

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
CAMPO DE EVALUACIÓN ACADÉMICA**

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**

TESINA QUE PRESENTA  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
**MARIANA MUÑOZ RUIZ**

ASESORA  
DRA. ALMA DELIA ACEVEDO DÁVILA

2011



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES (DSE): INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA (IPECAL)</b>	4
1.1 IDENTIFICANDO PROBLEMÁTICAS	5
1.2 INTERROGANTES	8
1.3 DELIMITACIÓN	8
1.4 OBJETO DE ESTUDIO	9
1.5 ORACIONES TÓPICAS	9
1.6 OBJETIVOS	10
1.7 PALABRAS CLAVE	11
1.8 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR EL PROYECTO	12
1.9 JUSTIFICACIÓN	13
1.10 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>	18
2.1 CARACTERÍSTICAS DE ESTE INSTITUTO	20
2.2 OBJETIVOS	21
2.3 LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	23
2.4 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y TAREAS EN EL IPECAL	24
2.5 EL POSGRADO	31
2.6 LA PLANTA DOCENTE	32
2.7 LOS ALUMNOS DEL DOCTORADO	33
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>UN MARCO PARA MODERNIZAR LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA</b>	37
3.1 LAS BASES DE LA ADMINISTRACIÓN	38
3.2 RAZONES PARA FUNDAMENTAR ESTE OBJETO DE ESTUDIO	42
3.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	46
3.4 LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE	48
3.4.1 LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN	49
3.4.2 DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN	57
3.4.3 LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN EL MUNDO ACTUAL	60
3.5 LA GESTIÓN EN LA MEJORA DE LA CALIDAD ESCOLAR	64
3.5.1 EI DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN	66
3.5.2 LA GESTIÓN ESCOLAR	69
3.5.3 LA GESTIÓN DEL DSE	71
3.6 EL MARCO NORMATIVO	74

**CAPÍTULO IV**  
**HACÍA UNA NUEVA CULTURA DE LA EVALUACIÓN** 75

4.1 LA EVALUACIÓN EN LA ACTUALIDAD 75

4.2 EL PUNTO DE ENCUENTRO ACADÉMICO 77

4.3 EVALUAR PARA ATENDER LA DIVERSIDAD 79

**CAPÍTULO V**  
**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL IPECAL** 81

5.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL 83

5.2 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL 89

5.3 EL CAMBIO: LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL 95

5.3.1 EVALUACIÓN DEL PUNTO DE VISTA DE LOS ALUMNOS 97

5.3.2 EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DEL RESPONSABLE 98

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA (102-130)**

CONCLUSIONES 131

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 135

ANEXOS

Anexo I.- Cuestionario aplicado a los alumnos.

Anexo II.- Entrevista con el Responsable del IPECAL.

## INTRODUCCIÓN

Toda institución de nivel superior, en este caso el Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina (IPECAL) es prestadora de servicios (públicos o privados), en ambos escenarios se requiere atender necesidades y demandas con prontitud y efectividad; por lo que es conveniente integrar un adecuado sistema de información que dé a entender cómo, cuándo y de qué forma desarrolla el hecho educativo.

En toda institución destinada a la prestación de servicios educativos deben llevarse a cabo tareas, para corregir desviaciones o deficiencias en los procesos administrativos. El Manual de Procedimientos que se implementa a modo de sugerencia es indispensable para los usuarios y parte de reconocer aciertos, resistencias y por supuesto, acceder a cambios o modificaciones que puede integrar una cuidadosa información de los servicios que presta.

La Administración Educativa (AE) moviliza un conjunto de recursos con la idea de solucionar problemas, auxiliada por procedimientos administrativos ampliamente reconocidos como etapas para: planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar en cada una de las funciones que se llevan a cabo en los entornos escolares. Su carácter político y cultural está al servicio de cualquier tarea que le impone el desarrollo de la sociedad con el fin de mejorar y modernizar aquellos ámbitos que son de su competencia.

La escuela en el momento actual ocupa un lugar central en la construcción de sentidos y significados para una sociedad en evolución permanente, sus métodos están encaminados a potencializar estudios que permitan adecuarse a un mundo dinámico y lograr su óptimo funcionamiento. El proceder para modernizar a la organización escolar, invita a trabajar con manuales que contengan instrucciones necesarias, para operar parte o el todo de la organización, son guías que encamina esfuerzos para mejorar el IPECAL o cualquier otra institución.

Esta tesina apunta la construcción de un Manual de Procedimientos, producto parcial que detalla información sobre el diseño de los posgrados en el IPECAL, las tareas más importantes que se llevan a cabo en este entorno y los requerimientos académicos que se aplican para la impartición de esta función, con la idea de facilitar explicaciones o instrucciones al incorporar referencias de apoyo para comprender esta realidad educativa.

El Manual es un medio de información más accesible y detallada de los servicios que ofrece en este caso el IPECAL, su propósito más importante es favorecer una comunicación escrita, con la idea de evitar confusiones en los interesados.

Por supuesto, para hablar del cumplimiento de una serie de criterios que refieren mejoras educativas, se necesita indagar sobre necesidades para atender opiniones diversas o puntos de vista para corregir desviaciones y dar cuenta de logros en este tipo de instituciones.

La estructura de esta tesina comprende cinco partes fundamentales: en el primer capítulo se describen problemáticas existentes y se justifica el diseño de un instrumento que facilite información de manera clara e inmediata para dar a conocer el IPECAL al personal.

El segundo capítulo describe los antecedentes y modernización administrativa en el entorno educativo, sitúa en la concepción de organización en el escenario del IPECAL, para trabajar un soporte teórico para la gestión en ambientes escolares.

En el capítulo tercero se describe el marco para modernizar la administración, en el capítulo cuarto se plantean criterios actuales para realizar una evaluación y en la última parte se desarrolla la metodología y la forma de elaborar un Manual de Procedimientos, herramienta básica que encamina los esfuerzos de una institución académica hacia el logro de objetivos y da a conocer las actividades que se llevan a cabo en una institución privada, que imparte diversos posgrados.

## **CAPÍTULO I**

### **CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES: INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**

Existen debilidades para organizar tanto académica como administrativamente una institución educativa, sin embargo con una visión general, se trata de dar respuestas desde ambas estructuras, a demandas que manifiestan los aspirantes y los estudiantes que deciden cursar estudios en el IPECAL.

El resultado puede llamarse manual o guía, generalmente es un folleto que explica los mismos principios institucionales, a la vez, que da cuenta de cómo llevar a cabo algunos formatos de tipo administrativo, trata de lograr un equilibrio posible entre lo teórico y lo lógico de la planeación académica y los procesos administrativos.

En esta forma se dan a conocer los diversos escenarios de trabajo en el IPECAL y su organización como institución educativa, así como, la forma de aplicar principios y objetivos de política educativa, para situar este posgrado en el mundo de las organizaciones, lo que posibilita en cualquier momento hacerse cargo de modernizaciones o bien de cubrir los requerimientos de cualquier programa educativo, con mayor eficiencia.

El manual en cualquier organización reúne una lista de lecturas selectas que permite a los interesados complementar con detalles específicos una información general de la institución y los formatos van dando respuesta a una visión más integral de ésta institución.

Una de las prioridades para mejorar cualquier escenario administrativo refiere de elaborar manuales, en los que se precisen las funciones, los niveles jerárquicos, la delegación de autoridad y las operaciones fundamentales de aquellos departamentos donde se impliquen actividades con múltiples intereses de manera

tal, que comuniquen diferentes funciones académico - administrativas, así como se evite la duplicación de tareas.

