejada desde la estructura de la organización, que se observa en el organigrama.

Es importante señalar que los organigramas, que son la representación jerárquica de la organización deben ser adaptables al entorno en el cual se encuentre inserta la organización, es decir, su diseño estructural debe reflejar esa adaptación al entorno. Es por ello que hoy en día resulta trascendental que dentro de la administración educativa se observen los procesos y estrategias de diseño estructural, ya que de no hacerlo es muy probable que la organización educativa en cuestión colapse y llegue a desaparecer. Por ello el diseño estructural dentro de la administración se ha vuelto totalmente estratégico y en el caso de organizaciones educativas deben considerarse los anteriores elementos.

En el presente trabajo se expone mi experiencia profesional como administrador educativo dentro del Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC.

El trabajo está estructurado en tres apartados que se describen a continuación.

En el primer capítulo denominado “Desarrollo curricular en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC: experiencia profesional”, se describe la experiencia laboral en el instituto de manera particular en la Dirección de Desarrollo Curricular a la cual pertenezco. Se incluye el organigrama, dónde se puede observar la estructura organizacional del instituto así como los objetivos y el marco normativo. En este mismo capítulo se describe el problema que dará paso a la propuesta del capítulo tercero.

En el capítulo dos, denominado “Marco teórico metodológico” se encuentra el fundamento de la propuesta que se desarrolla en el capítulo tercero, se retoman las teorías y los autores que han dado origen a la administración. Haciendo énfasis en la organización por ser ésta la fase del proceso administrativo por la que se guía el presente trabajo.

En el tercer capítulo denominado “Propuesta: Diseño organizacional para la creación de la Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC” se expone la propuesta para dar solución al problema que se desprendió en la descripción de la experiencia profesional. Se propone la creación de un diseño organizacional fundamentado en las teorías administrativas revisadas en el segundo capítulo.

El diseño organizacional de la Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente donde se establezca la división del trabajo, la departamentalización, el tramo de control, la delegación de autoridad y responsabilidad para el logro del objetivo, que es la elaboración de un programa desarrollado, así como, de los materiales que se desprenden de este (antologías, clases virtuales, etcétera), para que los alumnos accedan en línea a las clases que se ofrecen para este proyecto.

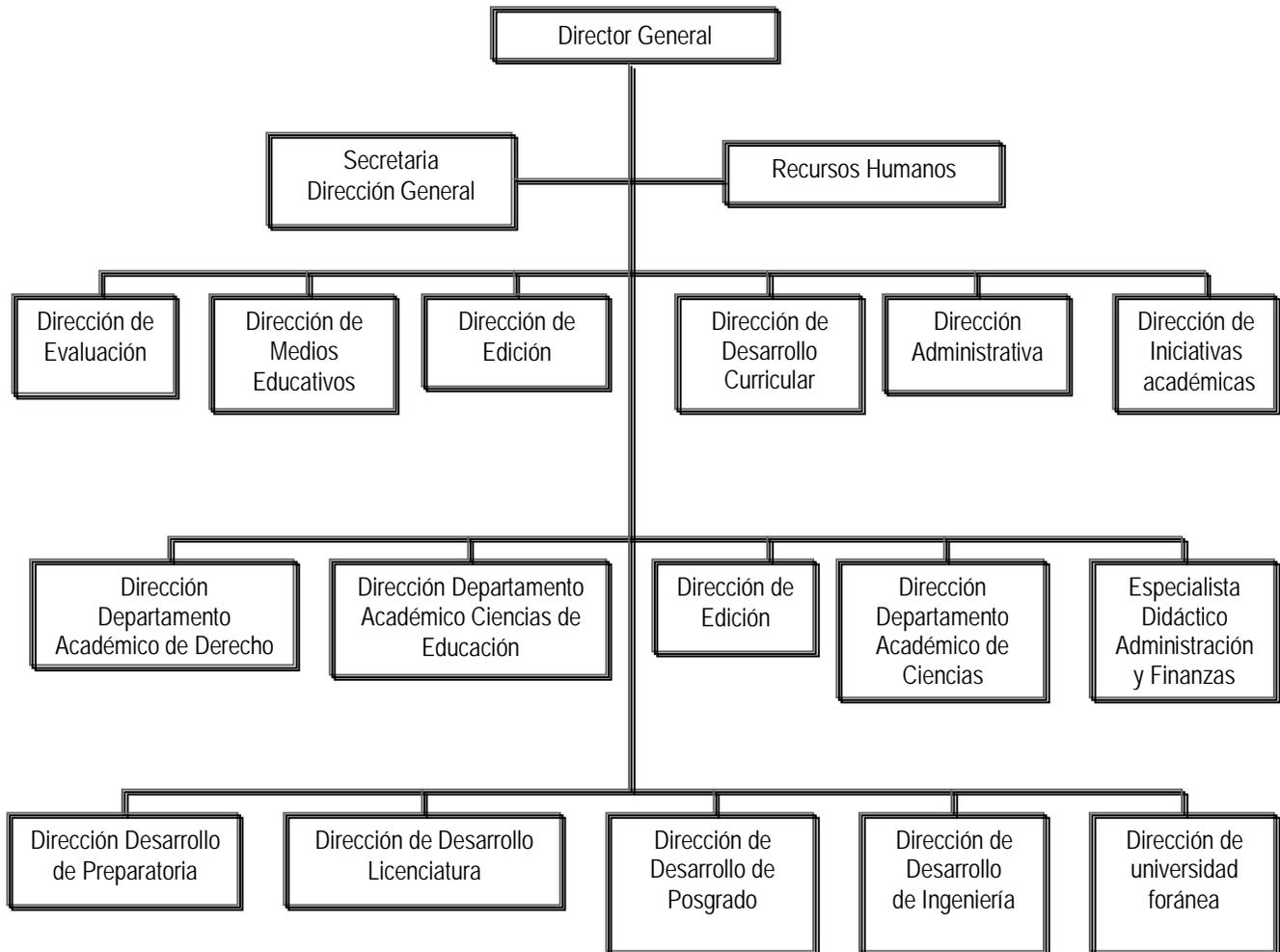
CAPÍTULO I. Desarrollo curricular en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC: experiencia profesional

Actualmente colaboro en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad tecnológica de México, en la Dirección de Desarrollo Curricular (en lo sucesivo se hará uso de las siglas INITE, UNITEC y DDC, respectivamente).

El INITE es una organización que tiene como objetivo y propósitos fundamentales el desarrollo de nuevas tecnologías y modelos educativos, así como el brindar servicios educativos de diversa índole a las instituciones que así lo requieran. Entre los propósitos del INITE están la investigación, modernización y optimización de todos los cursos, materias y programas de niveles de educación medio superior, superior y posgrado.

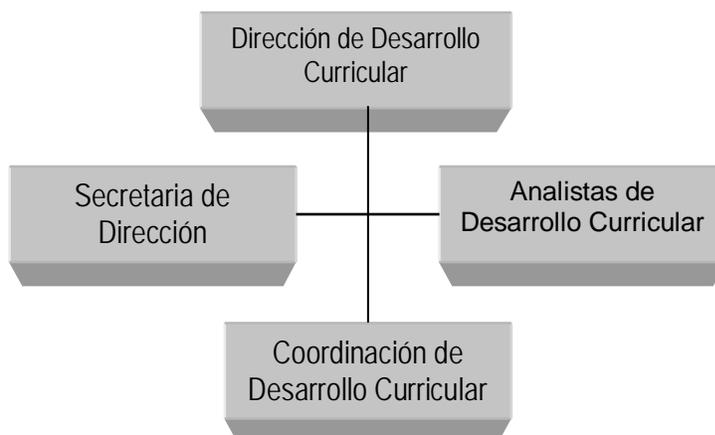
En el INITE se tiene como prioridad el investigar y desarrollar nuevos modelos que generen cambios en los paradigmas educativos y presenten una perspectiva de amplios horizontes donde los avances, tanto psicopedagógicos como de tecnología educativa, juegan un papel preponderante en los objetivos de las instituciones de nivel superior ayudando a incrementar la calidad del proceso educativo.

ORGANIGRAMA* GENERAL DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO



* Tomado del Manual de Organización del Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC, p.16

La DDC es el área donde se inserta mi actividad profesional, la cual esta integrada de la siguiente forma:



* Tomado del Manual de Organización del Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC, p. 44

Los objetivos de la DDC son:

- Crear, diseñar y rediseñar planes de estudio.
- Diseñar metodologías para la estructuración de planes de estudio.
- Elaborar modelos de estructuración de programas y planes de estudio.
- Elaborar documentación oficial para RVOE (Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios).

Después de conocer y analizar lo que la DDC realizaba en el momento que ingrese, la primera actividad que se me asignó fue la organización de la bibliografía de los siete campus de la universidad (Cuitlahuac, Atizapan, Ecatepec, Sur, Coyoacán, Cumbres y Zapopan). La manera en que la organicé fue el ir recopilando los archivos de bibliografía de cada carrera del campus Cuitláhuac, comencé con este por ser el primer campus de la universidad y en el que se tiene el mayor número de ejemplares. Por cada plan de estudio se tienen tres libros por materia y por cada título de libro la biblioteca debe tener 3 ejemplares como mínimo; además se han rediseñado y actualmente también se han creado nuevas carreras, por lo que el número de ejemplares han aumentado.

Una vez que ordené en archivo electrónico la bibliografía de cada carrera del campus mencionado, comencé a revisar el formato de la bibliografía, en una tabla en Word, dicha revisión se hace de acuerdo al documento que la Secretaría de Educación Pública (SEP) conforme a su acuerdo 279 (ver anexo 1), y que solicita para la entrega de la bibliografía, es decir, revisé la ortografía, especialmente que el nombre y apellido del autor(es) no lleven errores, alineación del contenido de cada celda, estandarizar el tamaño de letra a 9 y la fuente Arial, realicé los cambios en cada bibliografía de cada carrera. Para dar formato a la bibliografía realicé una plantilla y especificué los criterios que debe tener.

Cabe señalar que las carreras que se imparten en la universidad se dividen en FACS (Facultad de Administración y Ciencias Sociales) y en Ingenierías. El modelo educativo de la universidad esta basado en la impartición de un tronco común para FACS e Ingenierías durante los primeros cuatro cuatrimestres y a partir de quinto cuatrimestre asignaturas relacionadas con la carrera que están cursando. Realicé una comparación de todas las asignaturas que integran el tronco común de FACS e Ingeniería para unificar la bibliografía.

La forma en que identifiqué los títulos, autores, editoriales o año distinto fue rellenando la celda en color amarillo para aquellos datos en los que tuve que realizar algún cambio y en rojo para aquellas celdas sin información. Cuando alguno de los datos no estaban claros, acudía a investigar en medios electrónicos como el Internet de bibliotecas o librerías, los datos correctos del libro y de esta forma realizar la corrección.

Una vez que realicé la comparación por asignatura y carrera, llevé a cabo un análisis donde indiqué por cada carrera los problemas encontrados, es decir, las diferencias entre cada asignatura y carrera de los libros. Este proceso lo realicé con el campus Cuitlahuac, posteriormente lo apliqué a tres campus más Sur, Atizapan y Ecatepec.

Una vez realizada la revisión y correcciones en cada campus, se identificaron los libros que no son semejantes, desarrollé un diagnóstico con los datos por campus, carrera, asignatura, autor, título, editorial y año de los libros que no coinciden en cada campus.

Esta información se envía a la Dirección de Servicios Estudiantiles, que es la encargada de realizar los trámites ante la SEP, por lo que todo lo que se envía a la SEP debe ser validada por dicha dirección. En este caso se requiere hacer entrega de la actualización de la bibliografía.

La siguiente actividad que realicé consistió en la revisión de los documentos oficiales de la licenciatura en Psicología para que la SEP otorgara el reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE), inicialmente, comencé por revisar el formato, cabe señalar que el formato también lo establece la SEP en su acuerdo 279 (ver anexo 1), por lo que tuve que eliminar todo punto final que apareciera en el documento, revisar y corregir que el documento no estuviera justificado, que los programas de estudio sólo el tema esté numerado y con punto y los subtemas no tuvieran punto final, así como el orden consecutivo de la numeración en los temas y subtemas, tamaño y fuente de letra en Arial 11, leer el contenido y eliminar las partes en que se duplicaba la información, revisar la bibliografía. Esta revisión se realizó en el plan de estudios, la fundamentación de la carrera, programas de estudio, bibliografía e instalaciones. Que son los documentos oficiales para la SEP.

Como marco normativo que rige a la DDC se encuentran los documentos requeridos por la SEP, denominados Formato 1 y anexos 1, 2, 3, 4 y 5 según el acuerdo 279, acuerdo 330 y el Manual de organización del INITE:

DOCUMENTO	DESIGNACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Formato 1 del acuerdo 279	Solicitud de RVOE	Es el formato oficial que incluye los datos generales de identificación del plan de estudios presentado y firmado por el representante legal.
Anexo 1 del acuerdo 279	Plan de estudios	Es la referencia sintética, esquematizada y organizada de los contenidos organizados en asignaturas.
Anexo 2 del acuerdo 279	Programa de estudios	Es el instrumento que regula el proceso de enseñanza a desarrollar en la asignatura.
Anexo 3 del acuerdo 279	Listado de acervo bibliográfico	Es una tabla por cuatrimestre que concentra las referencias bibliográficas de cada asignatura, que son tres como mínimo.
Anexo 4 del acuerdo 279	Descripción de instalaciones	Es un formato que tiene una descripción detallada del inmueble. Se presenta con la solicitud del primer plan de estudios o cuando se actualiza por remodelaciones o ampliaciones.
Anexo 5 del acuerdo 279	Descripción de instalaciones especiales	Contiene la descripción de las instalaciones especiales requeridas por ciertas asignaturas. Se presenta para cada plan de estudios que requiera instalaciones especiales, además de las aulas.
Tabla de equivalencias	Tabla de equivalencias	Tabla que establece la relación entre las materias del nuevo plan con el plan anterior.

Acuerdo 330 (ver anexo 2) por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el RVOE de estudios del tipo Medio superior.

Manual de organización del Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México.

Una vez que llevé a cabo la revisión de los documentos SEP de la Licenciatura en Psicología, se organizó en electrónico e imprimió la información con las especificaciones que la SEP señala en el acuerdo 279 (ver anexo 1), elaboré los separadores, pegado de etiquetas y anexo la información en el separador correspondiente: plan de estudios, fundamentación, programas de estudio por cuatrimestre, bibliografía e instalaciones, portada y lomo, además elaboré la carpeta y la entrego al Director de Desarrollo Curricular para que valide el documento, si realizan alguna observación los especialistas que elaboraron los programas de estudio, se realizan los cambios y me envían la información para una revisión final e imprimir la carpeta; una vez impresa con la información final, realizo una ultima revisión para evitar duplicidad o posibles errores, y se procede a generar 21 carpetas. Cuando están listas las carpetas las entrego a la coordinación de la DDC para que sean enviadas a la Dirección de Servicios Estudiantiles, quienes a su vez la entregan a la SEP.

La bibliografía, con la información de la auditoria, realizada por la Dirección de Servicios Estudiantiles, basada en el diagnóstico por carrera y campus que le envió la Coordinación de Desarrollo Curricular de los libros registrados ante la SEP al momento de la solicitud del RVOE de cada carrera, comencé a comparar los datos que arrojó la auditoria de cada libro encontrado en la biblioteca, número de ejemplares por libro y libros que la biblioteca no tiene registrados, pero que aparecen en el diagnóstico elaborado por la DDC. Inicie, nuevamente por el campus Cuitláhuac.

La auditoria realizada por la Dirección de Servicios Estudiantiles me indica que la información que me proporciona es la que debe contener la bibliografía de cada carrera. Con el concentrado de la auditoria comienzo a cotejar los datos con los de la bibliografía que ya tenía. Los criterios que valoré para decidir los tres libros que deben contener la bibliografía por asignatura, si el concentrado proporciona más de tres libros por materia selecciono el del año más reciente o el de mayor número de ejemplares por libro, es decir tres o más, en los casos en que sólo se contaba con un ejemplar por libro lo anexaba y hacía una observación de solicitud de compra de otros dos ejemplares. En el caso de que los libros registrados en la

bibliografía que anteriormente había revisado no existieran en la biblioteca se marcaban en rojo para realizar el análisis posterior.

Una vez que realice la comparación y selección de los libros, hago una tabla donde informo sobre los libros que tienen un ejemplar y los que no tienen ejemplares. Ya terminada la relación de libros, el siguiente paso es buscar libros sustitutos para los que no se encuentran en la biblioteca y que están registrados ante la SEP como bibliografía básica.

Para la realización de esta actividad efectúo una investigación en páginas electrónicas de bibliotecas, librerías de Internet o en folletos de editoriales, por título de libro, por nombre de la asignatura, reviso el programa de estudios, selecciono algunos sustitutos y elaboro una tabla donde anoto los datos del actual libro y del que estoy proponiendo para la sustitución, a su vez la coordinación mediante el archivo del análisis realizado de los libros faltantes lo envía a distintas editoriales para que proporcionen sugerencias de los libros. Cuando la editorial envía de regreso la lista se revisan las propuestas y se agregan los datos a la tabla con el nombre de la editorial que surtirá los libros.