La AE concibe la modernización del espacio escolar como un proceso continuo, basado en la experiencia de sus trabajadores y de las funciones que cada uno de ellos desempeña, mismos que están segmentados en una condición de imaginario que se puede y debe concretar, lo que presupone el análisis de los hechos por una parte y con otro sentido, se favorece el contar con iniciativas y la forma de llevar a cabo estos propósitos.

Para optimar procesos y el funcionamiento del IPECAL, es recomendable elaborar estudios tendientes a apreciar, relacionar y comprender cada escenario, para ir adecuando ideas que no sólo beneficien a departamentos específicos en esa institución, sino que den curso a una respuesta social.

Por lo general, cualquier hecho creativo tiene dificultades y tropiezos en vista de que es un movimiento dinámico, con iniciativas diversas que invitan a madurar la reflexión con ideas armónicas que lleven a la obtención del objetivo deseado y asimismo sustituir formas empíricas por procedimientos, que siempre reconozcan la realidad que se vive en la institución.

Cualquier manual está destinado a un mejor rendimiento de todos los recursos y aborda problemas que se presenten entre la organización, los usuarios y los requerimientos, en este caso de la SEP, con la idea de presentar medios prácticos que mejoren sus servicios.

## 1.1 IDENTIFICANDO PROBLEMÁTICAS

En el IPECAL se localizan diferentes problemáticas entre las que destaco, que los docentes, así como los trabajadores administrativos laboran en forma dispersa y con poca comunicación; donde poco se reconoce el grado de complejidad entre lo académico y lo administrativo, por lo que el punto de partida de



esta tesina es estudiar, comprender e influir en ese entorno con procedimientos de modernización, como puede ser el diseño de un Manual de Procedimientos (Sánchez Puente, 1990: 52 – 64).

Un Manual de Procedimientos tiene el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la coordinación de dos ámbitos de trabajo, siendo importante por ello, lograr un medio o procedimiento organizado que satisfaga todo tipo de necesidades de información.

Se trata de un conjunto de pasos que integran recursos tecnológicos administrativos y socioeducativos. El esfuerzo de unidad mantiene a la organización y por supuesto también a la función administrativa que incluye planeación, organización y recursos que tenderán a simplificar respuestas, con una idea de mejora permanente.

El Manual de Procedimientos constituye un esfuerzo para apoyar las dos funciones universitarias básicas: La Académica y La Administrativa. Esta información en algunos casos se sistematizará por medios electrónicos, ya que, al momento es deficiente y de lo que se trata es mejorarla, llenando el vacío que se tiene para guiar y orientar a los interesados que por momentos requieren de una atención personalizada con respuestas inmediatas; todo ello involucra al Departamento de Servicios Escolares (DSE), en este caso IPECAL.

Si consideramos que la efectividad de la organización se logra trabajando en conjunto o en otras palabras en equipo, en la actualidad, no existe para ello una adecuada coordinación en esta institución que permita integrar políticas, objetivos y recursos materiales o logísticos que tomen en cuenta el hecho administrativo, que favorezca el buen funcionamiento de esta institución.

En el trabajo cotidiano que realiza el DSE - IPECAL observamos poca claridad en la organización de la oficina, comparado con la concepción que se tiene

de un departamento, pues a simple vista se aprecia un limitado número de recursos humanos, realizando diversas actividades que engloban las funciones esenciales que la Secretaría de Educación Pública asigna a los departamentos de Servicios Escolares en general. Ante esta limitación, se reconoce un anhelo para utilizar armónica y eficazmente todos los recursos humanos que posee este departamento y para ello, recordamos que el concepto “organizar” da curso a diferentes medios de acción para responder al objetivo de mejora continua en el servicio, por lo que a continuación se describirá cada una de las funciones precisando sus actividades, responsabilidades asignadas y las problemáticas que registran cada una de ellas.

Las funciones esenciales que asigna la SEP a DSE provoca la realización de diversas tareas en los mismos tiempos, lo que genera desorganización en sus recursos humanos, ya que muchas veces no terminan a conciencia una actividad y pasan a resolver otra sin concretar eficientemente la tarea anterior.

Si bien hay normas comunes que la SEP tiene para este departamento, los procedimientos administrativos no están coordinados en forma eficiente.

1. El organigrama que en este momento tiene registrado la institución no reconoce con claridad, las tareas que se llevan a cabo en cada puesto.
2. El personal que trabaja en esta institución, si bien es técnicamente competente, no está capacitado en los modernos procesos administrativos.
3. Muchas tareas que se están desempeñando en el DSE, necesitan plasmarse en impresos que puedan ser consultados, sobre todo del responsable de este departamento que no se encuentra presente, lo que conlleva a un desperdicio de tiempo y recurso.
4. Es también indispensable indicar cada función que se lleva a cabo en el DSE y como atenderla, es el caso de solicitar la misma información,

explicación o instrucción en la Coordinación de Posgrado, la Secretaría Académica o el DSE, lo que reduciría de antemano errores en la comunicación y se evitaría la duplicidad de funciones

5. Hace falta también, implementar vías y formas de intercomunicación entre las áreas y departamentos, reconociendo que se hace y como se llevará a cabo, lo que permitirá mejorar el nivel de la organización para evitar inconsistencias en los procesos de trabajo.

## 1.2 INTERROGANTES

¿Qué tipo de manuales son los que necesita una institución educativa?

¿Cuál es la importancia de un Manual de Procedimientos en una institución educativa?

¿Qué criterios son los recomendados para elaborar este tipo de manual para IPECAL?

¿Es necesario un Manual de Procedimientos que incluya información para facilitar el trabajo en el Departamento de Servicios Escolares?

## 1.3 DELIMITACIÓN

El IPECAL como organización educativa y su Departamento de Servicios Escolares atienden funciones previamente establecidas por la Subsecretaría de Planeación Educativa de la SEP, la modernización de esta dependencia exige optimizar los procesos de información que den respuesta a inquietudes y demandas de aspirantes y alumnos en tiempos y formas.

#### 1.4 OBJETO DE ESTUDIO

Durante mi desempeño como Asistente Administrativa que llevé a cabo durante algunos meses en el IPECAL, logré identificar la existencia de diferentes cargos, puestos y acciones que no se encuentran debidamente estructurados lo que me permite destacar que un Manual de Procedimientos incluirá aspectos que favorecerán la elaboración de diferentes aportaciones académico - administrativas.

La aportación de este manual se sustenta en cuatro líneas:

- A) Una relación con las necesidades y demandas de los interesados.
- B) Una comunicación permanente con la coordinación de posgrados y los docentes.
- C) No perder de vista la normatividad del DSEG.
- D) Siempre vinculada a los proyectos curriculares que se estén llevando a cabo.

#### 1.5 ORACIONES TÓPICAS

En esta tesina interesa el reconocimiento de las siguientes tareas:

OT 1 Identificación del papel y estructura de esta organización educativa que diseña posgrados.

OT 2 Búsqueda de información teórica y práctica sobre la elaboración de un Manual de Procedimientos.

OT 3 Análisis de las necesidades operativas del DSE – IPECAL.

OT 4 Aplicación de un cuestionario a los usuarios del DSE.

OT 5 Determinación de cada una de las funciones y tareas que se llevan a cabo en el DSE, para plasmarlas en el manual de procedimientos.

OT 6 Presentación de impresos electrónicos a las audiencias interesadas en coadyuvar a la mejora institucional.

## 1.6 OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar un Manual de Procedimientos para el IPECAL, donde se integren los procesos académico – administrativos de esta institución educativa.

### Objetivos Específicos

Indagar sobre las demandas y necesidades que fortalezcan una información que proporciona el manual de procedimientos.

Reconocer posibilidades y limitaciones en los documentos que se tienen elaborados.

Presentar un escenario unificado de alternativas que den una idea integral de las acciones académico - administrativas en esta institución.

Unificar datos que puedan ser de utilidad para llevar a cabo formatos, que permitan economizar tiempo, dinero y esfuerzo.

Reunir voluntades y recursos para realizar un manual con respuestas requeridas socialmente.

Comunicar resultados a las audiencias interesadas.

## 1.7 PALABRAS CLAVE

### Administración

Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales. (Hernández: 2003: 5).

### Enfoque

Centra una eficiencia en la mejora de la relación insumo –producto, estudia casos prácticos e identifica éxitos y fracasos (Quiroga, 2004: 27-28).

### Enfoque organizacional

Con una perspectiva moderna trabaja una posibilidad de mejora estrechamente considerando actitudes, comportamientos, motivaciones, expectativas, estímulos y respuestas (Quiroga, 2004: 28).

### Departmentalización

División adecuada de las actividades de la organización en departamentos con el propósito de cumplir los objetivos de la organización. (Quiroga 2004: 182)

### Función

Actividades o campos que requieren conocimiento y experiencia técnica especializada. Estas pueden ser de carácter técnico o práctico, son operaciones directamente relacionadas con el objeto del desempeño laboral de la dependencia (Quiroga 2004: 215)

## Manual

Define a detalle estructura, puestos y relaciones de una organización y sus responsabilidades (Quiroga, 2004: 163).

## Proceso

Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, un elemento que pasa por procedimientos diferentes para obtener un fin (Hernández: 2003: 416).

## Procedimiento

Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades. (Kowntz, 2004: 785).

## Servicio

El uso del concepto usuario es de una persona involucrada a la que se le va involucrar con la dimensión social del servicio educativo (Cervantes 1998:56).

## 1.8 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR EL PROYECTO

En este testimonio las fuentes de análisis parten de la normatividad que desarrolla la SEP para todas las instituciones educativas, los lineamientos de Planeación Educativa de la SEP, los reglamentos académicos y administrativos, las circulares, los instructivos, los diagramas, la simbología de las herramientas administrativas, los registros y todo aquello que dé cuenta de la aplicación de funciones para dar curso a la mejora institucional.

Para orientar el desarrollo de este manual se tomarán en cuenta las teorías de sistemas de organización, de gestión, toma de decisiones, entrevistas, observaciones y diversas propuestas que fortalecen el diseño de un manual.

## 1.9 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años México vive una búsqueda constante por mejorar los escenarios educativos y es el Estado quien diseña políticas para enfrentar las demandas que la sociedad genera.

Cuando se habla de mejorar las instituciones escolares en el presente, el perfeccionamiento se debe apoyar con métodos y herramientas para lograrlo, la mejora constante no significa cambiar todo al mismo tiempo, se habla de transformar caminos en forma paulatina, y un Manual de Procedimientos es un buen argumento para acceder a cambios más profundos a la vez que progresivos en cualquier institución.

El desafío para crear este tipo de manual tiene un enfoque informativo para el usuario de los procesos académico - administrativos más importantes, que necesitan en este caso los implicados, este propósito es un paso determinante para atender sus necesidades.

Dada la estructura del sistema educativo mexicano, la elaboración de cualquier manual, no requiere modificar ninguna reglamentación, ni dejar de cumplir con las funciones asignadas, es el caso de la SEP, del IPECAL y del DSE, todos refieren el círculo de influencia que toma en cuenta al aspirante, al alumno, a los docentes, a la Coordinación de Posgrado y todo aquel involucrado en mejorar la institución escolar con el objeto de reconocer las tareas que actualmente se están realizando, con la certeza de aceptar retos para hacerlo mejor, lo que habla de modernizar procesos y formatos.



Los esfuerzos de modernización administrativa no pueden quedar aislados de un manual de este tipo, ya que favorecen el reformular actitudes, métodos de trabajo, así como una mejor distribución del presupuesto; así mismo, los tiempos que facilitan el desempeño de tareas y el aprovechamiento más adecuado de los recursos humanos.

En otras palabras, cualquier manual refiere la organización de un trabajo armónico y crea las condiciones para brindar al interesado un servicio de organización inteligente, que deriva de la colaboración, la cooperación y el compromiso de logro.

## 1.10 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### INVESTIGACIÓN - ACCIÓN

El término 'investigación–acción' fue propuesto por primera vez en 1946 por el autor Kurt Lewin. Se trata de una forma de investigación que enlaza este enfoque con programas de acción social, mediante este procedimiento indagativo que trata en forma simultánea conocimientos y cambios requeridos socialmente, de manera que se una la teoría con la práctica.

- La investigación - acción es el potencial de colaboración y perfeccionamiento del estudio de una realidad.
- La acción es la actividad realizada en acorde con lo teórico para desarrollar el potencial informativo.
- El "descubrimiento" se transforma en la base del proceso de concientización, con el sentido de hacer que alguien sea consciente de un hecho que puede perfeccionarse. Es, darse cuenta de una idea central y la meta en la investigación – acción, es la producción de conocimientos que reconocen experiencias concretas.

El proceso consiste en:

1. La insatisfacción con el actual estado de cosas;
2. La identificación de un problema específico, a ser resuelto mediante la acción;
3. Llevar a cabo la ejecución de la acción;
4. Evaluación de los efectos de la acción;
5. Integrar resultados

Las tres características más importantes de la investigación, acción moderna son: su carácter participativo, su impulso democrático y su contribución simultánea al conocimiento en las ciencias sociales. Además se debe tomar en cuenta que la investigación acción permite tener contacto con los integrantes de una comunidad, ya que ellos son partícipes de los problemas que allí se presentan.

El modelo de Investigación – acción que propongo está basado en un proceso que comprende ciertos elementos básicos:

- Respeto a la naturaleza del conocimiento
- Consideración de los resultados
- Enfoque coherente con una práctica.

En la investigación – acción, el quehacer indagativo consiste no sólo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana.

Además, la investigación – acción ofrece otras ventajas derivadas de la práctica misma: permite la generación de nuevos conocimientos favorece la movilización y el reforzamiento de las organizaciones con el mejor empleo de los

recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio (Elliott, 1996: 23-63).

## ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso es un instrumento o método de investigación con origen en la investigación médica y psicológica y que ha sido utilizado en la Sociología por autores como Herbert Spencer, Max Weber, entre otros.

Actualmente se sigue utilizando en áreas de ciencias sociales como método de evaluación. El psicólogo educativo Robert E. Stake, es pionero en su aplicación a la evaluación educativa.

Los asuntos que se abordan en esta metodología incluyen la relación de los espacios públicos y privados en el contexto de la actividad política y la interrelación entre cambio social y modificaciones dentro de las instituciones educativas, así como la relación entre conceptos y procesos que ofrecen la motivación para que un individuo participe en movimientos socioeducativos. Esta técnica intenta contribuir al cambio del paradigma en la investigación de los movimientos administrativos, también.

Es un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás de los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. También se habla de un examen, pero todos coinciden en que es, una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso concreto.

Un caso puede ser una persona, organización, programa de enseñanza o un acontecimiento; en educación, puede ser un alumno, profesor, aula, claustro, programación y/o colegio.

Destacamos a Merriam (1988), quien define el estudio de caso como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas, al final del estudio de caso encontramos el registro meticuloso de datos, donde se expone éste, de forma descriptiva, con cuadros, imágenes, recursos narrativos.

Algunos consideran el estudio de caso como un método, y otros como un diseño de la investigación cualitativa. Como dice Yin (1993), el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación.