Si aún faltan libros acudo, junto con más personas de la DDC, con el concentrado de los libros que no se encuentran en la biblioteca y por asignatura y carrera a librerías para realizar la búsqueda física y proporcionar sustitutos. Una vez seleccionados los posibles sustitutos y aprobados por la DDC, la coordinación envía el archivo del diagnóstico realizado al Departamento de Compras para que realice la compra de los libros.

Este proceso también lo llevo a cabo en todos los campus restantes (Sur, Ecatepec, Atizapan), por lo que la actualización de la bibliografía se convirtió en una actividad permanente a mi cargo. En los campus de reciente creación como Coyoacán, Cumbres y Zapopan, solo se realizó la compra de los primeros cuatro cuatrimestres, en estos casos estuve en contacto con el coordinador de la biblioteca del campus Coyoacán para verificar que la bibliografía que se compró fuera la indicada para el campus, establecía reuniones con el coordinador de

biblioteca para comparar la información que tenía de la bibliografía por carrera y asignatura con la información de los libros que la biblioteca tenía en físico.

La Coordinación de Desarrollo Curricular se dio a la tarea de la creación de una base de datos cuyo propósito fuera disponer de un instrumento ágil y actualizado sobre los planes de estudio de la UNITEC, con una línea sólida de información, que incluyera además de los planes y programas de estudio de licenciatura, bachillerato y maestría, el mapa curricular, logística del uso de instalaciones, diagnóstico por cada carrera, perfil de ingreso y egreso del alumno, perfil del profesor y bibliografía, por campus y carrera.

Para que este proyecto pudiera llevarse a cabo, la Coordinación de Desarrollo Curricular solicitó a la Dirección de Servicios Estudiantiles acceso a la base de datos interna de los programas de estudio de la universidad. Aquí mi función fue elaborar una copia de la información de la base de datos de la Dirección de Servicios Estudiantiles a una base de datos provisional. Una vez realizada la copia de los programas de las 18 carreras que imparte la universidad, revisé cada programa tomando en cuenta el formato, ortografía, puntuación, claves, nombre de la asignatura y nombre de la carrera. Además, utilicé el plan de estudios para verificar que los datos fueran los correctos de la clave, nombre de asignatura y carrera.

Para esto elaboré una plantilla de un programa donde están señalados los datos específicos que deben contener, así como el tamaño y tipo de letra, uso de negritas, espacios, uso de mayúscula, alineación sin justificar, uso de viñetas y márgenes, uso de puntos, siguiendo el Acuerdo 279 antes mencionado.

* El mapa curricular es una tabla-resumen que concentra información básica del plan de estudios y de cada una de las asignaturas. Se sustenta en la información vertida en el formato de plan de estudios requerido por la SEP, es decir es la representación gráfica del plan de estudios.

Asimismo, supervisé el formato y ortografía de cada plan de estudios de las 18 carreras de la universidad y con esta información elabore el mapa curricular * de cada carrera.

Para agregar a la base de datos la bibliografía de cada carrera de la universidad que se ha estado revisando se paso a una tabla electrónica de Excel ya que se encontraba en formato Word. La revisión de los programas y planes de estudio, bibliografía y elaboración de mapas curriculares la realicé para integrarlos en una base de datos para la DDC.

Por lo que una vez revisada la información que estará en la base de datos de la DDC, envié la información en electrónico a la Coordinación de Desarrollo Curricular quien protegió los archivos y los convirtió a formato PDF para que no puedan ser modificados en la base de datos. La Coordinación de Desarrollo Curricular me envía la información en PDF y me capacita acerca de la base de datos para dar de alta la información mencionada anteriormente.

Entre los objetivos de la DDC se encuentra la creación de nuevas licenciaturas, en este proceso participé en la creación de la licenciatura en Pedagogía, aquí apoyé en el diagnóstico de la carrera recopilando información de las distintas universidades reconocidas que imparten a nivel nacional e internacional la licenciatura, maestría o especialidad en Pedagogía y realicé un análisis de la situación actual de la Pedagogía identificado el tipo de profesional que están formando otras instituciones. Realizada la comparación cualitativa y cuantitativa de los planes de estudio de las distintas universidades, los especialistas elaboraron la propuesta de plan de estudios de Pedagogía para la universidad.

Elaborada la propuesta de plan de estudios, realicé junto con personal de la DDC el análisis de la secuencia y posición de las asignaturas, es decir, si las asignaturas propuestas se encuentran en el eje (conjunto de materias que llevan a un fin) y en las áreas (son las categorías cuatrimestrales), con esta información elaboré el mapa curricular de la carrera.

Asimismo, dos de las asignaturas que integran el plan de estudios de Pedagogía me fueron asignadas para elaborar los programas de estudio, Administración educativa y Gestión de instituciones educativas. En una primera propuesta del plan de estudio, estas materias las integramos en una sola, posteriormente la Dirección de Planeación Académica decidió separarlas, así que analicé los ejes administrativos que integran la carrera en Pedagogía y las habilidades que el profesional requiere para su práctica profesional, en cuestión administrativa.

Realicé una investigación en medios electrónicos de las distintas universidades nacionales e internacionales que imparten las asignaturas de Administración educativa y la de Gestión de instituciones educativas a nivel licenciatura, especialidad o maestría. Analicé los distintos planes y programas de estudio de acuerdo al objetivo general de la carrera y al perfil profesional, así como el nivel de apropiación del contenido que se espera por parte del estudiante, las características, cualidades o competencias que se espera domine el estudiante al término del curso en la selección de los temas y subtemas que conformarán la asignatura. El programa de estudios (sintetizado) de cada asignatura incluye el nombre de la asignatura, objetivo general, contenido general y evaluación.

Después de elaborar el programa de estudios de las dos asignaturas llevé a cabo una investigación por Internet en distintas bibliotecas electrónicas de universidades nacionales e internacionales y en librerías para seleccionar el material bibliográfico que contendrán las dos asignaturas. Un especialista del INITE validó los contenidos de los programas de estudio de Administración educativa y de Gestión de instituciones educativas.

Los programas de estudio de toda la licenciatura de Pedagogía una vez revisados por especialistas del INITE son enviados a mi correo para revisar el formato que la SEP establece en su acuerdo 279 (ver anexo 1) para obtener el RVOE de nivel superior. Por lo que también me encargo de verificar que cumpla con las horas y créditos mínimos que la SEP determina para licenciatura, terminé la revisión y entrego la carpeta completa del plan de estudios a la Dirección de Servicios Estudiantiles para el visto bueno final y entrega a la SEP.

La carrera de Pedagogía y Psicología son carreras de nueva creación en la universidad, por lo que paso los archivos de cada carrera a PDF, para protegerlos y darlos de alta en la base de datos de la DDC. La actualización de la base de datos de desarrollo curricular se encuentra a mi cargo y es una actividad permanente dentro de mis funciones.

Por otro lado, he participado en la revisión de los programas de “Profesional asociado” del bachillerato en sus tres especialidades (“Comercio Electrónico”, “Tecnología de Información” y “Cómputo”). Además de revisar el formato y contenido de los programas de estudio, el cual debe estar acorde con el formato que establece la SEP en su Acuerdo 330 (ver anexo 2), en lo que respecta al tamaño de letra, fuente, uso de negritas, uso de mayúscula, uso de espacios, claves, nombre de la asignatura, ciclo escolar, nombre de la especialidad del profesional asociado.

Los programas de estudio de Profesional asociado del bachillerato son una traducción de programas de estudio en inglés por lo que la redacción y gramática no era la correcta. Mi función consistió en revisar la redacción de los temas y realizar los ajustes requeridos en cada tema y subtemas de los planes y programas de estudio. Reviso las asignaturas que son compartidas por las tres especialidades del profesional asociado, y verifico que los nombres de asignatura, objetivos, temas y subtemas sean idénticos para todas las asignaturas compartidas.

Una vez que esta actividad se termina, la revisa el Director de Desarrollo Curricular quien determina los cambios finales en los programas. Me envía la información por correo electrónico para que sea organizada de acuerdo al plan de estudios y al orden de las materias por cuatrimestre; integro en cada archivo el número de la materia seguida por el nombre, para facilitar la impresión y la elaboración de las carpetas de cada especialidad del bachillerato, para enviarla a la Dirección de Servicios Estudiantiles, para que la entregue a la SEP y obtener el RVOE de nivel Medio Superior.

Como una modalidad más de estudio a nivel bachillerato se propuso la creación de Bachillerato tecnológico en tres especialidades, la Dirección de Planeación Académica, envía a la DDC las carpetas que integran el plan y los programas de estudios de bachillerato tecnológico.

Aquí revisé los formatos que establece la SEP para bachillerato y estandaricé los programas de estudio de cada especialidad, cotejo con el plan de estudios y el mapa curricular que el nombre y clave de la asignatura sean los correctos, así como el ciclo escolar, la seriación de cada asignatura y el nombre de la especialidad del bachillerato tecnológico. Reviso la bibliografía cuyos criterios son los mismos que se aplican en todos los niveles, en cuanto a tamaño y tipo de letra, espacios, uso de mayúsculas, uso de negritas, alineación de celdas, nombre de la asignatura, ciclo escolar, nombre del bachillerato tecnológico. Cabe señalar que el programa es cuatrimestral y la duración es de ocho cuatrimestres.

Terminada la revisión del bachillerato tecnológico se imprimen las carpetas para que el Director de Desarrollo Curricular de el visto bueno y se envíe a la Dirección de Servicios Estudiantiles quienes como ya se mencionó son los encargados de entregar a SEP y obtener el RVOE.

Otro de los objetivos de la dirección se encuentra la de realizar rediseños de las carreras de la universidad, actualmente se lleva a cabo el rediseño de cinco carreras, estas son: Economía, Finanzas, Arquitectura, Diseño gráfico e Ingeniería Química.

En este proceso, participo en la revisión de los programas de estudio que los especialistas elaboran y me envían vía correo electrónico. Para esto genero, con los avances que me proporcionan, un mapa curricular con la propuesta de materias rediseñadas y las que aún permanecerán del plan de estudios vigente.

Realizo una validación de avance de las asignaturas rediseñadas. Elaboro un diagnóstico comparativo de las carreras en rediseño para identificar cuáles son las carreras que comparten asignaturas. Además reviso la ortografía y formato de los avances enviados por los especialistas de cada asignatura de las carreras en rediseño, organizo la información recibida en carpetas, tanto electrónica como impresa para su revisión.

Asimismo, realizo la corrección en la redacción y formato de las maestrías y especialidades de nueva creación en la dirección, de acuerdo al formato 279 establecido por la SEP, para posteriormente imprimir y armar las carpetas que se envían a la Dirección de Servicios Estudiantiles para su entrega a la SEP. El proceso de revisión es el mismo que he detallado anteriormente para licenciatura y bachillerato. Al igual que las carreras de nueva creación de licenciatura, las maestrías y especialidades se pasan a PDF y se protegen para darlas de alta en la base de datos de la DDC, en este caso fue necesario elaborar mapas curriculares y revisar la bibliografía de cada maestría y especialidad.

Por su parte, la preparatoria es un modelo educativo que se imparte en la universidad y que lleva a cabo la Dirección de Desarrollo de Preparatoria, a la cual se le solicito enviara a la DDC el plan de estudio, los programas de estudio y la bibliografía del plan actual de preparatoria. Realicé la revisión ortográfica y de formato que establece la SEP en su Acuerdo 330, en el plan y programas de estudio y la bibliografía, la revisión es necesaria para la creación de una base de datos de la DDC en la modalidad de preparatoria. La información que se registra es para uso interno de la universidad, con ello se pretende evitar duplicidad de información y que llegue a las personas indicadas en el momento requerido.

Entre los últimos proyectos en que he participado, se encuentra la creación de la licenciatura en Negocios Internacionales, elaborando los documentos oficiales para la SEP según Acuerdo 279.

También, participe en el proyecto que involucró a varias de las direcciones del INITE, al de Asignaturas en línea. De una lista de asignaturas que se me proporcionó por parte de otra dirección, realicé un análisis de las carreras que imparte las asignaturas y del rediseño por el que algunas de ellas han pasado. Elaboré una tabla con el nombre de la carrera, nombre de la asignatura, clave, cuatrimestre y observaciones. Me encargo de enviar a la Dirección de Licenciatura e Ingeniería del INITE para que seleccionen las veinte asignaturas que integraron la primera etapa del proyecto. Una vez seleccionadas tuve que elaborar carpetas electrónicas con los programas de estudio sintéticos (SEP) de las asignaturas, por carrera, para la elaboración de programas desarrollados* (Syllabus) que son parte primordial de las asignaturas en línea. Estas carpetas electrónicas las envié a las direcciones que participaron en el proyecto (Dirección de Medios Educativos, Dirección de Evaluación)

Para que se realicen los programas desarrollados para cada asignatura es necesaria la contratación de personal experto para que los elaboren. Realizo el reclutamiento, selección y contratación de los profesores especialistas que elaboraran el programa desarrollado de cada asignatura. Identifico a los posibles candidatos especialistas en colaboración con Directores académicos de los campus, quienes ayudaron en el reclutamiento de especialistas con profesores expertos que han impartido la asignatura en su campus.

Reviso el currículo de los posibles candidatos, una vez seleccionados, los cito para que sean entrevistados por el Director de Desarrollo Curricular. Analizado el curriculum y realizadas las entrevistas, realizo la selección de los profesores para su contratación. Les informo a los profesores especialistas que han sido aceptados y les solicito la documentación para elaborar la solicitud de contrato y enviar los datos a la Dirección Administrativa para que elabore los contratos correspondientes.

* Un programa desarrollado de una asignatura es la presentación completa y detallada de todos los aspectos necesarios para llevar a cabo el curso.

Una vez seleccionados los profesores especialistas los capacito para la elaboración de programas desarrollados y les proporciono el material para el desarrollo de los productos los cuales son: la Guía para la elaboración del programa desarrollado de un curso y el programa sintético (SEP).

Por correo electrónico los profesores me envían los avances realizados de los programas desarrollados de las asignaturas y la DDC retroalimenta dichos avances. Concluido el programa desarrollado, el especialista entrega el producto final y yo me encargo del formato del contenido para enviarlo por electrónico a la Dirección de Edición la cual revisa la redacción y estilo del programa desarrollado de las veinte asignaturas.

Posteriormente, solicito a los profesores acudir a las instalaciones del INITE para que firmen el contrato y entreguen el recibo de honorarios para que se les deposite o se elabore el cheque correspondiente.

La DDC se hizo cargo de la validación y reestructuración de las antologías* que se realizaron para cada asignatura en línea, la coordinación en la elaboración de las antologías estuvo a cargo la Dirección de Medios Educativos los cuales seleccionaron, contrataron y capacitaron a los especialistas para la elaboración de estas. Para la validación de las antologías realice el reclutamiento y selección de manera interna y externa de expertos en las asignaturas, quienes la revisaron, actualizaron y reestructuraron cada una de las antologías. Solicité al departamento de Recursos Humanos la información de todo el personal que labora en el INITE para seleccionar a los expertos internos, de igual forma entrevisté a profesionistas externos que cubrían con el perfil requerido. Una vez seleccionados los expertos elaboré la solicitud de contrato para que la Dirección de Administración elaborara los contratos correspondientes.

* Conjunto de lecturas seleccionadas

El siguiente paso consistió en llevar a cabo la capacitación de los validadores de la antología y les proporcione el programa desarrollado, la antología y el documento de los lineamientos, y de esta forma realicen adecuadamente los cambios que se requieren en función a los objetivos y contenido de los programas. Cabe mencionar también que deberán entregar al final junto con la antología guías de estudio por cada lectura de la antología.

Otra actividad que me correspondió en este proceso, es la de supervisar el avance de las antologías. La recepción de la antología original debe cubrir los lineamientos para la elaboración de antologías que les solicite en la capacitación. Posteriormente reviso que la guía de estudios* de cada lectura, la relación de lecturas con bibliografía y la bibliografía del curso estén relacionadas con el material recopilado en la antología.

De manera paralela apoyo en la logística de la elaboración del portafolio con el material que se le entrega al alumno que cursará las asignaturas en línea y al profesor, conformado por: carta de bienvenida, antología, dos CD con la tecnología educativa 1) Universidad de los golpes y 2) Exposiciones de temas de las materias denominado Clase Virtual, manual de navegación de asignaturas en línea, manual del usuario asignaturas en línea, evaluación, manual del usuario asignaturas en línea CD y reglamento para cursar las asignaturas en línea.

Esta solo fue la primera etapa del proyecto donde se trabajó con 20 asignaturas de 8 de las carreras que se imparten en la universidad, el reto consiste en crear tres asignaturas en línea por carrera, lo que implicara una mejor administración de los recursos humanos, financieros y materiales, así como minimizar los procesos para lograr el objetivo en el tiempo y espacio planeado.

* La guía de estudios es un cuestionario de 5 preguntas por cada lectura que integra la antología

El crecimiento de la universidad en los últimos años en sus 7 campus en la ciudad de México y la apertura de campus en la ciudad de Zapopan y Monterrey ha propiciado la expansión a otro país integrándose a dos importantes universidades de Costa Rica.

Lo anterior implica la revisión de los programas de estudio que se imparten en ese país. Mi función consiste en elaborar un diagnóstico de las características de cada nivel de estudios de las dos universidades, basándome en la información entregada por la Dirección de Universidad Foránea. Con los documentos oficiales de las carreras que se imparten a nivel bachillerato, licenciatura y maestría elaboré el diagnóstico de la situación actual de la educación en ese país, para posteriormente hacer la homologación de los planes.