También destaca la clasificación de Stake (1994), en estudios de caso (para comprender mejor el caso), instrumentales (para profundizar un tema o afirmar una teoría) y colectivos (el interés radica en la indagación de un fenómeno).

Son muchas las clasificaciones de estudio de caso, encontramos el estudio de caso único, que se centra en un solo caso, justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto que lleva a cabo la investigación y el sustento teórico que se otorga al objeto de estudio, hacen que la indagación sea irreplicable por su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un trabajo que no hubiera sido posible conocer, de otra forma. (Stake, 1988: 15-25)

## **CAPÍTULO II**

### **INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**

En el año 2003 se crea el Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina: A.C., su objeto de constitución es la impartición de estudios de posgrado con validez oficial y con difusión para toda la América Latina y el Caribe, cuya sede central se ubica en la Ciudad de México, en Cerro de la Carbonera No. 24, Col. Campestre Churubusco, Delegación Coyoacán.

El IPECAL es una institución dedicada a formar en los tres niveles de posgrado y para encaminar este logro, se compromete como organización que puede aprender y mejorar las condiciones para transformarse y asumir trabajos educativos que van diferenciando a la sociedad misma.

Las funciones sociales de esta institución escolar reconocen en primer término que prepara para la vida a las jóvenes generaciones, además de dar apoyo a la movilidad social y modifica el acceso a trabajos específicos con nuevos valores exigidos por la sociedad (Gómez, 1996: 169 – 175).

El IPECAL es una asociación que cuenta con un Comité Académico donde colaboran destacados intelectuales de México y América Latina, quienes tendrán la calidad de socios honorarios e invitados, sus funciones serán de asesoramiento, tanto en la docencia como en la investigación y la producción de publicaciones.

También está conformada por un Consejo Directivo que tiene facultades para administrar bienes, ejercer actos de dominio, ejecutar acuerdos de administración, celebrando toda clase de convenios, programas y presupuestos para el cumplimiento de las obligaciones reconocidas líneas arriba.

Su organización escolar tiene raíz en el espacio educativo, en ella aprendemos a convivir y a ejercer nuestros potenciales intelectuales, por lo que su

finalidad nos lleva a: aprender a aprender; aprender a hacer; aprender a convivir y a aprender a ser. Todo ello refleja la enorme importancia de esta institución.

En el momento actual se flexibiliza para promover un cambio permanente en las siguientes vertientes:

- ◇ Su contexto y el espacio que la define.
- ◇ El profesorado donde se promueve actualmente un trabajo colegiado.
- ◇ El alumnado que reconoce un nivel de posgrado.
- ◇ Los recursos económicos y logísticos que garantizan la efectividad del proyecto.
- ◇ Los tiempos que se utilizan para preparar, no solo al alumnado sino actividades académicas específicas (Ídem, 18).

Se trata en este caso de describir el escenario educativo, comprenderlo y cambiarlo; sin embargo la realidad de esta concepción es su construcción académica que habla de cómo las personas la van configurando al tiempo que tratan de entender mejor configurando un trabajo colectivo (Ídem: 92).

Su misión como formadora de posgraduados no es siempre interpretada de forma semejante, por los participantes que conviven en la misma. En las instituciones educativas tampoco es clara la idea de construir posgrados, que en este caso se vincula como un servicio que retoma la concepción de organización.

El acto de organización parte de una acción colectiva que plantea también dimensiones normativas así como conocimientos, creencias, estilos de autoridad, participación, valores, actitudes que tienen que tomarse en cuenta en el marco

organizativo de la institución escolar. Una organización puede volverse ineficaz cuando sus formas y procedimientos no responden a la preocupación de los usuarios y por lo tanto, no se plantean exigencias de mejora (ídem: 98).

Es así que resulta indispensable retomar las dos consideraciones que propone Santos Guerra (1997).

- El contexto en el que se instala, al que sirve y que la rige.
- Las características particulares de cada escuela, donde se refleja su funcionamiento interno peculiar y absolutamente irreplicable.

## 2.1 CARACTERÍSTICAS DE ESTE INSTITUTO

Este proyecto de posgrado para México y Latinoamérica se materializa en el encuentro de personas inquietas ante las actuales circunstancias para instituir un imaginario de autonomía, dignidad, justicia y libertad para estos pueblos.

Con esta perspectiva en el IPECAL se construyen tres líneas de trabajo:

- ✧ Investigación social que dé cuenta de la realidad.
- ✧ Vínculo pedagógico didáctico para hacer uso de la información y la tecnología.
- ✧ Producción del conocimiento con expresión escrita visual y plástica.

Sin fines de lucro se contribuye a identificar problemas socioculturales o detectar demandas específicas de la población y delimitar su proyecto formativo

alrededor de la generación de conocimientos, articulados a situaciones concretas de la realidad de este continente.

La misión de los posgrados es razón fundamental de la organización y se dirige a tareas que asume a partir de movimientos sociopolíticos; migración; infancia y adolescencia trabajadora; adolescencia en maternidad temprana; sectores de población en alto riesgo y heterogeneidades culturales sin olvidar conceder un interés primordial a los aspectos de enseñanza, aprendizaje y cuestiones de investigación con la formulación de proyectos alternativos.

## 2.2 OBJETIVOS

Los objetivos que tiene plasmados en su proyecto académico reconocen criterios y señalan una dirección para conseguir un planteamiento que oriente y guíe el proceso formativo, éstos indican el camino que se debe recorrer y los medios para alcanzar los resultados requeridos y cómo se piensa alcanzarlos determinando el qué, cómo, quién, por qué, dónde, y cuándo (Reyes, 2005: 29 - 45).

La palabra objetivos en la administración señala una dirección y deben quedar elaborados de tal forma que orienten la acción y sirvan de base para situarnos en un proceso o camino a recorrer (Rodas, 2008, 292 - 301).

En el IPECAL localizamos los siguientes objetivos:

### OBJETIVO GENERAL

En ámbitos académicos se recuperará la perspectiva histórica, su debate y respuesta a problemas sociopolíticos y culturales, promueve así el desarrollo de un pensamiento histórico-crítico y el apoyo a la producción intelectual que proponga alternativas en los campos de las Ciencias Sociales, de la Educación y de la Cultura (para lo cual se desarrollará un posgrado en las tres etapas recomendadas: especialización, maestría y doctorado).



## EVALUACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL

De acuerdo a los criterios para diseñar objetivos, podemos señalar que el objetivo general se plantea más como un propósito pues no está identificado como se espera llegar a un resultado, no se indica si éstos se dirigen a los docentes o a los alumnos.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desarrollar investigaciones interdisciplinarias vinculadas al apoyo de comunidades en el entorno.

Debatir, socializar e impulsar la producción de publicaciones que sean del interés para el campo de trabajo de este Instituto.

Realizar estudios, asesorías, consultorías de interés económico – social; político – educativo; artístico, administrativo y ambiental como modo particular de enseñar a pensar, más allá de los modelos explicativos repetidores y agotados para este ámbito de conocimientos.

## EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los tres objetivos específicos dan cuenta de un trabajo colectivo centrado en la investigación, pero no se derivan del objetivo principal que propone esta institución. En el primer objetivo específico se localiza un qué y un cómo; el segundo objetivo da cuenta del lugar en dónde se llevará a cabo y el tercero refiere el para qué.

No se indican tiempos de realización en ninguno de estos objetivos por ejemplo: al finalizar este posgrado el alumno será capaz de...