El proyecto de reciente creación es las licenciaturas en línea de 8 carreras. Para crearlas se realizó un diagnóstico de cada una de las carreras con especialistas del instituto y una vez estructurado el mapa curricular para cada carrera, mi labor fue el integrar las asignaturas que se encontraban en el plan de estudios presencial de cada una de las carreras y que ahora se compartirán pero bajo otro modelo de enseñanza (semipresencial).

Para las asignaturas de nueva creación fue necesario reclutar especialistas en la materia para lo cual realice el reclutamiento, selección y contratación de los candidatos para elaborar cada asignatura.

Una vez que se realizaron los programas de estudio para cada una de las asignaturas de las 8 carreras, organicé la información en una carpeta electrónica y le doy el formato que la SEP en su acuerdo 279 estipula para los programas de estudio.

La bibliografía es parte fundamental de cada programa de estudios por lo que se requiere de la búsqueda actualizada de libros, es decir, del año 2000 a la fecha. Una vez elaborado el formato de la bibliografía, la cual esta integrada por los libros de las materias de nueva creación y los libros de las asignaturas que se tomaron del plan de estudios presencial, realizo una actualización de los datos, sobre todo en las asignaturas del plan de estudios presencial ya que son anteriores al año 2000, para lo cuál realicé una investigación en la base de datos de la biblioteca de la universidad para actualizar los datos, si no están actualizados realizo la búsqueda de un sustituto para la asignatura en páginas de Internet o en catálogos de proveedores de libros.

Cabe señalar que para tener un control de la bibliografía existente en cada campus realicé la revisión mediante la base de datos de la universidad para cada campus ya que la SEP realiza una auditoria en cada campus para revisar que tengan la bibliografía que se esta registrando en el momento de que la SEP entregue el RVOE.

PROBLEMATIZACIÓN

¿Existe un área que lleve a cabo la organización de las asignaturas en línea?

¿Las direcciones involucradas en el proyecto de asignaturas en línea conocen las funciones y tareas que realizaran como área?

¿Se requiere dividir el trabajo?

¿La planeación y organización del capital humano es el adecuado?

¿Es necesaria la creación de una coordinación que lleve a cabo la organización de las asignaturas en línea?

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el problema sobre el cual me aboqué para la realización de esta tesina es el de la organización de las asignaturas en línea. Se trata de un nuevo sistema de enseñanza que aprovecha los avances tecnológicos que ofrece la multimedia y la Internet para formar a través de cursos interactivos en formato Web, apoyados con herramientas de comunicación que facilitan el intercambio de información y diferentes medios de discusión y diálogo virtual entre los participantes. Es un modelo de aprendizaje semipresencial. El modelo semipresencial es un método de entrega educativa que toma parte del método tradicional y del método en línea.

La primera fase de este proyecto de asignaturas en línea se vio marcada por la falta de planeación y organización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Parte fundamental en el desarrollo de las asignaturas en línea la integra el factor humano, por ello, es importante la planeación del mismo desde la descripción del puesto, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y la evaluación del desempeño de cada integrante, es decir, el establecimiento claro de funciones.

Un problema en la creación de asignaturas en línea es la falta absoluta de una coordinación que administre los recursos antes mencionados, para este proyecto se trabajó en conjunto con personal de varias direcciones del INITE. Se asignó un líder de proyecto que “coordinó” las actividades de las distintas áreas que participaron en las asignaturas en línea. Cada área tenía una función dentro del proceso de las asignaturas en línea: como evaluador, proveedor de material didáctico, revisor de redacción y estilo, revisor de contenido, en la elaboración de programas desarrollados y de antologías. Por lo que la planeación y organización que se llevó a cabo no fue la apropiada, ya que no había una verdadera coordinación que realizara el control de los avances que a cada área le correspondía.

La elaboración de programas desarrollados de cada una de las 20 asignaturas en línea implica directamente al recurso humano como principal involucrado en este proceso. En este sentido la búsqueda del recurso humano es un serio problema por la diversidad de áreas y necesidades de conocimiento y habilidades que requiere el candidato para cada asignatura.

En consecuencia, se requiere contratar profesionales en cada área para elaborar programas desarrollados, impartir la clase y grabar clases virtuales, por lo que no siempre cumplen con las características necesarias para las tres actividades por las que se requiere su servicio, de tal forma que al no cubrir con alguna de estas, implicaba retrasos en la elaboración de las asignaturas en línea, lo que provocó que la contratación se realizara fuera del tiempo establecido.

La organización en general no es la adecuada por la falta de definición de funciones de cada área y cada persona involucrada en el proceso. Sin una estructura organizacional que defina las funciones de cada integrante para el logro de los objetivos, las experiencias que se han vivido en el proceso de elaboración de asignaturas en línea, hasta este momento, no han sido satisfactorias, sin embargo, el proceso de cambio se tornara lento porque no ha dado mejoras y seguirá habiendo retrasos.

El recurso humano es el principal protagonista de este trabajo, aunque el manejo del recurso material es importante, sin embargo, para que este surja se requiere primero del recurso humano ya que es quien crea los materiales necesarios para que las asignaturas en línea se lleven a cabo.

El problema que identifiqué como primordial es la falta de un área que lleve a cabo los procedimientos necesarios, con una planeación y organización para el logro del objetivo.

En el área a la cual pertenezco, DDC, se elaboran los programas desarrollados de cada asignatura, por lo que, con ayuda de la Dirección de Medios Educativos, seleccionamos los posibles candidatos que elaborarían los programas desarrollados. Una vez seleccionados se les proporcionó una capacitación en la elaboración de los programas desarrollados y se les entregó el material para que comenzaran a trabajar.

Las actividades que llevo a cabo en este proceso son la elaboración de solicitud de contrato, la recopilación de la documentación necesaria para su contratación, la organización de toda la información de cada asignatura, la revisión de los avances que envía cada especialista, el envío de los materiales que requiere cada colaborador, mantener contacto permanente, vía telefónica o mail con los colaboradores, la adecuación de los materiales enviados y la entrega a cada área de lo que tenga que hacer con cada asignatura (revisión de estilo, temas para grabación de clases, relación de lecturas para antología, como las principales).

Por ello, la necesidad de un diseño estructural que defina las funciones de cada área es fundamental para evitar que ciertas áreas se deslinden de la responsabilidad que les fue encomendada.



Actualmente con el nuevo proyecto de licenciaturas en línea se amplía la necesidad de crear una estructura organizacional que integre al personal especializado para la administración de los recursos, ya que sólo se han elaborado 20 asignaturas en línea, pero con el nuevo proyecto se elaborarán alrededor de 450 asignaturas en línea en un plazo de 2 años, por tal motivo se deben organizar los recursos para lograr el objetivo.

De acuerdo a lo mencionado en el presente capítulo que describe las actividades realizadas como parte de mi experiencia laboral y para efectos del presente trabajo en el siguiente capítulo se mencionan las principales teorías de la administración que darán el sustento teórico para la propuesta que se desarrollará en el capítulo tercero.

CAPÍTULO II. Marco teórico metodológico

La presencia de una necesidad social es condición imperante para que toda profesión surja y permanezca. La administración existe en razón de haber una necesidad social que debe ser resuelta satisfactoriamente. Es indispensable contar con administradores profesionales que manejen las organizaciones con pleno conocimiento y garanticen resultados de calidad, eficiencia, rendimiento, y contribuyan al éxito de las mismas.

El hombre pasa la mayor parte del tiempo en el ámbito de las organizaciones, encontrándose integrado a ellas por diversos motivos. Esto se manifiesta en sus vínculos con las escuelas y universidades, con empresas, organismos sociales, políticos, religiosos y otros tipos de grupos.

A continuación revisaremos la Teoría General de la Administración (TGA) la cuál se vuelve trascendental en la fundamentación de este trabajo, ya que es “el campo de conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si ésta se aplica en organizaciones con ánimo de lucro (empresas) o en aquellas que no lo tienen”.¹

La TGA se ha desarrollado a través de los años llegando a su complejo estado actual. En la siguiente tabla se pueden ver cada una de las cinco variables que originaron en su momento una teoría administrativa diferente y que marcan un avance en el desarrollo de la TGA.

¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill, 2000, p. 2

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En tecnología	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

Fuente: Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw Hill, México, 2000, p. 9

Los primeros trabajos que se enfocaron a la administración como disciplina de estudio fueron hechos a principios del siglo XX por dos ingenieros: el estadounidense Frederick W. Taylor y el francés Henri Fayol; sus ideas son el cimiento del llamado enfoque clásico de la administración.

El enfoque clásico dominó el estudio de la administración hasta los años cuarenta y se conformó a partir de dos corrientes de pensamiento: la Administración Científica, misma que fuera desarrollada por Taylor y cuyo énfasis radicaba en las tareas, así como por la Teoría Clásica de Fayol, que hacía énfasis en la estructura de la organización.

Taylor determinó que para optimizar la eficiencia de cualquier tarea se requería aplicar cuatro principios básicos:

1. Estudiar la tarea a realizar hasta llegar al mejor método para hacerla, encontrando la “ciencia” de la tarea
2. Seleccionar de manera científica a cada trabajador para asignarle la tarea para la que tuviera más aptitudes
3. Entrenar al trabajador para su tarea
4. Establecer una estrecha cooperación entre obreros y patrones

Además de Taylor, los principales autores de la administración científica son, entre otros:

- Gantt. Autor de estudios sobre organización del trabajo, manejo de salarios y utilidades, y la famosa gráfica que utilizamos hoy en día para programar actividades, llamada Gráfica de Gantt o cronograma.
- Gilbreth. Realizó estudios sobre administración científica, la psicología de la administración y la fatiga en el trabajo.
- Emerson. Elaboró estudios sobre eficiencia y postulo los 12 principios de la eficiencia.
- Ford. Desarrolló la producción en serie de automóviles, impulsando una de las industrias más importantes de nuestros días.

Las principales aportaciones de la Administración Científica a la TGA se enlistan a continuación:

1. Concepto de administración como ciencia
2. Estudio de tiempos y movimientos
3. Concepto de eficiencia
4. División del trabajo y especialización
5. Producción en serie
6. Pago mediante incentivos y premios

7. Estandarización
8. Supervisión por funciones
9. Principios de administración científica

Mientras Taylor desarrollaba el enfoque de la Administración Científica en los Estados Unidos, en Europa Henri Fayol postulaba, en el año de 1916, su Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría Clásica de la Administración fue la respuesta europea a la Administración Científica, y se caracterizaba por el “énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia”.²

En realidad, ambas teorías buscaban lograr mayores niveles de eficiencia, pero mientras la Administración Científica consideraba que la eficiencia era la suma de los esfuerzos individuales, la Teoría Clásica la consideraba el fruto de un esfuerzo colectivo, viendo a la organización como un todo. Por ello, la Teoría Clásica desplazó a la Administración Científica con cierta facilidad en la preferencia de los investigadores, las instituciones educativas y los empresarios.

En la siguiente tabla se mencionan los 14 principios administrativos de la Teoría clásica:

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE LA TEORÍA CLÁSICA DE HENRY FAYOL	
1. División del trabajo	La labor será más eficiente cuanto más se especialicen las personas
2. Autoridad	Los gerentes tienen el derecho formal de dar órdenes y deben hacerlo para que se hagan las cosas
3. Disciplina	Las personas que pertenecen a una organización deben respetar las reglas que la rigen
4. Unidad de mando	Cada empleado debe tener un jefe y sólo uno
5. Unidad de dirección	Las personas que realizan actividades que tienen un mismo objetivo dentro de una organización deben ser dirigidas por el mismo jefe
6. Subordinación al bien común	Las personas que realizan actividades que tienen un mismo objetivo dentro de la organización no deben tener más peso que los intereses organizacionales
7. Remuneración	El pago por el trabajo realizado debe ser justo tanto para el empleado como para el empleador
8. Centralización	Los gerentes tienen la responsabilidad de otorgar suficiente autoridad a los subordinados que realizan exitosamente las tareas
9. Cadena escalar	Todos los puestos de una organización están relacionados de tal manera que cada persona tiene un jefe, exceptuando al jefe general

² Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill, 2000, p. 88

10. Orden	Las personas y los recursos de una organización deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan
11. Equidad	Los gerentes deben ser justos con sus empleados
12. Estabilidad de las personas	Una organización que tiene una alta rotación de personal (los empleados salen de la organización con relativa frecuencia) es menos eficiente de lo que podría ser.
13. Iniciativa	Los subordinados deben tener suficiente libertad para llevar a cabo sus tareas.
14. Espíritu de equipo	Una organización trabaja mejor cuando todos sus integrantes se identifican unos con otros y con la organización, y se sienten orgullosos de ser parte de ella.

Las principales aportaciones de la Teoría Clásica a la TGA son:

1. **Proceso administrativo.** Este concepto surge como una integración de las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control.
2. **Funciones organizacionales.** Los autores dividen estas funciones en administrativas, técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad.
3. **Conceptos de organización formal e informal.** Estos conceptos diferencian claramente el estudio de la administración.
4. **Principios de administración.** Los principios que destacan son: el espíritu de equipo, la disciplina, la autoridad y la responsabilidad.
5. **Conceptos de línea y staff.** Se establece la existencia de órganos de asesoría o staff dentro de la empresa, mismos que no tienen autoridad dentro de la “línea formal de mando”.

Como parte importante para la fundamentación de la propuesta que se desarrollará en el siguiente capítulo es importante conocer acerca del Enfoque estructuralista el cual surge a partir de la *Sociología de la burocracia* creada por Max Weber. Esta corriente administrativa agregó a la TGA la visión interorganizacional; esto implicó que la anterior forma de analizar a las organizaciones, viéndolas sólo “desde adentro”, y contemplando únicamente sus aspectos internos, fuera sustituida por una visión amplia que consideraba importantes las relaciones de la organización con la sociedad a la que pertenecía.

Este enfoque se divide en: la Teoría de la Burocracia, que pone énfasis en la estructura organizacional; y la Teoría Estructuralista, que además de contemplar la estructura de la organización, se enfoca en las personas y en el ambiente organizacional.

La teoría estructuralista surge como una síntesis de la Teoría Clásica y la de Relaciones Humanas, basada en la Teoría de la Burocracia; es decir, el análisis completo de una organización tanto en su aspecto interno (estructura y personal) como en su interrelación con su medio ambiente.

Las principales aportaciones de la Teoría Estructuralista a la TGA, destacan las siguientes:

1. **Convergencia de varios enfoques.** Tomaron elementos de la teoría clásica, la de relaciones humanas y de la burocracia, integrándolos y ampliándolos. Al hacer esto, crearon el enfoque múltiple en el análisis organizacional, que fue la base de las teorías de sistemas y contingencial.
2. **Enriquecieron la teoría de la burocracia.** Agregaron al análisis de la estructura el análisis del medio ambiente y de las relaciones interpersonales dentro de la organización.
3. **Fue el primer enfoque totalmente crítico.** Buscaron la raíz de los problemas de las organizaciones para ayudarlas a mejorar; no se limitaron a hablar de las organizaciones “perfectas” o sin problemas, sino que plantearon soluciones a situaciones reales y recurrentes de las empresas de la época.
4. **El estructuralismo es considerado un enfoque de transición.** El estructuralismo representa una etapa de transición entre los enfoques anteriores y el sistémico. Además, los neoestructuralistas son los creadores del enfoque contingencial, que representa el más actual de todos los que forman la TGA.

Por su parte, Stephen Robbins define la **estructura organizacional** como el “marco formal o sistema de comunicación y autoridad de la organización. Es como el esqueleto que define su forma en cuanto a complejidad, formalización y centralización”.³

Weber describió un tipo ideal de organización al cual llamó una burocracia. “Se trataba de un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales, la burocracia es muy similar a la administración científica en su ideología. Ambas hacen énfasis en la racionalidad, la previsibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo”⁴

La burocracia se basa en la racionalidad; es decir, “la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos”.⁵

Weber postula que la burocracia es la “organización eficiente por excelencia” y dice que para conseguir esa eficiencia, “la burocracia necesita describir con anticipación, y en los más mínimos detalles, la forma como deben ejecutarse las actividades”.⁶

Derivado de lo anterior, para funcionar adecuadamente, la burocracia debe tener las siguientes características:

- **Normas y reglamentos.** Deben ser conocidos por todos, estar por escrito y contemplar sanciones para quien no los siga.
- **Comunicación formal.** Toda comunicación debe hacerse por escrito y seguir los canales formales establecidos.

³ Robbins, Stephen; et al. Fundamentos de administración. México, Prentice Hall, 1996 , p. 183

⁴ Robbins, Stephen; Coulter, Mary, Administración, México, Prentice Hall, 2000, p. 45

⁵ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill, 2000, p. 451

⁶ Idem, p. 458

-
- **División del trabajo racional.** Significa que las actividades deben estar diferenciadas y los puestos de trabajo ser claros y específicos, logrando especialización y evitando duplicidad de funciones.
 - **Impersonalidad en las relaciones.** Los puestos son más importantes que las personas; éstas se van y los puestos permanecen.
 - **Autoridad y jerarquía claras.** Cada trabajador debe tener un sólo jefe y la relación jefe-subordinado debe seguir las reglas y canales establecidos por la organización.
 - **Procedimientos estandarizados de trabajo.** Todas las tareas que son necesarias para cumplir un trabajo deben dividirse en partes, a fin de que cualquier persona que ocupe un puesto sepa cómo desempeñarlo.
 - **Promoción por competencia técnica.** Los trabajadores más expertos deben ocupar los puestos más altos en la jerarquía.
 - **Administradores especialistas.** La burocracia postula que la administración de las empresas debe quedar en manos de profesionales y no de sus dueños.
 - **Profesionalización del trabajo.** Cada trabajador se vuelve un profesional de su área, ya que se especializa y sigue una carrera dentro de la organización, escalando puestos en su área funcional.
 - **El comportamiento de cada trabajador se vuelve previsible.** Como el puesto está claramente definido, el trabajador puede ser controlado y supervisado más fácilmente.