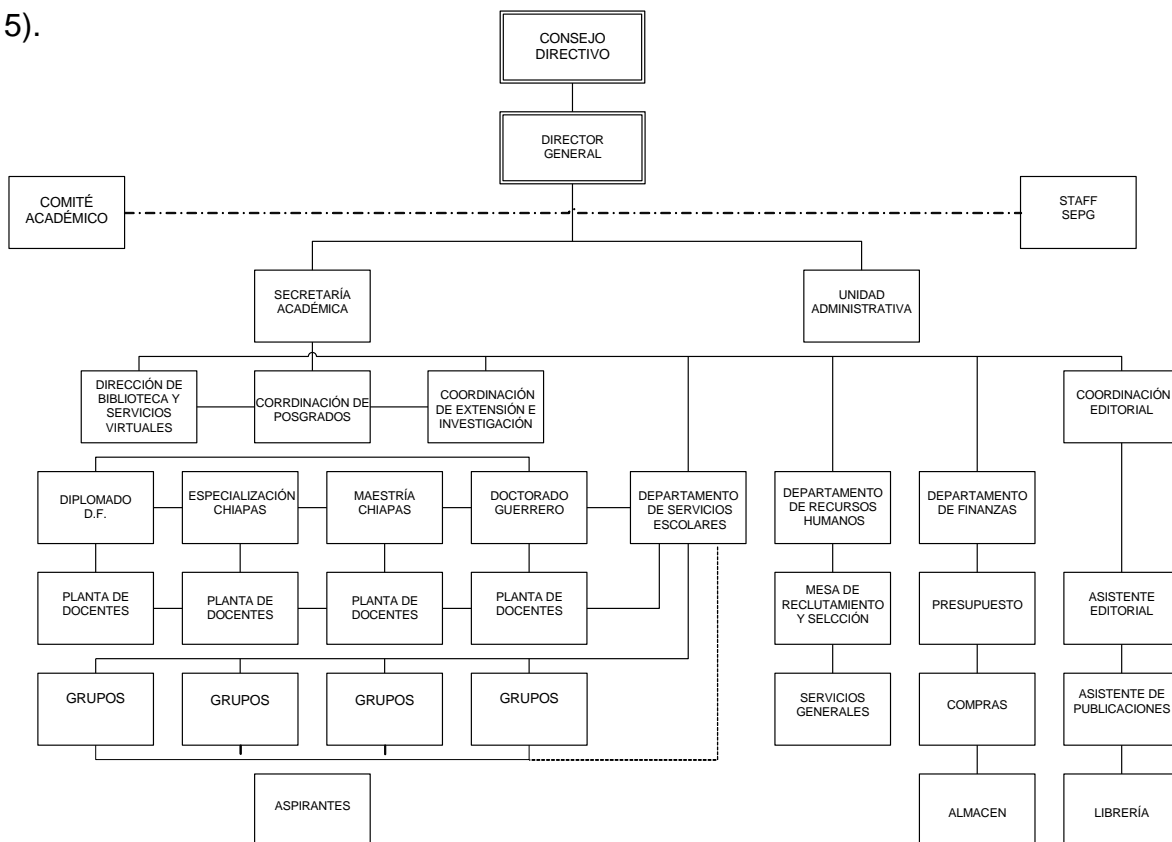
Tampoco se identifican las responsabilidades básicas de la institución ni de los participantes, el autor consultado recomienda establecer objetivos diferenciando

a todos los participantes, con el propósito de reconocer planes tácticos en cada participante (Chiavenato, 2011: 197).

### 2.3 LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Iniciamos este apartado explicando la concepción de estructura institucional, desde el punto de vista de Gómez Ceja, que indica una jerarquía en unidades de trabajo y tareas relacionadas para cumplir con una misión académica (Rodas, 2008: 122).

Como información grafica los estudiosos de las estructuras institucionales recomiendan la elaboración de un organigrama en donde se registren todos los niveles de desempeño laboral, así como las diversas áreas que integran para favorecer un funcionamiento eficiente, la figura referida aporta la visión de conjunto de todas las funciones que se realizan y que definen tanto operaciones, cualidades y condiciones específicas para reconocerse como unidad funcional (Reyes, 2004: 5).



## EVALUACIÓN DEL ORGANIGRAMA

Proporciona una imagen integrada de todos los departamentos o áreas.

Indica relaciones de jerarquía.

Da cuenta del orden de importancia en que se ubican los diferentes departamentos.

### 2.4 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y TAREAS

La descripción de puestos es sumamente importante para reconocer la organización y determinar las tareas que lo componen y cubre dos fases principales: las actividades genéricas y las eventuales (Quiroga, 2004: 216 - 224).

Chiavenato define la descripción de puestos como atribuciones que se deben asumir para reconocer interrelaciones con personas o con una realidad administrativa. Para el desarrollo de este apartado la literatura recomienda describir ciertos desempeños laborales (Fertonani, 1978: 19 – 39):

- ✓ Deberes.
- ✓ Responsabilidades.
- ✓ Atributos esenciales.
- ✓ Expresar acciones operativas.
- ✓ Reconoce la autoridad de quien depende o a quien reporta.
- ✓ Relaciones con otros subordinados.

Estos criterios son tan antiguos como la idea de trabajo y en ellos se observa la esencia de cada desempeño laboral. Es un modelo clásico, las personas son las que condicionan la lógica y determinan las partes de la tarea. Como lógica de puesto se fragmentan las tareas, se eliminan las actividades innecesarias y se establecen tiempos promedio para realizarlas.

Esta tecnología se reconoce como valiosa y en los escenarios educativos, donde se desempeñan diversos puestos y es indispensable especificar con claridad el trabajo de cada persona.

Tratando de seguir con la idea de análisis de puesto y valoración de tareas a continuación se da cuenta de las principales funciones que se llevan a cabo en el IPECAL, entendidas como compromisos de trabajo.

### CONSEJO DIRECTIVO

El consejo refiere a individuos que van a asesorar, vigilar y compartir una consultoría (estudio de información) y su función más importante consiste en asesorar a la dirección conforme a los acuerdos tomados.

Las personas que participan en los consejos tienen diferente formación y diferentes niveles jerárquicos, así como funciones esporádicas de acuerdo al proyecto, la decisión o los tiempos. Este consejo puede ser provisional y reorganizarse cuando termina la tarea, para la cual fue creado (Chiavento, 2006: 170 - 173).

Nace de una necesidad percibida que involucra diferentes opiniones y puntos de vista, se basa en la cooperación de ideas. Se adoptan instituciones donde se localizan diversos sectores de opinión (disposiciones de ley, reglamentos o costumbres). Estos consejos se utilizan a modo de consulta atendiendo a sus opiniones y para dar una mayor seguridad a las decisiones.

Integrado por pares externos, en este caso doctores con amplia experiencia en la vida académica y administrativa, su labor es de acompañamiento, previa solicitud de la Dirección General.

## DIRECTOR GENERAL

Es el ejecutivo central y converge en su desempeño una función de autoridad. Legalmente representa a la institución, preside todas las acciones y cuida que se cumplan los objetivos, apoya la designación de empleados que se estiman conveniente para la realización de los fines que la institución indica, designa los puestos necesarios para cada uno de los servicios, define los canales indispensables para coordinar; analiza todos los proyectos y programas de los departamentos y hace sugerencias para mejorar su implementación (Cacho, 1997: 27).

La dirección es elemento de autoridad desde donde se aplican propuestas de avance y la *delegación* que consiste en hacer a otros partícipes de la autoridad para producir resultados más efectivos (Reyes, 2005: 23 – 24).

## COMITÉ ACADÉMICO Y SUS RELACIONES DE LINEA-STAFF

Son relaciones horizontales de poder y tratan de eliminar el conflicto en cuanto a desempeños laborales. Como grupo staff reconoce su respuesta desde un punto de vista de expertos con posiciones serias para el logro de cualquiera de los objetivos. El personal que participa como staff requiere de la cooperación de las otras áreas o departamentos en aspectos muy específicos que se pueden indicar previamente para elaborar el diagrama (Hall, 1996: 125 - 126).

Cada departamento o área cuenta con un grupo de trabajo que se define como individuos que interactúan en un proyecto, con un desempeño en forma de colectivo que los identifica en un todo articulado de fuerza laboral y que se definen para descubrir, manifestar o hacer saber de sus tareas.

Esta organización presenta características de servicio especializado que coexiste con las líneas formales de autoridad, es un órgano de apoyo (staff) a los

servicios internos y concentran su atención sobre investigaciones en la ejecución del trabajo y reglamentos, en este caso refiere a una especialización hacia lo educativo y en la forma de prestar el servicio administrativo como recomendaciones al personal de línea con la finalidad de mejora sin asumir responsabilidad (Chiavenato, 2006: 164 - 169).

El Comité Académico es el encargado de analizar y sugerir decisiones con respecto al desarrollo de los programas académicos y de las actividades que el IPECAL lleva a cabo. Está conformado por la Secretaría Académica, el Coordinador de Posgrado, los Coordinadores de cada programa e invitados especiales.

Este organismo sólo impone acciones a través de la línea de autoridad formal y casi siempre son de carácter técnico, precisando que debe hacerse, cómo debe hacerse y en el caso de la creatividad, que actualmente es una exigencia del Estado mexicano debe hacerse llegar previamente con detalle y el resultado que se espera obtener (Reyes, 2004: 40).

## SECRETARÍA ACADÉMICA Y SECRETARÍA DE APOYO ADMINISTRATIVO

En el IPECAL se cuenta con dos secretarías, cada una de ellas tienen que reportar la casi totalidad de los problemas que se susciten y que dependan inmediatamente de su responsabilidad.

### LA SECRETARÍA ACADÉMICA

Asume la unidad de acción de la vida académica, aprovechando que los docentes tienen una especialidad; utiliza la experiencia y la destreza de cada uno de sus colaboradores; atiende la opinión de todos los representados, coordina las diversas actividades académicas en función de mando y requiere de información útil, centrada en la comunicación interna. Direcciona la creación y el fortalecimiento de programas académicos siempre atendiendo a los requisitos y exigencias legales

que norma la SEP en México. Solicita a los Coordinadores informe de las operaciones académicas y revisa y propone ajustes.

## LA SECRETARÍA DE APOYO ADMINISTRATIVO

Sistematiza toda la información que se reconoce como administrativa; difunde información cuando se requiere, actualiza inventarios, tiene el control de ingresos y egresos que se presentan y debe archivarlos con el debido soporte.

Conforme a instructivos de trabajo, orienta y armoniza las actividades de todos los departamentos; conforme a los planes acordados por la dirección, da cuenta del rendimiento de estos departamentos y asegura y concentra información para su verificación (Cacho, 1997: 28 - 30).

## DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y SERVICIOS VIRTUALES, COORDINACIÓN DE POSGRADO, COORDINACIÓN EDITORIAL, COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Estos títulos siguen el orden del organigrama que se propone como actualización de la figura que ya existía, en este caso siguiendo a la autora María Rodríguez menciona que la función directiva da también un significado a la coordinación pues son elementos clave para propiciar condiciones y lograr resultados concretos. Es la constante búsqueda para elevar la calidad de los servicios educativos; todos ellos tienen que ser líderes para lograr los objetivos que se esperan de su gestión (Rodríguez, 1998: 55).

Dirigir o coordinar un trabajo en forma efectiva implica un trabajo de grupo y un compromiso social como agente de cambio así como la gestión de los recursos para asegurar la eficacia de un proceso, es el caso de la educación.

En la dirección se atienden los aspectos internos, los niveles de comunicación, las relaciones con el personal y sus tareas enmarcan el logro de los

objetivos de la institución; cumplir y hacer cumplir todas las actividades, de acuerdo a las disposiciones oficiales; planificar y evaluar los medios para el logro de los objetivos; convocar y presidir actos académicos (Ídem: 56 – 62).

#### DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA Y SERVICIOS VIRTUALES

Actualiza y organiza el material bibliográfico de la institución, da apoyo a los docentes y los grupos de posgrado con el soporte virtual adecuado.

#### COORDINACIÓN DE POSGRADO

Esta área informa de la realización de cada uno de sus espacios de trabajo con el objeto de sistematizar los procesos de formación y realizar los ajustes pertinentes en cuanto al; fomento y fortalecimiento de actividades de investigación y difusión y promueve los programas académicos.

#### COORDINACIÓN EDITORIAL

Es un espacio en el que participa un comité editorial que consolida lineamientos para la publicación de textos, artículos, conferencias, entrevistas y todo tipo de documentos que definen a esta institución. Da seguimiento legal a todo lo relativo con la publicación y lleva a cabo el control y registro de ventas, así como donaciones.

#### COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Su propósito conlleva a identificar problemas sociales y propicia la construcción de alternativas de futuro con sentido ético - político; evalúa propuestas de investigación y establece acciones de desarrollo para cada trabajo en particular; promueve el fortalecimiento de la investigación en las tres líneas que tiene contemplado el IPECAL.



## LOS POSGRADOS EN EL IPECAL

Siguiendo el reglamento del diseño de Posgrados que elaboró el Estado mexicano, el IPECAL asume los cuatro niveles que se proponen en ese documento y tiene que asignar la responsabilidad de atención a los grupos que se inscriben en este posgrado, según el perfil que se tiene contemplado para los docentes en cada uno de esos niveles.

## LOS DOCENTES EN EL POSGRADO IPECAL

Entrevistan aspirantes, selecciona a candidatos a inscribirse, elabora planes y programas de estudio, imparte cursos, evalúan alumnos y velan por las condiciones del espacio de trabajo.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (DRH)  
DEPARTAMENTO DE FINANZAS (DF)  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES (DSE)

El documento oficial que elabora el IPECAL, el DRH reconoce al personal que trabaja en esa institución; también registra la trayectoria profesional y ocupacional de cada uno de sus empleados y vigila su avance a partir de un perfil de desempeño, más detallado (Koontz, 2004: 472 - 474).

DF.- Lleva a cabo un control de ingresos y egresos; realiza compras y pagos autorizados, registra control de viáticos, realiza pagos a todos los trabajadores.

DSE.- Es la unidad de servicios afín a toda la reglamentación y exigencias que dispone la Secretaría de Educación Pública, en el país.

El área de servicios escolares se reconoce con la responsabilidad de atender los procesos de registro, acreditación y certificación durante el tiempo que el alumno permanece en una institución.

## 2.5 EL POSGRADO

Su principal objetivo de formación reconoce el escenario educativo y para homogeneizar la información básica se imparte un curso propedéutico cuyo tiempo presencial reúne requisitos para registrarse como diplomado.

► **Diplomados:**

No se requieren conocimientos previos sobre el tema que se va a trabajar. Su duración es de 120 horas; y no se considera como antecedente para estudios de posgrado. Se otorga una constancia de diplomado cuando se terminan estos estudios que en el caso de esta institución se consideran también curso propedéutico.

► **Como posgrado se destacan:**

*Especialidad:*

Se reconoce como una formación con un campo de estudio específico en determinados conocimientos o actividad concreta, en su conclusión se otorga un diploma que ampara 180 horas de trabajo.

*Maestría:*

Indispensable contar con el título de licenciatura, ampara 300 horas y requiere de un plan de estudios orientado a la investigación, bajo la conducción de académicos que cuenten con el grado de Doctor.