El enfoque del comportamiento se origina como respuesta a la necesidad de involucrar a los empleados en la toma de decisiones en las organizaciones, así como de satisfacer sus necesidades personales, considerándolos en sus dimensiones biológica, psicológica social y cultural y con una orientación hacia el logro de objetivos.

Este enfoque del comportamiento contribuyó a la TGA con la Teoría del Comportamiento y el Desarrollo Organizacional (DO); este último más que una teoría, es “un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia operativa en todos los niveles. Esos problemas pueden ser falta de cooperación, descentralización excesiva o comunicación deficiente”.⁷

Independientemente de que dos de las más grandes contribuciones de este enfoque a la TGA fueron el interés por el desarrollo integral (en la naturaleza biopsicosociocultural) de las personas al interior de las organizaciones así como el surgimiento del DO, otras aportaciones son:

1. **Teorías de liderazgo.** Principalmente en cuanto a los estilos derivados de la inclinación del líder hacia las personas o hacia la producción.
2. **Teorías de motivación.** Se desarrollaron estudios referentes a las necesidades personales como detonantes de la motivación personal, así como de los factores que inciden en ella y su proceso.
3. **Análisis transaccional y concepto de psicología aplicada a la teoría organizacional.** Se incorporaron el análisis transaccional (técnica que permite hacer un autodiagnóstico de las relaciones interpersonales), así como conceptos de psicología aplicada al estudio del comportamiento humano en las empresas.
4. **Estudio sobre el proceso de toma de decisiones.** Identificado como un proceso sistemático que sigue diversas etapas que van desde la formulación de un problema e identificación y ponderación de criterios de selección, hasta el desarrollo, análisis y selección de opciones y evaluación de la efectividad de la decisión.
5. **Estudios acerca del comportamiento organizacional (CO).** Se investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos en la mejora de la eficacia de una organización

⁷ Koontz, et al. Administración, una perspectiva global. México, McGraw Hill, 1999, p. 469

El enfoque sistémico es sin duda el parteaguas más importante en el desarrollo de la TGA, mismo que está basado en la Teoría General de Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy, la cual se fundamenta en tres premisas esenciales:

- Una organización es un sistema. Los sistemas se desarrollan en un suprasistema, o medio ambiente, y están formados por subsistemas denominados áreas o departamentos.
- Los sistemas son abiertos porque están interrelacionados con su medio ambiente, al que influyen y por el que son influidos.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Es decir, su actuación depende de cómo se organizan sus subsistemas.

El enfoque sistémico ha sido el marco del desarrollo de diversos modelos de organización, uno de ellos es el de Kast y Rosenzweig, que se describe a continuación:



El sistema organizacional.⁸

⁸ Kast, et al. Administración en las organizaciones, México, McGraw Hill, 1996, p. 85

Como vemos en la figura, este modelo plantea que la organización es un sistema compuesto por los siguientes subsistemas:

- Subsistema técnico, que incluye los conocimientos y la tecnología de que dispone la empresa.
- Subsistema estructural, representado por las actividades integradas de acuerdo con una organización específica; es decir, la forma como se desarrolla el trabajo en la organización.
- Subsistema psicosocial, relaciones entre los individuos y cómo inciden en su rendimiento.
- Subsistema administrativo, que planea, organiza, dirige y controla el esfuerzo global.
- Dicho sistema está insertado en un suprasistema, o medio ambiente, orientado a cubrir metas mediante la transformación de insumos y recopilación de información.

Otro de los enfoques que es importante revisar es el enfoque de Contingencias “es un conjunto de conocimientos e investigaciones cuyo objeto de estudio son las relaciones entre las variables más importantes que convergen en una determinada situación y los subsistemas de las organizaciones”.⁹

Este enfoque se basa en la afirmación de que cada problema tiene una solución específica y que cada situación es diferente de todas las demás, por lo que su análisis y las acciones a emprender deben ser especialmente diseñados para la especificidad del problema. La teoría de contingencias se nutre de todas las anteriores; retoma los elementos principales de cada una de ellas y las adapta a la visión contingencial y sistémica de la organización. Como afirman Kast y Rosenzweig, “el enfoque contingencial está dirigido, por encima de todo, hacia la recomendación de diseños organizacionales y sistemas gerenciales apropiados para situaciones específicas”.¹⁰

⁹ Kast, et al. Administración en las organizaciones, México, McGraw Hill, 1996, pp. 17-18

¹⁰ Idem, p. 19

Cada situación organizacional es única e irrepetible, por lo tanto, su análisis y las acciones derivadas del mismo deben ser específicos y particulares. Con base en esta premisa, el enfoque contingencial ofrece las siguientes aportaciones a la TGA:

1. Estudios acerca de los modelos de estructura organizacional más eficaces en determinados tipos de industrias.
2. La idea de que no existe una “única y mejor forma” de hacer las cosas, sino que ésta depende de la situación específica y del ambiente que la rodea.
3. Énfasis en la naturaleza multivariada de las organizaciones. Las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional.
4. Rechazan los principios universales de la administración, porque no son flexibles.
5. Como la práctica de la administración es situacional, el administrador debe ser muy hábil para diagnosticar situaciones y problemas, y manejar sus variables internas y externas.
6. Concepción de la organización como sistema parcialmente abierto.

El proceso administrativo

El proceso administrativo está formado por las funciones de **planeación, organización, dirección y control**. El proceso administrativo es interactivo, esto es, todas las funciones que lo forman están interrelacionadas.

Henry Fayol fue el autor que definió al proceso administrativo y postuló al respecto cinco funciones: *planeación, organización, dirección, coordinación y control*. Otros autores definen e incluyen funciones como la *integración*.

La planeación ¹¹ es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Hay que hacer hincapié en la interrelación de la planeación con la organización, pues la adecuada planeación de la estructura organizacional de una empresa supone el eficiente funcionamiento de ésta, preparándola para que pueda adaptarse a las condiciones inestables del actual entorno de las organizaciones. Por el contrario, de no efectuar la adecuada planeación, surgirá una organización rígida, ineficiente, y esto traerá como consecuencia que los cambios sean cada vez más drásticos y costosos.

Cabe señalar que la palabra **organización** tiene diversas acepciones en la literatura administrativa. Las dos más comunes son, por un lado, la que se utiliza como sinónimo de empresa y, por el otro, como una fase del proceso administrativo.

- “La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada” ¹²
- “Consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer la estructura organizacional, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto” ¹³
- “La organización es el proceso de disponer y destinar al trabajo la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, en una forma tal que puedan lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente” ¹⁴

¹¹ Kast; et.al. Administración de las organizaciones. México, McGraw-Hill. 1996 pp. 504-505

¹² Koontz y Weirich, *Administración. Una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1998, p. 246

¹³ Robles y Alcérreca, *Administración, un enfoque interdisciplinario*, México, Pearson, 2000, p. 30

¹⁴ Stoner y Freeman, *Administración*, México, Prentice Hall, 1994, p. 9

-
- “Organización es la estructuración técnica 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 planes y objetivos señalados” ¹⁵

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos decir que la organización es la estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que faciliten la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de una empresa y propicien mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizacionales.

La organización define y orienta el trabajo en el interior de las empresas, por lo que su principal objetivo es ayudar a que las metas de la empresa tengan significado y sean importantes para todos sus miembros, contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional.

Por su parte la dirección es la función del proceso administrativo que se refiere a la influencia que tienen los administradores sobre las personas para que realicen su trabajo de tal forma que se consigan los objetivos organizacionales. Esto se logra con motivación y liderazgo y se lleva a cabo a través de una efectiva comunicación entre todas las áreas y personas que forman parte de la organización de los equipos, a los propios equipos y a la organización en su conjunto.

“La dirección incluye motivar a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos” ¹⁶

¹⁵ Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 1998, p. 277

¹⁶ Robbins y De Cenzo. *Fundamentos de administración*, México, Prentice Hall. 1999, p. 7

El control como parte del proceso administrativo se ha convertido en una de las principales herramientas de los administradores de todos los niveles y en cualquier tipo de organización, que permite mantener la actividad organizacional dentro de los límites permisibles de acuerdo con las expectativas planeadas. El control es el proceso mediante el cual los administradores establecen parámetros, miden el desempeño y realizan las correcciones y/o mejoras necesarias al trabajo desarrollado de la empresa.

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” ¹⁷

A continuación se presenta el proceso administrativo:

PREGUNTAS	FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	RESULTADOS
¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer? ¿Qué cursos de acción deben adaptarse? ¿Cómo se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer?	PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del medio ambiente • Establecer objetivos • Pronosticar el futuro • Determinar los recursos necesarios • Revisar y ajustar el plan según resultados del control • Coordinar durante todo el proceso de planeación
¿Quién debe hacer el trabajo? ¿Con cuánta autoridad y responsabilidad? ¿Con qué estructura? ¿Cómo se van a llevar a cabo los planes?	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y definir el trabajo a realizar • Dividir el trabajo en deberes • Agrupar deberes en puestos • Agrupar puestos en unidades • Coordinar durante todo el proceso de organización
¿Con qué recursos se va a hacer? ¿Qué elementos humanos se requieren? ¿Qué elementos materiales se requieren?	INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar personal • Suministrar materiales • Proporcionar otras facilidades • Coordinar durante todo el proceso de integración
¿Qué tareas se van a hacer? ¿Cómo se está haciendo? ¿Ver que se haga lo que se ha planeado?	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar y explicar objetivos a los subordinados • Guiar a los subalternos • Motivar al personal con base en el rendimiento • Supervisar y ajustar el trabajo • Coordinar durante todo el proceso de dirección
¿Cómo se ha realizado? ¿Se realizó de acuerdo a lo planeado? ¿Se requieren correcciones?	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar resultados con normas • Determinar causas de desviación • Corregir desviaciones • Revisar y ajustar métodos de control • Revisar y ajustar métodos de control • Coordinar durante todo el proceso

¹⁷ Koontz y Weihrich. *Administración una perspectiva global*. México, McGraw Hill, 1998, p. 636

Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 2000, p. 141

¿Qué es una organización?

Como ya se menciona, las organizaciones son “cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etcétera.”¹⁸

"Un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales este superávit son las utilidades; en las no lucrativas está representado por la satisfacción de necesidades".¹⁹

Son “dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos”.²⁰

Son “unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir a las metas de la organización”.²¹

“Acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico”.²²

De acuerdo a las definiciones de organización que se enuncian en este capítulo y que es parte del proceso administrativo, esta etapa de la administración es en la que enfocare la elaboración de la propuesta que se presenta en el capítulo tercero.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill, 2000, p. 344

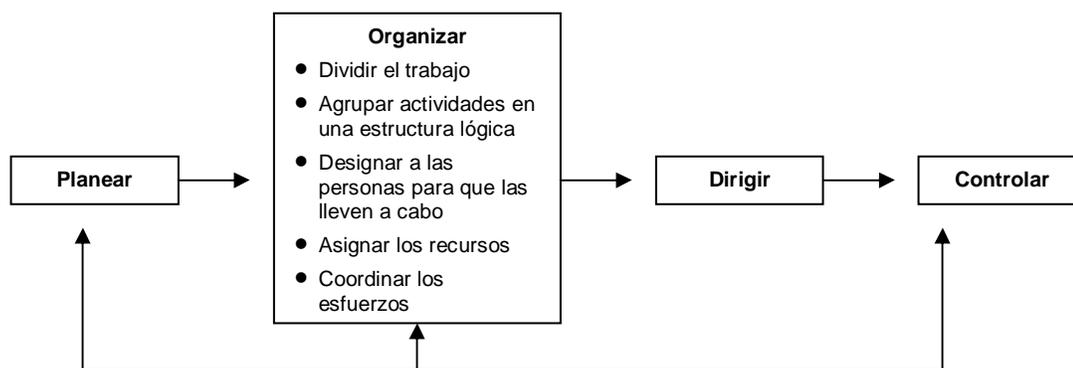
¹⁹ Harold, Koontz; et al. *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1999, p. 7

²⁰ James A. F. Stoner, et al. *Administración*, México, Prentice Hall, 1998, p. 4

²¹ Gary Dessler, *Organización y administración*, México, Prentice Hall, 1994, p. 2

²² Stephen P. Robbins, et al. *Fundamentos de administración*. México, Prentice Hall, 1996, p. 3

La función de organizar, en el proceso administrativo se puede observar en la siguiente figura:



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill, 2000, p. 345

Es importante mencionar los objetivos de la organización los cuales son:

- Establecer los departamentos o áreas funcionales especializadas en que se dividirá la empresa para desarrollar el trabajo que les permita cumplir sus metas. Cada empresa tiene diferentes áreas funcionales ya que éstas se definen de acuerdo con su giro, tamaño, recursos y metas generales.
- Definir las jerarquías, lo cual implica determinar el grado de autoridad y las responsabilidades inherentes a cada nivel de la empresa.
- Definir qué labor debe desempeñar cada uno de los miembros de la empresa mediante la elaboración de descripciones y perfiles de puestos.

Sería casi imposible que una empresa logre el cumplimiento de sus metas si el factor humano no tiene la orientación acerca de lo que deben hacer. Esta falta de orientación, fundada en una nula organización administrativa, ocasiona que cada área y persona realicen su esfuerzo de manera aislada, provocando un caos en el proceso productivo y afectando así la calidad del producto o servicio, lo cual viene a mermar la capacidad competitiva de la empresa. Esto visto desde la problemática de la creación de una coordinación.

Con el fin de evitar lo anterior es prioritario que la empresa cuente con una estructura adecuada para el desarrollo del trabajo, y que el factor humano conozca las metas u objetivos estratégicos generales, los de su área funcional y los objetivos individuales, por lo que es necesario conocer que:

- “La estructura de la organización es la configuración del papel formal de una empresa, sus procedimientos, sus mecanismos de autoridad y control, así como sus procesos de autoridad y toma de decisiones”.²³
- “La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”.²⁴
- “La estructura organizacional se puede considerar como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”.²⁵
- “La estructura organizacional refiere los patrones de coordinación y control, de flujos de trabajo, de autoridad y de comunicación que canalizan las actividades de sus miembros”.²⁶

Organizar es un proceso de cinco pasos, según la noción de Stoner y Freeman:

1. **Enlistar el trabajo** que necesite realizarse para alcanzar los objetivos de la empresa. Por ejemplo, tal y como se presenta en éste trabajo, la creación de una coordinación cuyo principal objetivo es obtener resultados optimizando recursos en su listado se debe incluir el reclutamiento, la selección, contratación y capacitación del personal, la descripción de puestos y funciones, la creación del organigrama, la ubicación física del personal, la coordinación con otras direcciones (Medios Educativos, Evaluación y Edición), la creación de material didáctico, la distribución del material y la administración.
2. **Dividir el trabajo**, es decir, separarlo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente los individuos o los equipos de trabajo. Por ejemplo, en la nueva coordinación se formarían puestos organizacionales según la especialización, lo cual implicaría una división del trabajo en actividades; así,

²³ Hitt, et al. Administración estratégica, México, Thomson editores, 1999, p. 396

²⁴ Stoner, et al. Administración, México, Prentice Hall, 1994, p. 336

²⁵ Kast, et al. Administración en las organizaciones, México, McGraw Hill, 1996, p. 244

²⁶ Robles, et al. Administración, un enfoque interdisciplinario, México, Pearson, 2000

contaríamos con personas especializadas en recursos humanos, capacitación, administración, pedagogía, diseño gráfico.

3. **Departamentalizar**, es decir, agrupar por departamentos o áreas funcionales aquellas actividades de trabajo que sean similares y estén conectadas lógicamente. Dicha combinación deberá hacerse de manera eficiente, por lo que es necesario un organigrama en el que se refleje tanto la departamentalización como sus conexiones. Para lo cual una vez que ya tenemos enlistado el trabajo que se ha dividido el mismo podemos elaborar un organigrama para la nueva coordinación.
4. **Coordinar**, lo cual implica la integración de las actividades de las distintas áreas de una empresa con el fin de lograr los objetivos organizacionales. En lo que a este punto se refiere y con base al ejemplo de la coordinación que se debería crear se diseñarían los ciclos de información y trabajo; por citar un ejemplo, la manera como se integrarían las actividades de las coordinaciones de medios educativos, edición y evaluación.
5. **Controlar la efectividad** de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades de la empresa, así como a los cambios del medio ambiente. Esta labor se tiene que hacer constantemente debido a las continuas transformaciones del contexto en la empresa, precisamente debido a estas transformaciones se requiere de un ajuste de la estructura organizacional de acuerdo a la nueva necesidad de creación de una coordinación.

Según Stephen Robbins una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Cuando se modifica la estructura de una organización se está aplicando el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

Especialización del trabajo o división del trabajo: es el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados

Departamentalización: Una vez que los trabajos han sido divididos mediante la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos para que sea posible coordinar las tareas comunes.

Cadena de mando: es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién

Unidad de mando: una persona deberá tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable

Amplitud de control: Se refiere a cuántos subordinados puede supervisar un gerente en forma eficiente y eficaz

Centralización: se refiere al grado en que la toma de decisiones esta concentrada en los altos niveles de la organización.

Descentralización: cuanto más se permita que los empleados de nivel bajo hagan aportaciones para la toma de decisiones o tengan la decisión para tomarlas se habla de descentralización.

Formalización: se refiere al grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos

Los administradores del más alto nivel son los responsables de diseñar y adaptar la estructura organizacional a los constantes cambios del medio de los negocios. A esta actividad se le conoce como diseño organizacional.

Por otro lado, existe la organización formal y la informal. En la práctica ambas están entrelazadas como administradores debemos tomarlas en consideración si se quieren lograr niveles adecuados de productividad en la empresa.

La organización formal se refiere a “la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”²⁷, misma que es diseñada por los administradores y que debe contribuir a generar eficiencia en el desempeño individual, estableciendo la posición que ocupa cada individuo en la empresa, los flujos de trabajo y las líneas de comunicación.

A la organización formal se le representa mediante un esquema llamado organigrama (la importancia de este radica en que proporciona un marco de referencia para todos los involucrados con la empresa y permite entender la manera como funciona y se desarrolla el trabajo en el interior de la misma).

Un organigrama es “un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la misma y cómo se relacionan”.²⁸

Por su parte, la organización informal se define como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sus miembros”.²⁹

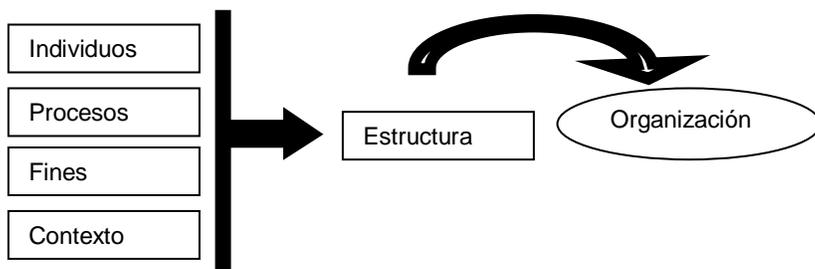
Por su propia naturaleza, la organización informal no es el resultado de un plan. Sin embargo, ejerce una gran influencia en el funcionamiento de la empresa, pues los grupos informales pueden responder más rápidamente a los problemas que surgen en la operación diaria, o por el contrario, pueden sabotear el trabajo cuando se encuentran inconformes con algo.

²⁷ Koontz, et al. Administración una perspectiva global. México, McGraw Hill, 1998, p. 247

²⁸ Stoner, et al. Administración, México, Prentice Hall, 1994, p. 337

²⁹ Koontz, et al. Administración una perspectiva global. México, McGraw Hill, 1998, p. 247

Los elementos que integran la determinación de la estructura y la forma organizacional se muestran en la siguiente figura.



Otro aspecto básico para el buen funcionamiento de la estructura organizacional es la delegación de autoridad. Que implica darle autoridad a un subordinado para que tome decisiones y pueda supervisar el trabajo de otros.

Por ello surge el concepto de cadena de mando, identificado como: “el flujo de autoridad de un nivel superior a uno inferior en una organización”.³⁰

“La teoría de la organización estudia la estructura y el diseño de la misma, y se refiere tanto a los aspectos descriptivos como a los prescriptivos; es decir, describe cómo están estructuradas las organizaciones y ofrece sugerencias de cómo pueden construirse para mejorar su efectividad”.³¹

Estructura organizacional. La estructura organizacional estipula cómo deben ser distribuidas e integradas las tareas. Asimismo establece quién le reporta a quién, los mecanismos formales de coordinación y los patrones de interacción que deben seguirse. La estructura organizacional se podría concebir como el componente organizacional que permite la articulación de los individuos, los procesos, los fines y el contexto.

³⁰ Robbins, et al. Fundamentos de administración, México, Prentice Hall, 1996, p. 139

³¹ Ibid

Una vez revisadas las teorías y los conceptos administrativos que proporcionaran las bases teóricas para el desarrollo de una propuesta que surge como respuesta al problema descrito en la última parte del capítulo uno con respecto a la organización eficiente de los recursos para el logro exitoso del proyecto de asignaturas en línea.

En el siguiente, y último, capítulo se desarrolla la propuesta administrativa que responderá a las necesidades que el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC, requiere para la elaboración de las asignaturas en línea.

CAPÍTULO III Propuesta: Diseño organizacional para la creación de la Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC

La experiencia profesional adquirida en el Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México (INITE-UNITEC), me ha dado pauta para la creación de una propuesta dentro del área de la Administración Educativa.

En este capítulo se encuentra desarrollada la propuesta del diseño organizacional de la que se desprende la creación de una coordinación que lleve a cabo las actividades propias que se mencionan en el primer capítulo sobre la planeación y organización del proceso que se lleva a cabo en la elaboración de las asignaturas en línea, y con la cual se concluye en la necesidad de aplicar el diseño organizacional.

A partir de la fundamentación que se encuentra en el capítulo II basado en la Teoría General de la Administración (TGA) la cuál se ha desarrollado a través del tiempo (véase tabla de p.30), me ha permitido sustentar la presente propuesta, asimismo retomar los principales aspectos de algunas teorías para el desarrollo de la misma.

A pesar de que las organizaciones difieren de manera notable, poseen características comunes entre sí; por ejemplo, en los planteamientos de objetivos, el trabajo organizado, la administración del capital humano, el esfuerzo, el trabajo en equipo, etcétera. Los principios de la administración han sido universalmente probados y se aplican sin importar el giro o propósito particular de cada empresa.

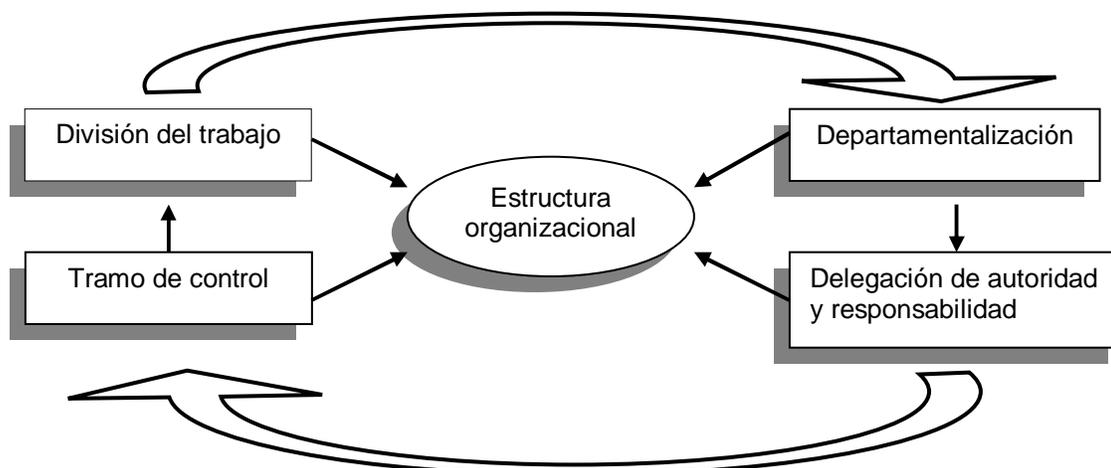
La necesidad de lograr altos niveles de desempeño del factor humano, tanto en los niveles de mando, como en el personal de servicios y operación es una de las más importantes en las organizaciones como estrategia de cambio y productividad para que garantice su competitividad y permanencia. Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y recompensa son términos vinculados a las organizaciones y son función clave de la administración.

La Teoría de la organización es el conjunto de principios que sirven de guía al factor humano para diseñar las organizaciones. El diseño organizacional está dado por la toma de decisiones y acciones que llevan a construir o cambiar la estructura de una organización con el objeto de alcanzar sus metas organizacionales, profesionales y personales, como es el caso que nos ocupa, es decir, la decisión de crear una coordinación cambia la estructura del INITE con el fin de lograr las metas que se han propuesto en la elaboración de asignaturas en línea.

Si regresamos un poco en la historia de la administración podemos identificar que desde sus inicios, con la administración científica de Taylor, se introdujeron aspectos como la “división del trabajo y especialización”, posteriormente con la Teoría clásica de Fayol surgen 14 principios administrativos (véase p. 32-33) donde sobresalen para efectos de esta propuesta la “división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, centralización”

Asimismo Weber con su teoría de la burocracia hace hincapié en “la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales”, la teoría de sistemas aporta a la propuesta la importancia que tiene la organización al verla como un sistema que se desarrolla por subsistemas denominados áreas o departamentos, que son sistemas que se interrelacionan con su ambiente y que funcionan dependiendo de la estructura del mismo, más adelante se podrá observar como se relacionan las distintas direcciones para el logro del objetivo.

Todo lo anterior da el sustento teórico a la propuesta del diseño organizacional para la creación de una coordinación, que lleve a cabo la organización de los recursos para el logro del objetivo de la institución. Las decisiones que utiliza el diseño organizacional redundan en cuatro aspectos fundamentales: división del trabajo, departamentalización, tramo de control y delegación de autoridad, como se observa en la siguiente figura:



La creación de un diseño estructural del Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC, visto como un sistema, dónde se debe crear una coordinación que lleve a cabo las actividades de las asignaturas en línea, es consecuencia de las decisiones que como administrador considero que se deben tomar para realizar y controlar el trabajo de la organización, es decir, estas decisiones me llevan a cambiar la estructura de la organización con el objeto de alcanzar las metas, que en este caso resuelve el problema de la elaboración de asignaturas en línea.

Las dimensiones estructurales: como la formalización, centralización y complejidad, son muy importantes porque en función de ellas se pueden definir diversas organizaciones con comportamientos distintos.

Las dimensiones contextuales como tamaño, tecnología, medio ambiente, cultura organizacional y estrategia, son aquellas que la organización tiene por el sólo hecho de existir y que, por mucho, se producen como resultado de la interacción entre organización y su medio.

La formalización es el grado en el cual la organización se apoya en las reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento del capital humano. En este sentido la formalización de mi propuesta la obtenemos del Manual de Organización del Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la UNITEC.

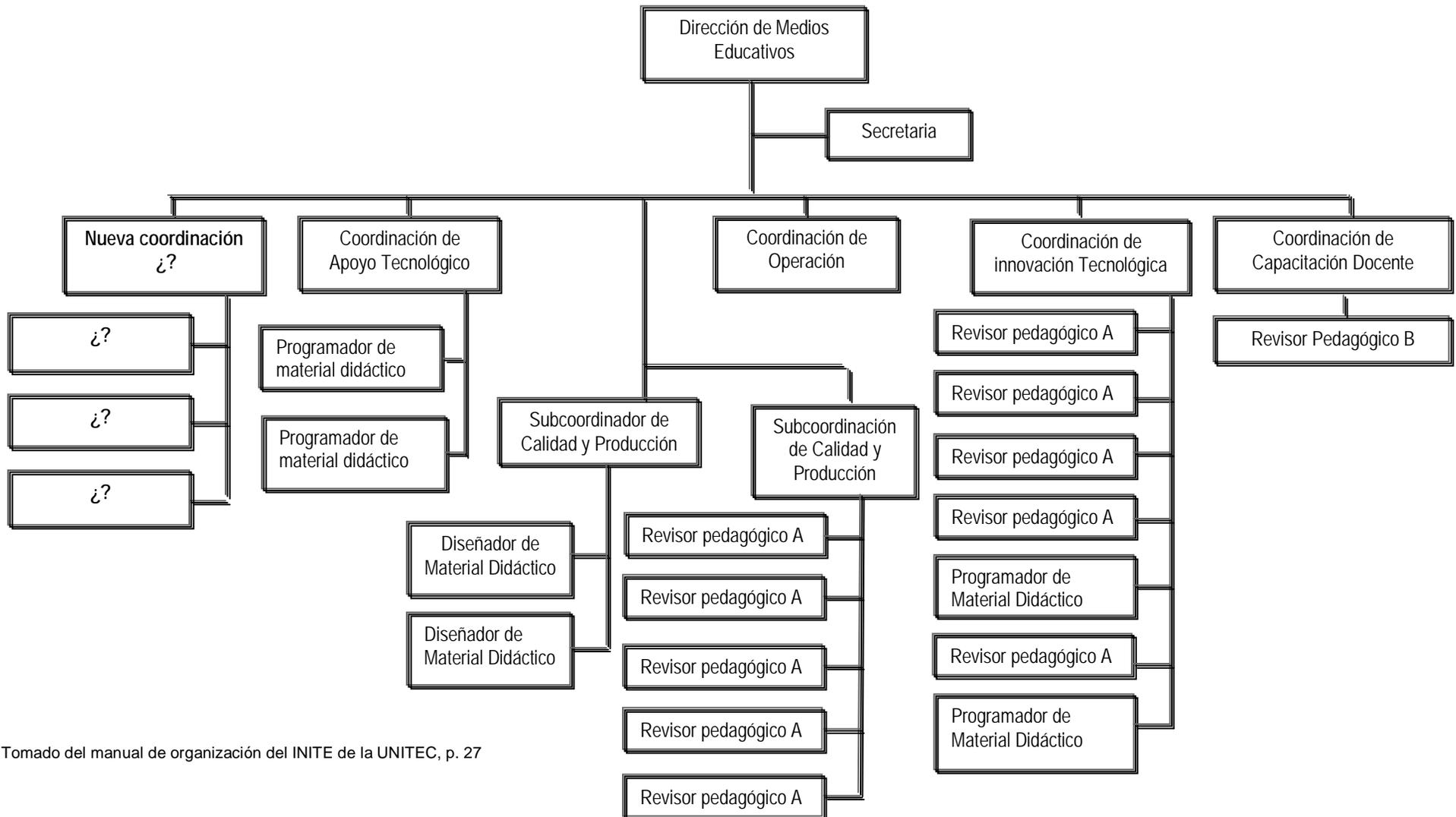
Las organizaciones se crean porque existen asignaciones de la estructura laboral que no pueden ser realizados por una sola persona. Esto tiene la ventaja de potenciar el nivel de posibilidades de las sociedades y la desventaja de que la complejidad organizacional se produce de manera inevitable al dividir el trabajo, originando con ello diversos niveles jerárquicos y puestos de trabajo para llevarlo a cabo, como es el caso de la creación de esta nueva coordinación como se observa en el organigrama de la coordinación (véase p. 58), el tipo de complejidad es horizontal ya que se refiere al número de puestos ubicados a un mismo nivel los cuales representan diferentes tipos de trabajo y de conocimiento, pero que reportan a un mismo coordinador.

Cuando se tiene un conocimiento de sí misma y del medio ambiente, la organización podrá definir su actuación futura en el proceso de planeación, el cual consiste en determinar lo que se quiere lograr y los medios para hacerlo, siendo indispensable que los integrantes de la organización conozcan los objetivos que se deben alcanzar a fin de integrar sus esfuerzos.

Cuando una organización crece surge la necesidad de contacto, de especialización y de comunicación entre los integrantes de la misma, por lo que es necesaria la creación de nuevas áreas, como en esta propuesta de trabajo con la creación de la Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente, la cual, de acuerdo con la propuesta, estaría bajo la Dirección de Medios Educativos (véase organigrama general de la página 7), cuyos objetivos generales son:

- Administrar el proceso de mantenimiento y mejora de los Talleres de Desarrollo de Habilidades Profesionales
- Incorporar desarrollos de tecnología informática, tales como el uso didáctico de simuladores, juegos educativos y programas interactivos en las carreras que se imparten
- Conceptualizar el diseño de la infraestructura en tecnología educativa
- Administrar el proceso de transferencia tecnológica
- Implementar la infraestructura digital de contenidos de aprendizaje
- Desarrollar apoyos didácticos y de formación en línea que permitan la actualización y formación continua de los docentes
- Actualizar el modelo de formación y seguimiento a profesores
- Atender y mejorar el servicio a los campus
- Diseñar, elaborar e implementar las propuestas de experiencia en aula para las maestrías

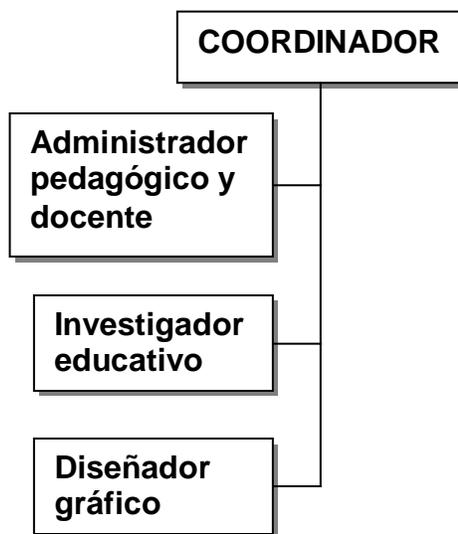
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCIÓN DE MEDIOS EDUCATIVOS



* Tomado del manual de organización del INITE de la UNITEC, p. 27

La departamentalización se logra mediante la agrupación de puestos, que podemos ilustrar en el organigrama de la estructura organizacional para esta propuesta, de acuerdo a la división del trabajo que se explicará posteriormente, quedando el organigrama de la siguiente forma:

ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN MEDIADA TECNOLOGICAMENTE



Como se observa en el organigrama los integrantes de la nueva estructura dependen del coordinador debido a la necesidad de contacto directo, el nivel de especialización y a la constante comunicación que debe haber entre cada uno de los integrantes para el logro de los objetivos de la coordinación

Los objetivos generales de la Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente serían los siguientes:

- Administrar los recursos humanos y materiales de una manera eficiente y eficaz.
- Investigar, evaluar y aplicar nuevas tecnologías de información.
- Apoyar la producción, implementación y logística de materiales didácticos.
- Planeación de consumos, control de inventarios, diseño y distribución del material didáctico.