*Doctorado:*

Para obtener el último nivel de posgrado es indispensable la obtención del nivel anterior de maestría, deben cubrirse 600 horas de estudio y se recomienda presentar una tesis que reconozca aspectos innovadores.

## 2.6 LA PLANTA DOCENTE

Estos estudios de posgrado cuentan con 17 docentes y los requisitos mínimos para formar parte de este personal, según el acuerdo secretarial 279 de la SEP con fecha del 2001, refieren grado de maestría y cinco años de experiencia laboral en el campo educativo.

PLANTA DOCENTE						
Docente	Sexo	Edad	Preparación	Experiencia laboral	Tiempo de desempeño en el IPECAL	Institución de Procedencia
LW	F	43	Candidato de Maestría	11 años	1 año y 8 meses	Investigación Educativa, UAHC
PP	F	45	Candidato a Doctor	14 años	4 años y 3 meses	Antropología, UNAM
DH	M	44	Doctor	17 años	2 años y 6 meses	Planeación y Liderazgo Educativo, UVM
ML	M	39	Candidato a Maestría	9 años	1 año y 8 meses	Historia de México, UNAM
PP	F	44	Maestro	5 años	1 año y 8 meses	Estudios Latinoamericanos, UNAM
PT	M	41	Doctor	10 años	2 años y 3 meses	Estudios Latinoamericanos, UNAM
LG	F	55	Candidato a Maestría	31 años	5 años	Enseñanza Superior, U. LA SALLE
EQ	F	57	Doctor	25 años	6 años	Antropología, CIESAS
HZ	M	79	Maestro	49 años	8 años	Sociología, FLACSO

## EVALUACIÓN

Reconociendo los términos numéricos se localizan cuatro hombres y cinco mujeres.

Un docente cuentan con más de 70 años, en el rango de los 50 se localizan dos, cinco en entre los cuarenta y uno entre los 30 años.

Cuatro de estos docentes no cuentan con grado académico.

## 2.7 LOS ALUMNOS DEL DOCTORADO

En las siguientes tablas se registran los indicadores considerados relevantes para llevar a cabo un análisis evaluativo de esta población.

LISTADO DE MATRICULAS DE LA TERCERA PROMOCIÓN 2007							
Nombre	Sexo	Edad	Municipio	Ultimo nivel de estudios	Nombre de la Institución de procedencia	Año de ingreso	Año de egreso
AA	H	28	Chilpancingo	Maestría	IEU	2007	X
AL	M	34	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
AP	H	45	Chilpancingo	Maestría	UAEM	2007	2009
AM	H	62	Chilpancingo	Maestría	IEU	2007	X
AA	H	56	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	2009
BB	M	47	Chilpancingo	Maestría	UPN	2007	X
DR	H	57	Chilpancingo	Maestría	IEU	2007	2009
DS	H	64	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
GC	H	55	Ayutla	Maestría	UAG	2007	X
HI	H	57	Chilpancingo	Maestría	UPN	2007	X
DJ	M	44	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
JA	M	28	Chilpancingo	Maestría	IEU	2007	2009
JO	H	54	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
LA	M	55	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
MT	H	55	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	2009
MA	H	65	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
RV	H	49	DF	Maestría	ENS del EM	2007	2009
TT	H	29	Chilpancingo	Maestría	IEU	2007	2009
WR	M	50	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	2009
WR	M	48	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
ZD	M	54	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	X
ZO	H	43	Chilpancingo	Maestría	UAG	2007	2009

## EVALUACIÓN

Se localiza una asistencia del doble de hombres que mujeres; además se localizan trece alumnos egresados de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAG), cinco del Instituto de Educación Universitaria (IEU), dos de la Universidad

Pedagógica Nacional (UPN), más dos estudiantes, uno egresado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) y otro de la Escuela Nacional Superior del Estado de México (ENS del EM). Por lo que respecta a las edades en el cuadro arriba registrado se localizan tres alumnos con menos de 39 años; en el rango de 40 a 49 localizamos seis docentes; en el siguiente margen de edad de 50 a 59 nueve y con más de 60 tres.

Esta promoción cuenta con ocho alumnos egresados y únicamente dos egresadas. El lugar de residencia reconoce tres poblaciones; en Chilpancingo veinte docentes, en Ayutla un profesor que utilizan un tiempo de traslado de esa ciudad a la universidad de dos horas; el docente que vive en el Distrito Federal utiliza más o menos cuatro horas de traslado. Los tiempos requeridos para llegar a la sede varía entre cuatro y dos horas.

LISTADO DE MATRÍCULAS DE LA CUARTA PROMOCIÓN 2008							
Nombre	Sexo	Edad	Municipio	Ultimo nivel de estudios	Nombre de la Institución de procedencia	Año de ingreso	Año de egreso
DL	M	49	Tixtla	Maestría	UAG	2008	2010
EA	H	45	DF	Maestría	CAM	2008	2010
EM	M	59	Chilpancingo	Maestría	UAG	2008	2010
EC	H	50	Chilpancingo	Maestría	UAG	2008	2010
GB	M	55	DF	Maestría	ENS	2008	2010
HR	M	40	DF	Maestría	UNAM	2008	2010
JB	M	61	Chilpancingo	Maestría	IPN	2008	2010
LV	M	44	DF	Maestría	UTP	2008	2010

## EVALUACIÓN

Esta promoción la conforman seis mujeres y dos hombres. Las edades se encuentran equilibradas y van de los 40 a 49 con cuatro alumnos y de los 50 a 59 tres y con 61 años solamente uno. Por lo que corresponde al total de egresados, esta promoción cuenta con el cien por ciento de alumnos que concluyeron satisfactoriamente el programa. En cuanto a la variación de procedencia de

alumnos, se registra tres egresados de la UAG, y cinco más, uno por cada institución: Centro de Actualización Magisterial (CAM), Escuela Nacional Superior (ENS), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Instituto Politécnico Nacional (IPN), así como de la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP).

La variación del lugar de residencia reconoce tres poblaciones; en el DF cuatro docentes, en Chilpancingo tres docentes, en Tixtal sólo un profesores que utilizan un tiempo de traslado de esa ciudad a la universidad de dos horas. Los tiempos requeridos para llegar a la sede varía entre cuatro y dos horas.

LISTADO DE MATRÍCULAS DE LA QUINTA PROMOCIÓN 2009							
Nombre	Sexo	Edad	Municipio	Ultimo nivel de estudios	Nombre de la Institución de procedencia	Año de ingreso	Año de egreso
NP	H	52	Acapulco	Maestría	IPN	2009	2011
TB	M	63	Acapulco	Maestría	UAG	2009	X
VA	M	48	Acapulco	Maestría	UPN	2009	2011
CD	M	50	Acapulco	Maestría	UPN	2009	X
MS	H	47	Acapulco	Maestría	UPN	2009	2011
PG	H	68	Acapulco	Maestría	UAG	2009	X

## EVALUACIÓN

El registro de asistencia de ambos sexos es equilibrado. La variación de las edades también es equilibrada, el cuadro arriba registra dos alumnos por cada categoría de edad que va de los 40 a 49, 50 a 59 y de los 60 a 69. En cuanto a la procedencia tres provienes de la UPN, dos de la UAG y uno del IPN.

De esta promoción se reconoce que los seis profesores son residentes del municipio de Acapulco de Juárez utilizando un tiempo de traslado dos horas; y solo tres estudiantes concluyeron satisfactoriamente el programa.