-
- Capacitación de docentes para esta coordinación, con el fin de servir como tutores de las clases en línea.
 - Ofrecer a los estudiantes que trabajan una opción de atención educativa acorde a sus expectativas profesionales y educativas con respecto a los servicios que brinda la universidad.
 - Adoptar modos flexibles de enseñanza que contribuyan a dar oportunidades para el acceso de más estudiantes a los estudios profesionales.

La división del trabajo esta dada de acuerdo a las necesidades del trabajo de la coordinación, quedando las actividades definidas en la siguiente descripción de puestos:

Coordinador

Administración de proyectos relacionados con la aplicación y la promoción de las tecnologías de información y comunicación en los diversos ambientes educativos.
Generación e implementación de productos educativos

Perfil del puesto

- Licenciado en Administración Educativa o Administración de Empresas, con maestría en Tecnología de Información o Maestría en Educación.
- Experiencia docente en de preferencia en los niveles medio superior y superior del sistema educativo.
- Visión estratégica de gestión administrativa.
- Experiencia en administración educativa y solución de conflictos afín.
- Fuerte visión de servicio al cliente y de negocios.
- Habilidades de negociación, trabajo colaborativo, empatía, proactividad, asertividad y liderazgo.

Administrador pedagógico y docente

Responsable de la supervisión de la relación administrativa con la planta docente y alumnos respecto a colegiaturas, pagos.

Coordinación de la logística y operación de los programas de las asignaturas en línea, desde la óptica de disponibilidad de la infraestructura necesaria para la operación de las mismas (equipo, salones, material y herramientas de apoyo, etcétera).

Responsable de la supervisión de la contratación e integración de expediente de la planta docente.

Responsable de la supervisión de la integración del expediente académico-administrativo de los alumnos del sistema, así como su adecuada administración.

Responsable de la supervisión administrativa de los profesores, pago a los mismos y aclaraciones respecto a sus pagos y problemas administrativos que pudieran surgir.

Contacto con las áreas administrativas y de operación de la universidad.

Responsable del llenado de actas de calificaciones de las asignaturas en línea.

Perfil del puesto

- Licenciatura en Administración de empresas, Administración educativa, Pedagogía con Maestría en administración o Maestría en economía.
- Experiencia docente de al menos 5 años.
- Visión estratégica de gestión administrativa.
- Experiencia en administración educativa y solución de conflictos.
- Fuerte visión de servicio al cliente y de negocios.
- Habilidades de negociación, trabajo colaborativo, empatía, pro actividad y asertividad.

Investigador educativo

Responsable de integrar, valorar, planificar, dirigir y evaluar el desarrollo de programas, procesos y proyectos educativos.

Diseñar proyectos y procesos que permitan propiciar nuevas maneras de focalizar y utilizar los elementos del currículo educativo.

Mantener contacto permanente con las distintas áreas que involucran a la coordinación.

Administrar la información que proporcionan las diversas áreas.

Responsable de la administración de la planta docente y alumnos.

Perfil del puesto

- Licenciado en Administración educativa, Pedagogía o Ciencias de la educación.
- Experiencia docente de al menos 3 años.
- Experiencia en administración educativa y solución de conflictos.
- Fuerte visión de servicio al cliente y de negocios.
- Habilidades de negociación, trabajo colaborativo, trabajo bajo presión, empatía, pro actividad y asertividad.

Diseñador gráfico

Responsable del diseño de imagen, edición, impresión y retoque

Responsable de la producción y logística de material didáctico

Diseño de folletos, póster, promocionales, animaciones en Flash, presentaciones, programación, creación de página web

Perfil del puesto

- Licenciado en Diseño gráfico
- Uso de cámaras digitales y análogas, edición de imágenes en Photoshop, conocimiento de flash y básica de programación, PC, office, dreamweaver o programación html, manejo de Corel Draw, PowerPoint y estilos tipográficos.
- Creativo.
- Trabajo bajo presión y orientado a resultados.
- Toma de decisiones.
- Manejo de operación de equipo.
- Creativo, organizado y enfocado a planear y optimizar el tiempo.
- Fuerte visión de servicio al cliente y de negocios.
- Habilidades de negociación, trabajo colaborativo, trabajo bajo presión, empatía, pro actividad y asertividad.

La necesidad de desarrollar habilidades para gestionar la información, trabajar en equipo, comunicar y establecer relaciones interpersonales es fundamental para el buen desempeño de cualquier área de nueva creación.

“El núcleo del proceso de enseñanza consiste en el diseño de los ambientes donde los alumnos pueden interactuar y estudiar de qué manera aprender. Un modelo de enseñanza no es sino una descripción de un ambiente de aprendizaje. Las descripciones tienen múltiples usos que van desde la planificación de currículos, cursos, unidades didácticas y lecciones hasta el diseño del material de enseñanza: libros y manuales, programas multimediatícos y programas de aprendizaje asistido por computadoras”³²

³² Joyce, Bruce; Weil, Marsha, Modelos de enseñanza, España, Gedisa, 2002, p.36

El proceso instruccional mediado por la tecnología es complejo y multifacético. Las variables que conforman el programa de enseñanza y las formas en que están estructuradas, deben permitir su utilización a través de diferentes medios de comunicación. Los programas se estructuran tomando en consideración las necesidades de diseño, reproducción, entrega y control de los mensajes mediados, además de incorporar estrategias para lograr altos niveles de interacción entre el profesor y los alumnos y entre los propios alumnos.

Los rasgos principales que caracterizan al diseño instruccional en este modelo de asignaturas en línea son:

- El plan o sistema instruccional libera a los profesores de las tareas de custodia, de tal forma que se dedique más tiempo de los profesores y estudiantes a tareas educativas.
- Ofrece a los estudiantes más posibilidades y oportunidades, en formatos de presentación de contenidos y metodología.
- Usa diferentes medios y métodos de enseñanza.
- Combina los medios y métodos de tal forma, que cada materia o unidad se enseñe de la manera más efectiva.
- Los medios y tecnología empleados se articulan en el diseño y uso; esto es, los diferentes medios y tecnologías se refuerzan uno al otro y a la estructura del contenido y plan de enseñanza.
- Promueve en el estudiante la responsabilidad para el aprendizaje.
- Vincula las actividades de enseñanza-aprendizaje con los contextos de uso y aplicación del conocimiento del estudiante.

El diseño y desarrollo de programas y cursos en esta modalidad involucra diferentes clases de expertos. Dado que la enseñanza y la instrucción se proporcionan a través de medios y es canalizada mediante la tecnología. Los materiales se diseñan por personas con conocimientos de principios y técnicas instruccionales, así como de la tecnología.

Los diseñadores instruccionales especialistas en la disciplina, trabajan en colaboración con los expertos en contenido para llegar a un acuerdo con respecto a los objetivos del curso, los ejercicios y actividades para los estudiantes, las características de los materiales textuales, el contenido de videos, clases virtuales, etcétera. Los diseñadores gráficos y otros especialistas en medios transforman las ideas de los expertos en contenido y diseñadores instruccionales, en materiales de buena calidad. La Dirección de evaluación planea como evaluar el aprendizaje individual de cada estudiante, así como la efectividad de todos los aspectos de un curso en la modalidad de asignaturas en línea.

En la educación mediada tecnológicamente la comunicación toma lugar de forma de vía de tecnología. La tecnología puede producir material impreso (libros, antologías y guías de estudio) o programas que incorporan audio y/o video (como pueden ser videocasetes, programas de televisión vía satélite con señal abierta, “software” computacional, videoconferencias, redes de cómputo, clase virtual).

La universidad pone a disposición de los alumnos un sistema administrador del aprendizaje basado en el uso de Internet. Su objetivo es crear un entorno de enseñanza aprendizaje interactivo que fomente actitudes propositivas de esfuerzo por parte del alumno, la interacción profesor-alumno y alumno-alumno.

El sistema administrador del aprendizaje (LMS por sus siglas en inglés) permite y facilita la comunicación y colaboración a través de herramientas de tipo asíncrona (correo electrónico, foro) y síncrona (chats o herramientas de audio y video y aula virtual en tiempo síncrono). Las materias incluyen una gran variedad de elementos multimedia (textos, gráficos, video, sonido, animaciones, etcéteras) que facilitan el aprendizaje del alumno.

En síntesis podemos decir que el sistema administrador del aprendizaje:

- Es un sistema de aprendizaje basado en el uso de Internet,
- Facilita la incorporación de conocimientos mediante el empleo de contenidos interactivos que involucran al alumno en el desarrollo del curso,

-
- Permite mediante servicios de Internet el trabajo y la interacción grupal característicos de la educación presencial,
 - Es un complemento eficaz de todas aquellas actividades que requieren la presencia física del alumno,
 - Permite acercar al alumno a la educación en forma compatible con sus actividades u obligaciones laborales, sociales o familiares,

Los componentes del LMS son los siguientes:

Charla o comunicación en línea

El Chat entendido como charla o comunicación en línea es una aplicación telemática o herramienta sincrónica (mismo marco temporal) de comunicación textual (mensajes escritos) basada en un intercambio técnico simultáneo de información en el envío de mensajes a un panel de mensajería permitiendo la comunicación de dos o más personas conectadas simultáneamente desde espacios diferentes a un interfaz común. Esta comunicación en tiempo real favorece la interactividad al poder interactuar en el mismo espacio virtual de discusión.

Foros

Son espacios de interacción asíncrona en donde los alumnos y profesor participan con diferentes actividades, desde situaciones de análisis de información, discusión de tareas, planteamientos de dudas, aclaración de puntos, etcétera.

Se cuenta también con:

Materiales impresos. Son elementos fundamentales para cualquier tipo de educación y son la base a partir de la cual otros sistemas de presentación han evolucionado. Los diversos formatos de materiales impresos disponibles incluyen: libros, antología, guías de estudio, cuadernos de ejercicios, programas de enseñanza, estudios de caso.

Se han identificado tres tipos de interacción esenciales en la educación a distancia. La interacción alumno-profesor, que es el componente en el modelo que proporciona motivación, retroalimentación y diálogo entre el alumno y el profesor. La interacción alumno-contenido, que es el método mediante el cual los alumnos obtienen la información intelectual del material y la interacción alumno-alumno, que es el intercambio de información, ideas y diálogo sobre el curso que ocurre entre los estudiantes.

Las siguientes líneas describen brevemente el papel de cada personaje clave y los desafíos a los que se enfrentan.

Estudiantes. Satisfacer las necesidades instruccionales de los estudiantes es la piedra angular de cada programa educativo. Independientemente del contexto educativo, el papel primario del estudiante es aprender. Bajo las mejores condiciones, requiere de motivación, planeación y la habilidad para analizar y aplicar el contenido que se enseña. Cuando la instrucción se desarrolla en un formato no presencial surgen retos adicionales. Dado que los estudiantes frecuentemente están separados de otros que pueden compartir sus antecedentes e intereses, tienen poca oportunidad de interactuar con los profesores fuera de la clase y deben apoyarse en el enlace técnico para unir la brecha que los separa de otros participantes en la clase.

Profesores. El éxito de cualquier esfuerzo de educación mediada tecnológicamente descansa firmemente en el grado de estructuración y en los tutores. En un aula tradicional las responsabilidades del profesor incluyen organizar el contenido del curso y desarrollar la comprensión de las necesidades de los estudiantes. Aquellos que enseñan a distancia se enfrentan a retos o desafíos especiales. Por ejemplo, el tutor debe:

-
- Entender las características y las necesidades de los estudiantes remotos, ya que dispone de poca experiencia directa y un contacto cara a cara limitado.
 - Adaptar su estilo de enseñanza, tomando en consideración las necesidades y expectativas de múltiples audiencias.
 - Comprender y usar la tecnología, sin perder de vista su papel pedagógico.
 - Funcionar efectivamente como un facilitador hábil

Personal de apoyo. Estas personas son las que garantizan el funcionamiento de la educación a distancia al asegurar que los innumerables detalles requeridos para el éxito del programa se atiendan efectivamente. Los programas de educación a distancia con más éxito, han consolidado los servicios y funciones de apoyo, que incluyen la inscripción del estudiante, la duplicación y la distribución de materiales, la requisición de libros, el aseguramiento de autorizaciones de derechos de autor, el procesamiento de las calificaciones, la administración de los recursos técnicos, etcétera. El personal de apoyo es verdaderamente el soporte que mantiene los esfuerzos de educación a distancia juntos y en el camino.

Administradores. Los administradores tienen influencia en la planeación de la educación en una institución. Los administradores de la educación son constructores de consenso, tomadores de decisiones y mediadores. Trabajan estrechamente con el personal técnico y de apoyo, asegurando que los recursos tecnológicos sean utilizados efectivamente para promover la misión académica de la institución. Más importante aún, mantienen un enfoque académico sobre la base de que lograr las necesidades de los estudiantes remotos es su responsabilidad.

Los elementos que se han descrito son esenciales para las organizaciones y cursos de educación mediada tecnológicamente y es necesario hacer notar su interdependencia. Por ejemplo, la naturaleza específica del diseño, la tecnología de comunicaciones que se use para presentar el contenido y el tipo de interacción, dependen de las fuentes del conocimiento, las necesidades de los estudiantes y del ambiente de aprendizaje de un curso específico. La selección de una tecnología particular o combinación de tecnologías debe ser determinada por el

contenido que se va a enseñar, quién lo va a enseñar y en donde ocurrirá el aprendizaje. El diseño de los medios depende del contenido, de la tecnología, de la clase de interacción deseada y del ambiente de aprendizaje. En la educación mediada tecnológicamente la interacción cobra especial importancia pues es la que propicia el diálogo, la comunicación y la participación activa de los estudiantes.

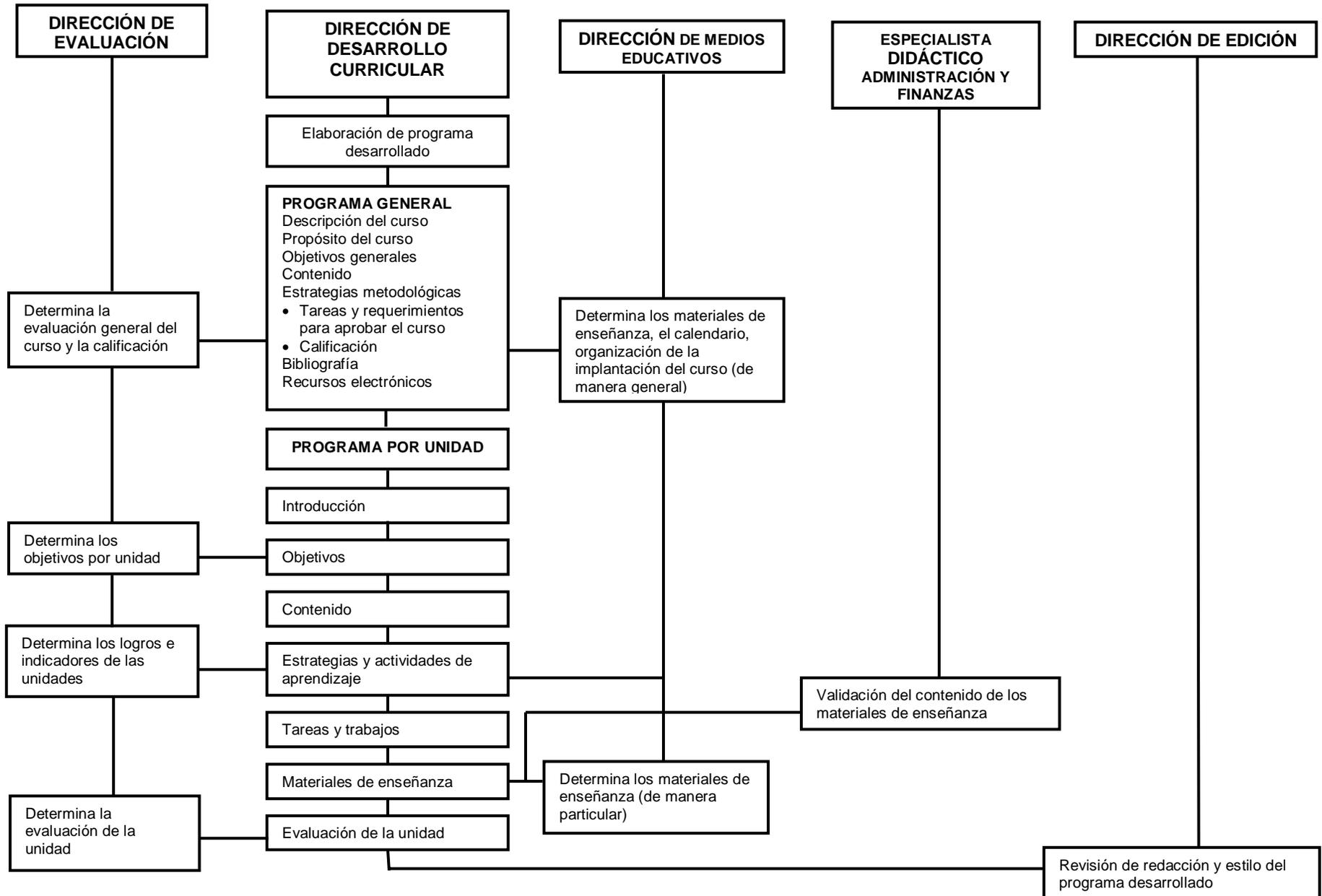
Antes de iniciar con las operaciones del curso que el estudiante elija, se le dará una capacitación para el uso de este campus virtual y así podrá adquirir las habilidades necesarias para navegar por el mismo y utilizar eficazmente las diferentes funciones y espacios que ofrece.

Esta modalidad exige dedicación y constancia a los participantes, sin embargo también ofrece gran flexibilidad en cuanto a los horarios y al lugar para seguir el curso, ya que el acceso lo podrá hacer desde la comodidad de su casa u oficina, e inclusive en un café Internet.

La participación de las direcciones del INITE en la elaboración de las asignaturas en línea se muestra en el siguiente diagrama, que detalla en que parte del proceso de la elaboración del Programa desarrollado colaboran:

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN MEDIADA TECNOLÓGICAMENTE

Administrara el trabajo que se lleve a cabo en cada una de las siguientes direcciones:



El procedimiento para que la Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente logre sus objetivos comienza desde la selección de las asignaturas.

La primer propuesta es por parte de la Vicerrectoría de operación académica que selecciona de manera previa las posibles asignaturas que son estudiadas de acuerdo a la licenciatura que se trate, el índice de reprobación, la seriación, la inscripción, el ciclo escolar, etcétera, con el visto bueno de la Dirección de la Facultad de Administración y Ciencias Sociales y la Dirección de Ingeniería.

Una vez seleccionadas las asignaturas se elaboran en el formato en línea, (es decir, el programa desarrollado de la asignatura). Se establece un estimado de los alumnos que cursarán por licenciatura cada asignatura, esto servirá además para tener una planeación de los recursos materiales y los servicios que se proporcionarán a los alumnos y que se explican más adelante.

Una vez establecidas las asignaturas se elabora el perfil del profesor que las impartirán, para ello se inicia el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los docentes.

Los docentes que impartirán la clase se les invita para elaborar los materiales necesarios para impartir los cursos (antología, clase virtual y programa desarrollado) si aceptan colaborar en la elaboración de estos materiales se les explica el procedimiento que se lleva para cada material, el cual se describe a continuación:

Antología. Es un conjunto de lecturas que han sido seleccionadas por algún experto en contenido, para poner a disposición de lectores interesados en la temática. Algunos docentes consideran que esta forma de selección de lecturas es más efectiva que el uso de los libros de texto. Para esta modalidad se seleccionan; libros, artículos electrónicos, artículos de revistas, biografías, etcétera.

La Coordinación de Educación Mediada Tecnológicamente (en lo sucesivo se hará uso de las siglas CEMET) estaría a cargo de la organización de las actividades de los profesores desde el reclutamiento, la selección, contratación y capacitación. La primer fase de la elaboración de las antologías esta a cargo de la DDC que hace entrega al profesor especialista del programa de estudios de la asignatura de la que elaborara la antología. La CEMET enviaría un formato para la elaboración de la antología, y una vez que el profesor cuenta con este material comienza la selección de textos de acuerdo al objetivo y al programa de la asignatura. A su vez la CEMET elaboraría el diseño que llevará cada antología de acuerdo a la asignatura y licenciatura que corresponda.

Los especialistas de la DDC estarán a cargo de la revisión del contenido temático de la antología. Finalmente la CEMET revisaría y analizaría la calidad de los originales de las antologías y les anexara el diseño, para enviarlas al proveedor que se hará cargo de digitalizar y reproducirlas. La CEMET realizará el inventario, revisión y almacenaje de las antologías, para finalmente entregar el material al profesor y alumnos.

Clase virtual. Con la finalidad de que los alumnos tengan a la mano la mayor cantidad de apoyos posibles, se ha retomado tecnología de punta para apoyar la comprensión y mejorar la retención de los estudiantes. Con este sistema se diseña y elabora una serie de presentaciones y exposiciones de diferentes temas que apoyan a cada una de las asignaturas de las licenciaturas. Dichas presentaciones son hechas por maestros expertos en el tema y su objetivo es la exposición de contenidos considerados complejos y/o difíciles.

La primera fase para elaborar este material es la entrega del programa de estudios sintético de la asignatura por parte de la DDC con el cual el profesor especialista realiza el análisis y la selección de los temas que integraran la clase virtual.

La Dirección de Medios Educativos, mediante la Coordinación de Innovación Tecnológica, estará a cargo de la planeación y organización de las clases virtuales en cuanto a la calendarización y grabación. El profesor elabora una presentación en PowerPoint de los temas de la asignatura, ésta presentación se envía a los Especialistas didácticos de administración, finanzas, derecho o ciencias para que validen el contenido de la presentación, validada la presentación se envía a la Dirección de Edición para que realice la revisión de redacción y estilo. La CEMET elaboraría el diseño que llevara cada presentación y la portada del CD que será entregado al alumno con dicha clase virtual. Una vez concluido lo anterior la Dirección de Medios Educativos, mediante la Coordinación de Innovación Tecnológica, inicia la grabación, revisión, edición y análisis de la calidad de las grabaciones.

La CEMET recibe el material y lo envía al proveedor para que lo reproduzca. De esta manera el alumno tiene a su disposición un CD con la explicación de diferentes temas a cargo de profesores expertos y puede revisarla cuantas veces necesite y en los momentos que considere convenientes.

Programa desarrollado. Es la presentación completa y detallada de todos los aspectos necesarios para llevar a cabo el curso. El programa desarrollado de una asignatura es una herramienta que sirve para orientar, organizar y describir las actividades de enseñanza-aprendizaje. Tiene como finalidad brindar información específica sobre los temas, objetivos de aprendizaje, la aplicación de estrategias y la forma de evaluar el curso.

La elaboración del programa desarrollado esta a cargo de la DDC el cual recluta, selecciona, contrata y capacita a los especialistas que elaboraran el programa desarrollado. Se entregara una guía-formato para estandarizar los programas (en cuanto a como estará distribuido el programa), el programa desarrollado se basa en la descripción del curso, propósito del curso, objetivos generales del curso, contenido, estrategias metodológicas, tareas y requerimientos para aprobar el curso, calificación, bibliografía, recursos electrónicos, de manera general y por cada unidad estará integrado por la introducción a la unidad, los objetivos

específicos, contenido, estrategias y actividades de aprendizaje, tareas y trabajos, materiales de enseñanza, evaluación de la unidad, bibliografía y recursos electrónicos.

En la elaboración del programa desarrollado interviene la Dirección de Evaluación en la parte de calificación y evaluación de la unidad, la Dirección de Medios Educativos en la elaboración del material didáctico (Coordinación de Innovación tecnológica) y para subir el programa desarrollado a la plataforma (Coordinación de Apoyo tecnológico); finalmente la Dirección de Edición realiza la revisión de redacción y estilo del programa desarrollado. El profesor contará con la antología y las clases virtuales que le servirán de base en la elaboración del programa desarrollado, en especial, en la parte de las estrategias y actividades de aprendizaje donde tendrá que desarrollar las actividades de acuerdo al material didáctico.

CONCLUSIÓN

El encontrarme inmersa en el ámbito educativo y realizar actividades propias de la carrera no ha sido fácil. La universidad nos proporciona las bases teóricas para enfrentarnos al mundo laboral, pero, carecemos de la práctica de campo que es indispensable para que toda profesión se desarrolle, sin embargo, como administrador educativo y con mi experiencia en el ámbito de la educación comienzo a aplicar los conocimientos teóricos administrativos de la carrera en cada proceso que se me encomienda en el área.

Por lo tanto y de acuerdo al a problemática expuesta se requiere de un diseño organizacional para la creación de una coordinación que lleve a cabo las actividades derivadas de las asignaturas en línea. Es decir la implementación del diseño organizacional evitará la fuga de dinero, fuga de tiempo y desperdicio del factor humano. Esto se puede lograr gracias al diseño de una estructura organizacional la cual designe las actividades que cada elemento de la coordinación debe realizar de acuerdo a su perfil. Así como la responsabilidad que otras áreas tienen respecto a la elaboración del proyecto de las asignaturas en línea. La organización eficiente de los recursos ayudará a evitar las pérdidas que se han producido hasta ahora por la falta de una visión administrativa.

Integrar un equipo de trabajo que colabore en la nueva coordinación realizando las actividades derivadas de la planeación y organización de las asignaturas en línea es primordial para el logro de estas.

La organización tiene que ver con la administración educativa la cual toma forma de cualquier organización (privada, pública, religiosa, económica, financiera, construcción, educativa, etcétera) las características de la organización, en este caso la educativa hacen que se genere un diseño organizacional. Dando mayor efectividad al desarrollo de la institución educativa de manera organizacional.

La propuesta de un diseño organizacional es de vital importancia para evitar que los problemas se repitan. La creación de una coordinación con una estructura flexible, con la distribución y control de las distintas actividades para el logro de las asignaturas en línea, asimismo la relación con las distintas direcciones es tarea de la coordinación, así como la organización en la elaboración de los materiales.

El Instituto requiere de un diseño organizacional para el logro de sus objetivos, con la nueva coordinación se reducirá la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo humano ya que al tener una estructura definida, la división del trabajo, la responsabilidad, la delegación de autoridad, esto hará que cada integrante de ésta coordinación realice las tareas necesarias para el logro de la elaboración de las asignaturas en línea, y que cada estudiante pueda ingresar a clase por este modelo de enseñanza.

Lo anterior se verá reflejado, no solo en el instituto sino en la universidad, ya que esto le permitirá un mayor crecimiento institucional y por lo tanto, un mayor reconocimiento como una institución educativa que genera nuevas formas de enseñanza.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw Hill, 2000

DE LA CERDA Gastélum, José; Nuñez de la Peña, Francisco, *La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración y las organizaciones en México y Latinoamérica*, Instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, México, ITESO, 1996

GARY Dessler, *Organización y administración*, México, Prentice Hall, 1994

HITT, et al. *Administración estratégica*, México, Thomson editores, 1999

Instituto de investigación de tecnología educativa de la Universidad tecnológica de México, *Manual de organización*, México, 2005

Instituto de investigación de tecnología educativa de la Universidad tecnológica de México, *Administración 1*, Instituto de investigación de tecnología educativa de la Universidad tecnológica de México, México, 2004

Instituto de investigación de tecnología educativa de la Universidad tecnológica de México, *Administración 2*, Instituto de investigación de tecnología educativa de la Universidad tecnológica de México, México, 2004

JOYCE, Bruce; Weil, Marsha, *Modelos de enseñanza*, España, Gedisa, 2002

KOONTZ, Harold; Weirich Heinz, *Administración. Una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1998

KAST; et.al. *Administración de las organizaciones*. México, McGraw-Hill. 1996

REYES Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 1998

ROBBINS y De Cenzo. *Fundamentos de administración*, México, Prentice Hall, 1999

ROBLES y Alcérreca, *Administración, un enfoque interdisciplinario*, México, Pearson, 2000

STONER, James A. F.; et al. *Administración*, México, Prentice Hall, 1998

STEPHEN P., Robbins; Coulter, Mary, *Administración*, Prentice Hall, 2000

ANEXOS

Anexo 1 Documentos requeridos por la SEP (ANEXO 1, 2, 3, 4 y 5 del acuerdo 279)

Plan de estudios

ANEXO 1

NOMBRE AUTORIZADO DE LA INSTITUCION (1)

NIVEL Y NOMBRE DEL PLAN DE ESTUDIOS (2)

VIGENCIA (3)

ANTECEDENTES ACADEMICOS DE INGRESO (4)

MODALIDAD (5)

DURACION DEL CICLO (6)

CLAVE DEL PLAN DE ESTUDIOS (7)

OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE ESTUDIOS (8)

PERFIL DEL EGRESADO (9)

	LISTA DE ASIGNATURAS O UNIDADES DE APRENDIZAJE (10)	CLAVE (11)	SERIACION (12)	HORAS		CREDITOS (15)	INSTALACIONES (16)
				CON DOCENTE (13)	INDEPENDIENTES (14)		
C I C L O (17)							

SUMA (18)	SUMA (19)	SUMA (20)
-----------	-----------	-----------

ASIGNATURAS O UNIDADES DE APRENDIZAJE OPTATIVAS (21)	CLAVE	SERIACION	HORAS		CREDITOS	INSTALACIONES
			CON DOCENTE	INDEPENDIENTES		

NUMERO MINIMO DE HORAS QUE SE DEBERAN ACREDITAR EN LAS ASIGNATURAS OPTATIVAS, BAJO LA CONDUCCION DE UN DOCENTE (22)

NUMERO MINIMO DE CREDITOS QUE SE DEBERAN ACREDITAR EN LAS ASIGNATURAS OPTATIVAS (23)

PROPUESTA DE EVALUACION Y ACTUALIZACION PERIODICA DEL PLAN DE ESTUDIOS (24)

NOMBRE Y CARGO DEL SERVIDOR PÚBLICO FACULTADO PARA EL REGISTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS (25)

Guía para el llenado del anexo 1

Nota: Los números entre paréntesis que aparecen en el Anexo 1 y que sirven para identificar los numerales de esta Guía, deberán omitirse para la exhibición del documento ante la autoridad educativa.

1. Anotar el nombre autorizado por la SEP. En caso de que a la fecha de presentación de la solicitud de reconocimiento no se cuente con dicha autorización, deberá anotarse el nombre de la PERSONA FISICA O MORAL propietaria de la institución.
2. Anotar nivel y nombre del plan de estudios tal y como se asienta en la solicitud de reconocimiento correspondiente.
3. **Este espacio no debe ser llenado por la institución.**
4. Antecedentes o requisitos académicos que el alumno debe cumplir para tener acceso al plan de estudios. Si es necesario explicar con detalle este apartado, debido a que se requiera del aspirante el dominio de habilidades o conocimientos específicos, tales como el manejo de determinados aparatos o instrumentos, debe anexarse la información pertinente al caso.
5. Especificar si el plan de estudios se impartirá en la modalidad escolar, en la no escolarizada o en la mixta, tomando en consideración el número de horas de actividades de aprendizaje que tenga el plan de estudios, bajo la conducción de un docente.
6. Señalar la duración del ciclo especificando las semanas efectivas de clase.
7. Anotar los cuatro dígitos que correspondan al año en que se presenta la solicitud de reconocimiento.
8. Realizar una descripción sintética de los logros o fines que se tratarán de alcanzar con la impartición del plan y programas de estudio, considerando las necesidades detectadas.
9. Describir los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a ser adquiridas por el estudiante, con la impartición del plan de estudios.
10. Anotar, sin abreviaturas, el nombre completo de las asignaturas o unidades de aprendizaje que conforman cada ciclo.
Cuando alguna materia o tema se desarrolle en más de una asignatura o unidad de aprendizaje, es necesario identificarla con números romanos en orden progresivo, por ejemplo: Matemáticas I, Matemáticas II, etc. Las asignaturas optativas se enuncian en los ciclos correspondientes anotando únicamente OPTATIVA 1, OPTATIVA 2, etc., sin mencionar clave, seriación, horas, créditos e instalaciones, pues esto último se detallará a partir del recuadro (21).
11. Anotar las claves que internamente asigne la institución para identificar las asignaturas o unidades de aprendizaje. No podrán mencionarse dos o más asignaturas con la misma clave.
12. Anotar la(s) clave(s) de la(s) asignatura(s) o unidad(es) de aprendizaje cuya(s) acreditación(es) es(son) obligatoria(s) para cursar la asignatura en lista.
13. Especificar el número de horas totales de actividades de aprendizaje que por cada ciclo y asignatura o unidad de aprendizaje, se impartirán bajo la conducción de un docente.
14. Especificar el número de horas totales de actividades de aprendizaje que por cada ciclo y asignatura o unidad de aprendizaje, realizará el estudiante de manera independiente.
15. Señalar el número de créditos que corresponde a cada asignatura o unidad de aprendizaje. Este número se obtendrá sumando las horas con docente (13), con las horas independientes (14) y multiplicando por 0.0625.
16. Especificar para cada asignatura, el tipo de instalación que se requiere para las actividades de aprendizaje que se desarrollarán bajo la conducción de un docente, de acuerdo a las siguientes claves: (A) aula, (L) laboratorio, (T) taller, (O) otros. Se podrá emplear más de una clave en cada asignatura o unidad de aprendizaje
17. Anotar el número del ciclo correspondiente, empleando tantos recuadros sean necesarios para el número de ciclos totales que comprende el plan de estudios. Cuando se trate de planes de estudio con curriculum flexible se deberá omitir el llenado de esta columna.
18. Anotar al final de los recuadros que sean necesarios, la suma total de horas de actividades de aprendizaje que se realizan bajo la conducción de un docente.
19. Anotar al final de los recuadros que sean necesarios, la suma total de horas de actividades de aprendizaje que realiza el estudiante de manera independiente.
20. Anotar al final de los recuadros que sean necesarios, la suma de créditos que comprende a todos los ciclos.
21. Anotar, sin abreviaturas, el nombre completo de las asignaturas o unidades de aprendizaje optativas, señalando para cada una, en los recuadros correspondientes, su clave, seriación (si la hay), las horas bajo la conducción de un docente, las horas de actividades de aprendizaje que desarrolla el estudiante de manera independiente y el número de créditos que le corresponda, así como las instalaciones que requiere para su desarrollo.
22. Anotar el número mínimo de horas bajo la conducción de un docente, que el estudiante deberá acreditar con las asignaturas o unidades de aprendizaje optativas.
23. Anotar el número mínimo de créditos que el estudiante deberá acreditar con las asignaturas o unidades de aprendizaje optativas.
24. Detallar una propuesta de la manera cómo se evaluará periódicamente el plan de estudios, a fin de determinar oportunamente sus posibles modificaciones o actualizaciones.

-
25. Mencionar el nombre y cargo del servidor público facultado para registrar el plan de estudios (proporcionado por la autoridad educativa).

LEA CUIDADOSAMENTE LA GUIA ANTES DE PROCEDER A SU LLENADO

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE (1)

CICLO (2)

CLAVE DE LA ASIGNATURA (3)

OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA (4)

TEMAS Y SUBTEMAS (5)

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (6)

CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION Y ACREDITACION (7)

Guía para el llenado del anexo 2

1. Anotar el nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje, de acuerdo con lo consignado en el plan de estudios. El Anexo 2 deberá llenarse por cada una de las asignaturas o unidades de aprendizaje que conforman el plan de estudios.
2. Anotar el ciclo que corresponda a la asignatura, conforme al plan de estudios. Cuando se trate de planes de estudio con currículum flexible se deberá omitir el llenado de este espacio.
3. Anotar la clave que identifica a la asignatura, según lo especificado en el apartado correspondiente del plan de estudios.
4. Se consignará(n) el(los) objetivo(s) general(es) de la asignatura o unidad de aprendizaje, el(los) cual(es) deberá(n) enunciar el o los aprendizajes que habrán de alcanzar los alumnos al finalizar el plan de estudios.
5. Enunciar el contenido de la asignatura, organizado en temas y subtemas. Este deberá ser coherente con la denominación de la asignatura, presentar orden y secuencia lógicos. El número de horas que corresponda deberá ser congruente con los contenidos y la complejidad de los temas presentados.
6. Describir las actividades de aprendizaje que se realizarán bajo la conducción de un docente, así como aquellas actividades de aprendizaje que el estudiante realizará de manera independiente. Dichas actividades deberán ser acordes con la naturaleza de cada asignatura y con la modalidad educativa en que se imparta.
7. Precisar los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación que se considerarán para valorar el aprendizaje, especificando los procedimientos y los instrumentos con los cuales se verificará su cumplimiento. Los criterios para determinar la evaluación deberán estar íntimamente relacionados con los objetivos generales y con las actividades de aprendizaje de la asignatura.

Listado de acervo bibliográfico

ANEXO 3

Nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje

	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1					
2					
3					

Agregar líneas en caso de ser necesario

Nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje

	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1					
2					
3					

Agregar líneas en caso de ser necesario

Nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje

	TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO
1					
2					
3					

Agregar líneas en caso de ser necesario

Nota: El número de recuadros deberá ser igual al número de asignaturas o unidades de aprendizaje que comprende el plan de estudios. En "TIPO" se deberá especificar el apoyo bibliográfico correspondiente: libro, revista especializada, archivo magnético, audio, vídeo, etc.

Descripción de instalaciones

ANEXO 4 (Hoja 1 de 2)

NOMBRE DE LA INSTITUCION _____

CARACTERISTICAS DEL INMUEBLE (CONSERVAR DOCUMENTO QUE ACREDITE LA OCUPACION LEGAL)

PROPIO		RENTADO		COMODATO		OTRO	
--------	--	---------	--	----------	--	------	--

CONSTRUIDO EXPROFESO		ADAPTADO		MIXTO	
----------------------	--	----------	--	-------	--

DIMENSIONES (m²)

PREDIO		CONSTRUIDOS	
--------	--	-------------	--

MEDIDAS DE SEGURIDAD ESTRUCTURAL

(SEÑALAR LOS DATOS DE LA AUTORIDAD O PERITO QUE EXPIDIO EL DOCUMENTO Y ACOMPAÑARLO EN ORIGINAL)

AUTORIDAD QUE EXPIDIO LA CONSTANCIA:	
FECHA DE EXPEDICION DE LA CONSTANCIA:	
VIGENCIA DE LA CONSTANCIA:	
NOMBRE DEL PERITO:	
REGISTRO DEL PERITO:	
VIGENCIA DEL REGISTRO:	
AUTORIDAD QUE EXPIDIO EL REGISTRO:	

TIPO DE ILUMINACION Y VENTILACION

	ILUMINACION		VENTILACION	
	NATURAL	ARTIFICIAL	NATURAL	ARTIFICIAL
AULAS				
CUBICULOS				
TALLERES				
LABORATORIOS				
CENTRO DE DOCUMENTACION O BIBLIOTECA				
AUDITORIO O AULA MAGNA				
OTROS				

TIPO DE ESTUDIOS QUE SE IMPARTEN EN EL INMUEBLE ACTUALMENTE

EDUCACION BASICA		EDUCACION MEDIA SUPERIOR		EDUCACION SUPERIOR		OTRO (ESPECIFIQUE)	
------------------	--	--------------------------	--	--------------------	--	--------------------	--

TORNOS EN QUE SE IMPARTE EDUCACION ACTUALMENTE

NINGUNO		MATUTINO		VESPERTINO		NOCTURNO		MIXTO	
---------	--	----------	--	------------	--	----------	--	-------	--

AULAS

NUMERO	CAPACIDAD PROMEDIO (CUPO DE ALUMNOS)	m ² TOTALES

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

CUBICULOS

NUMERO	CAPACIDAD PROMEDIO	m ² TOTALES

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

TALLERES Y LABORATORIOS

NOMBRE(S)	DIMENSIONES (m ²)	CAPACIDAD PROMEDIO	EQUIPO MAS IMPORTANTE

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

CENTRO DE DOCUMENTACION O BIBLIOTECA

ESPECIFIQUE	DIMENSIONES (m ²)	CAPACIDAD PROMEDIO	EQUIPO MAS IMPORTANTE

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

AUDITORIO O AULA MAGNA

ESPECIFIQUE	DIMENSIONES (m ²)	CAPACIDAD PROMEDIO	EQUIPO MAS IMPORTANTE

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

OTROS

ESPECIFIQUE	DIMENSIONES (m ²)	CAPACIDAD PROMEDIO	EQUIPO MAS IMPORTANTE

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

AREAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL Y ATENCION ESCOLAR

NUMERO Y DESCRIPCION	m ² TOTALES

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

Declaro, bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados son ciertos, que el inmueble se encuentra libre de controversias administrativas o judiciales, que he realizado los trámites exigidos por autoridades no educativas, que se cuenta con el documento que acredita la legal ocupación del inmueble, y que se destinará al servicio educativo. De igual forma, me comprometo a cumplir con las obligaciones que a futuro se requieran ante otras autoridades.

 Nombre y firma del particular o de su representante legal
 (o de quien promueve en nombre de la persona física)

Nombre de la institución: _____

Nombre del plan de estudios: _____

DESCRIPCION DE INSTALACIONES	CANTIDAD	CAPACIDAD	EQUIPAMIENTO	ASIGNATURAS QUE ATIENDE

Declaro, bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados son ciertos y que he realizado los trámites exigidos por autoridades no educativas.

Nombre y firma del particular o de su representante legal
(o de quien promueve en nombre de la persona física)

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA

FECHA (DIA/MES/AÑO)

NOMBRE COMPLETO DEL PLAN DE ESTUDIOS	
NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA FISICA O MORAL**	

NIVEL DE ESTUDIOS		TURNO		MODALIDAD		ALUMNADO	
<input type="checkbox"/>	PROFESIONAL ASOCIADO O TECNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO	<input type="checkbox"/>	NINGUNO	<input type="checkbox"/>	ESCOLAR	<input type="checkbox"/>	MIXTO
<input type="checkbox"/>	LICENCIATURA	<input type="checkbox"/>	MATUTINO	<input type="checkbox"/>	NO ESCOLARIZADA	<input type="checkbox"/>	FEMENINO
<input type="checkbox"/>	ESPECIALIDAD	<input type="checkbox"/>	VESPERTINO	<input type="checkbox"/>	MIXTA	<input type="checkbox"/>	MASCULINO
<input type="checkbox"/>	MAESTRIA	<input type="checkbox"/>	NOCTURNO				
<input type="checkbox"/>	DOCTORADO	<input type="checkbox"/>	MIXTO				

DOMICILIO DE LA INSTITUCIÓN

CALLE Y NUMERO			COLONIA
CODIGO POSTAL	DELEGACION O MUNICIPIO	CIUDAD	ESTADO
TELEFONO	FAX	CORREO ELECTRONICO (E-MAIL)	

REPRESENTANTE LEGAL DE LA PERSONA MORAL O DE QUIEN PROMUEVE EN NOMBRE DE LA PERSONA FISICA (ACOMPañAR DOCUMENTO QUE ACREDITE LA PERSONALIDAD, EN CASO DE QUE SE REGISTRE POR PRIMERA VEZ)

NOMBRE(S)	
APELLIDO PATERNO	
APELLIDO MATERNO	

NOMBRES PROPUESTOS PARA LA INSTITUCION EDUCATIVA (SOLO PARA INSTITUCIONES NUEVAS)

1.	
2.	
3.	

NOMBRE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA (EN CASO DE CONTAR CON OTROS RECONOCIMIENTOS)

--

MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SOLICITUD Y EN LOS ANEXOS Y FORMATOS QUE LE ACOMPAÑAN SON CIERTOS, QUE SON DE MI CONOCIMIENTO LAS PENAS EN QUE INCURREN QUIENES SE CONDUCE CON FALSEDADE ANTE AUTORIDAD DISTINTA DE LA JUDICIAL, QUE ACEPTO QUE EL DOMICILIO DE LA INSTITUCION SEA EL MISMO DOMICILIO PARA RECIBIR NOTIFICACIONES Y QUE AUTORIZO PARA OIRLAS Y RECIBIRLAS A LA(S) SIGUIENTE(S) PERSONA(S):

--

Nombre y firma del particular o de su representante legal
(o de quien promueve en nombre de la persona física)

* LA SOLICITUD DEBE PRESENTARSE POR DUPLICADO

** SE DEBERA ACOMPAÑAR EL ACTA CONSTITUTIVA DE LAS PERSONAS MORALES, CUANDO ESTAS NO CUENTEN CON OTROS RECONOCIMIENTOS DEL TIPO SUPERIOR OTORGADOS POR LA SEP.

Anexo 2 Documentos requeridos por la SEP (acuerdo 330)

Planes y programas de estudio ANEXO 3 (PARTE 2)

MODELO PARA LA PRESENTACION DE PLANES DE ESTUDIO QUE EN SU CASO PROPONGA EL PARTICULAR PARA LA APROBACION DE LA AUTORIDAD EDUCATIVA

NOMBRE DEL PLAN DE ESTUDIOS (1)

MODALIDAD (2)

PROPOSITOS GENERALES DEL PLAN DE ESTUDIOS (3)

PERFIL DEL EGRESADO (4)

ASIGNATURAS O UNIDADES DE APRENDIZAJE (5)	CLAVE (6)	SERIACION (7)	HORAS		TOTAL (10)
			CON (8)	DOCENTE INDEPENDIENTES (9)	

AGREGAR LINEAS DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES

CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DEL PLAN DE ESTUDIOS (11)

INSTRUCTIVO

Anotar el nombre del plan de estudios tal y como se asienta en la solicitud de reconocimiento correspondiente. Especificar si el plan de estudios se impartirá en la modalidad escolar, en la no escolarizada o en la mixta, tomando en consideración lo prescrito por los artículos 17 y 18 de este acuerdo.

Realizar una descripción sintética de los logros, objetivos, innovaciones y ventajas que se tratarán de alcanzar con la impartición del plan y programas de estudio, considerando las necesidades detectadas.

Describir los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a ser adquiridas por el estudiante, con la impartición del plan de estudios.

Anotar sin abreviaturas, el nombre completo de las asignaturas o unidades de aprendizaje que conforman cada ciclo. Cuando alguna materia o tema se desarrolle en más de una asignatura o unidad de aprendizaje, es necesario identificarla con números romanos en orden progresivo, por ejemplo: matemáticas i, matemáticas ii, etc. Las asignaturas optativas se enuncian en los ciclos correspondientes, agregando: optativa 1, optativa 2, etc.

Se podrá proponer dentro de la estructura curricular básica, asignaturas o unidades de aprendizaje cuyos contenidos respondan a los intereses y necesidades de los alumnos y de las instituciones de educación superior en el área de su influencia, así como asignaturas de formación para el trabajo, acordes con el enfoque del tipo educativo y con la pertinencia y vigencia en el campo laboral.

Anotar la clave que internamente designe la institución para identificar las asignaturas o unidades de aprendizaje. No podrán identificarse dos o más asignaturas con la misma clave.

Anotar la(s) clave(s) de la(s) asignatura(s) o unidad(es) de aprendizaje cuya acreditación es obligatoria para poder cursar la asignatura.

Especificar el número de horas totales de actividades de aprendizaje que por cada ciclo y asignatura o unidad de aprendizaje, se impartirán bajo la conducción de un docente.

Especificar el número de horas totales de actividades de aprendizaje que por cada ciclo y asignatura o unidad de aprendizaje, realizará el estudiante de manera independiente.

Señalar el número total de horas que corresponde a cada asignatura o unidad de aprendizaje. Este número se obtendrá sumando las horas con docente (8) más las horas independientes (9).

Precisar los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación que se considerarán para valorar el aprendizaje de la totalidad del plan de estudios, los cuales deberán guardar coherencia con los propósitos generales del plan de estudios.

Planes y programas de estudio ANEXO 3 (PARTE 3)

MODELO PARA LA PRESENTACION DE PROGRAMAS DE ESTUDIO QUE EN SU CASO PROPONGA EL PARTICULAR PARA LA APROBACION DE LA AUTORIDAD EDUCATIVA

NOMBRE DE LA ASIGNATURA
O UNIDAD DE APRENDIZAJE (1)
CICLO ESCOLAR (2)
CLAVE DE LA ASIGNATURA (3)
SERIACION (4)

PROPOSITOS ESPECIFICOS DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE (5)

METODOS Y ACTIVIDADES PARA ALCANZAR LOS PROPOSITOS DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE (6)

DESCRIPCION SINTETIZADA DE LOS CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE POR TEMAS Y SUBTEMAS (7)

PERFIL ACADEMICO DE LOS DOCENTES REQUERIDO PARA IMPARTIR LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE (8)

CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE (9)

INSTRUCTIVO

Anotar el nombre de la asignatura o unidad de aprendizaje de acuerdo con lo consignado en el plan de estudios. Deberá llenarse un modelo de presentación por cada asignatura o unidad de aprendizaje que conforman el plan de estudios.

Precisar el ciclo que corresponda a la asignatura o unidad de aprendizaje, conforme al plan de estudios.

Anotar la clave que internamente designe la institución para identificar las asignaturas o unidades de aprendizaje. No podrán identificarse dos o más asignaturas con la misma clave.

Anotar la(s) clave(s) de la(s) asignatura(s) o unidad(es) de aprendizaje cuya acreditación es obligatoria para poder cursar la asignatura.

Describir los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas a ser adquiridas por el estudiante, con la impartición de la asignatura o unidad de aprendizaje.

Señalar los métodos y actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los propósitos de la asignatura o unidad de aprendizaje.

Enunciar el contenido de la asignatura, organizado en temas y subtemas. Este deberá ser coherente con la denominación de la asignatura y guardar un orden y secuencia lógicos. El número de horas que corresponda deberá ser coherente con la complejidad y extensión de los temas presentados.

Describir el perfil académico y experiencia profesional de los docentes que se requiere para la impartición de la asignatura.

Precisar los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación que se considerarán para valorar el aprendizaje, los cuales deberán guardar coherencia con los propósitos de la asignatura o unidad de aprendizaje.

Acervo bibliográfico ANEXO 3 (PARTE 4)

MODELO PARA LA PRESENTACION DEL ACERVO BIBLIOGRAFICO CON QUE CUENTA EL PARTICULAR PARA IMPARTIR EL PLAN Y PROGRAMAS DE ESTUDIO ESTABLECIDO POR LA AUTORIDAD EDUCATIVA, O EN SU CASO EL PLAN Y PROGRAMAS PROPUESTO POR EL PARTICULAR

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE					
TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO	
1					
2					
3					

AGREGAR LINEAS EN CASO DE SER NECESARIO

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE					
TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO	
1					
2					
3					

AGREGAR LINEAS EN CASO DE SER NECESARIO

NOMBRE DE LA ASIGNATURA O UNIDAD DE APRENDIZAJE					
TIPO	TITULO	AUTOR	EDITORIAL	AÑO	
1					
2					
3					

AGREGAR LINEAS EN CASO DE SER NECESARIO

Nota: el número de recuadros deberá ser igual al número de asignaturas o unidades de aprendizaje que comprende el plan de estudios. En “tipo” se deberá especificar el apoyo bibliográfico correspondiente: libro, revista especializada, archivo magnético, audio, video, etc.

Nombre y firma del particular o de su representante legal