LISTADO DE MATRÍCULAS DE LA SEXTA PROMOCIÓN 2010							
Nombre	Sexo	Edad	Municipio	Ultimo nivel de estudios	Nombre de la Institución de procedencia	Año de ingreso	Año de egreso
CM	H	38	Chilpancingo	Maestría	ESC. NORMAL	2010	X
GS	H	47	Chilpancingo	Maestría	UAG	2010	X
PP	H	54	Chilpancingo	Maestría	UAG	2010	X

## EVALUACIÓN

Los estudiantes de este listado son tres hombres del municipio de Chilpancingo; las edades corresponden a los 38, 47 y 54 años; de los cuales dos provienen de la UAG y uno de la Escuela Normal del Estado de Guerrero. En cuanto a la terminación aún no hay registro, ya que los integrantes están en curso.

En las siguientes tablas se registran los indicadores que consideramos relevantes para llevar a cabo un análisis evaluativo de esta población.

### **CAPÍTULO III**

## **UN MARCO PARA MODERNIZAR LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La concepción administrativa funciona como un sistema abierto que mantiene relaciones y cumple funciones en una sociedad, se recomienda estudiarla siempre en interrelación con un orden legal – jurídico, él que concede importancia a las normas y también apoya las decisiones para determinar la prestación de este servicio.

La evolución social y política de México busca constantemente el mejoramiento de los espacios educativos e impone nuevas tareas, tanto a la vida académica como a los espacios administrativos. Actualmente este papel lo desempeña el Estado como promotor de innovación de las técnicas administrativas, que lleven a mejorar y modernizar los procesos de trabajo.

En México se da inicio esta práctica alrededor de 1821, retomando algunos procedimientos administrativos; en 1891 se habla de distribuir las funciones administrativas en las Secretarías de Estado; hacia 1917 se formaliza el control de las Secretarías Administrativas y es a partir de 1950 que se crean unidades de organización con la idea de modernizar los mecanismos administrativos (Quiroga 2004: 16).

El planteamiento de modernización administrativa inicia con sistemas de planeación que se orientaron más a investigar y estudiar planes y metodologías de trabajo localizando los siguientes problemas:

- Duplicidad de funciones en diferentes secretarías.
- Imprecisión en las tareas.
- Funciones que no se realizan por falta de presupuesto.
- No se localiza una única unidad de mando.



Para avanzar y realmente recurrir a una administración moderna se elaboraron “Manuales” En estos manuales se propone unificar criterios sobre la organización de los recursos materiales, humanos y financieros. La propuesta define metodologías que permite reconocer la realidad administrativa de cada dependencia y la orientación metodológica que se aplica, promoviendo una mayor vinculación entre organización y metodología, con un destino que mejore el funcionamiento administrativo (Ídem: 24).

De esta forma, la organización se concibe como una función que busca medios prácticos para ir adecuando cambios, vemos así que para poner en práctica una modernización administrativa se requiere: del apoyo político, de los medios electrónicos y de las formas de organizar una implantación progresiva y escalonada de cambios que debe evaluarse en forma constante.

El primer paso para una reorganización de los procesos administrativos en forma de programas o proyectos, favorece el diseño de manuales que dan cuenta del desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en cada institución, con la idea de recurrir a todo tipo de mediciones científicas y técnicas que apoyen esta idea.

### 3.1 LAS BASES DE LA ADMINISTRACIÓN

Muchos estudiosos de la Administración la ven de gran utilidad para satisfacer necesidades de la sociedad actual, inicialmente se favorece la división del trabajo, al mismo tiempo, permiten coordinar a las personas con reglas y técnicas específicas para lograr la mejora en la obtención de resultados. El orden armonioso de las personas y los medios lleva a una tercera etapa, localizar un fin único y con ello integrar una acción conjunta, posición decisiva para la Administración.

De lo expresado podemos deducir que la Administración tiene por objeto una máxima eficiencia buscando un valor de utilidad, para lo cual se apoya en un conjunto de reglas y procedimientos.

Como primer paso y desde el momento en que los seres humanos no pueden alcanzar un resultado de manera individual, se crea el esfuerzo grupal y el área administrativa se vuelve importante en ese escenario que reconoce que el grupo de personas van a apoyar el crecimiento de la organización (Koontz, 2006: 6).

La Administración tiene un énfasis en un desempeño correcto de tareas, su responsabilidad se ha fijado en contribuir al cumplimiento de objetivos. Todos los administradores llevan a cabo acciones de planeación, organización y toma de decisiones; para lo cual tienen que combinarse conocimientos y experiencias como elementos esenciales, aunque pueden localizarse otras funciones, tales como: dirección, ejecución, control, etc.

## EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La Administración busca el logro de mejores resultados coordinando cosas o personas; también se define como una estructura de acciones que permite alcanzar objetivos, ésta se da en donde quiera que exista una comunidad, pues así combina medios y recursos diversos, aunque también es indispensable cuando va avanzando y complejizando funciones, en otro orden de importancia, también se destaca la eficiencia, como un requisito indispensable y otro logro para el fin buscado.

Es así, que un manual juega un papel práctico de gran utilidad, al precisar funciones que se llevan a cabo y los procedimientos para realizarla, por ello no hay Administración fuera de una sociedad y toda sociedad necesita de la Administración para el desarrollo de sus funciones.

Estas acciones se viven en todos los niveles de cualquier organización, aseguramos que no es privilegio de los directores sino que se distribuye de manera proporcional y refiere un conjunto de procedimientos estrechamente relacionados,

para llevar a cabo una iniciativa humana con atribuciones e interrelaciones. Todo proceso administrativo, al retomar la vida social es único, a la vez inseparable de cada acto o etapa, por lo que se complementan e influyen mutuamente (Reyes, 2010: 57).

En consecuencia la Administración cuenta con una serie de principios, al reconocer el uso del término “principio” se da inicio la idea de que nada es absoluto y se pueden adaptar a cualquier tiempo, lugar o circunstancia, otro criterio enfatiza la importancia de la utilidad administrativa para lograr el nivel más alto de resultados, con el mínimo de esfuerzos o recursos (Chiavenato: 2004, 72).

Las bases administrativas dan cuenta de:

- ▶ La división del trabajo como especialización en una actividad.
- ▶ De una autoridad que gira instrucciones para el cumplimiento de órdenes para su cumplimiento.
- ▶ Reconoce el respeto de normas y acuerdos.
- ▶ La unidad de mando está subordinada a una única persona.
- ▶ Las jerarquías siguen un orden preestablecido.
- ▶ Del desarrollo del escenario laboral (Rodas, 2008: 52-53).

El punto de vista actual refiere una buena comunicación, donde un ser busca a otro para quedar informado de comportamientos o situaciones que ratifican su relación con el desempeño laboral. En este caso el manual que interesa como objeto de estudio, conlleva a informar políticas, reglas y procedimientos para favorecer una adecuada comunicación sobre los medios y las funciones de un servicio (Ídem: 70).

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, por dos razones:

- Dá a conocer la estructura, en el caso de la AE los papeles que han de desempeñarse.
- Enlaza en este caso al IPECAL con los usuarios y el DSE, previa identificación de las necesidades de ellos, para brindar un mejor servicio.

En otras palabras la Administración busca resultados de máxima eficiencia y eficacia, coordinando actividades y personas, a fin de optimar resultados, mediante el recurso de la información.

La planeación deriva de la palabra de “plan”, cuya etimología indica fijar planos para orientar nuestra acción. Los planos administrativos son diversos: en primer lugar se formula un programa a modo de funciones y actividades que deben realizarse y que darán paso a localizar tiempos precisos para cada actividad; los que deben cumplirse con exactitud, también señala los procedimientos a modo de pasos o secuencias que marcan los grandes caminos o criterios de acción.

Una planeación administrativa lleva a decidir en forma anticipada lo que va a realizarse, ésta supone una serie de actividades y cursos de acción que orientan su realización con tiempos y escenarios delimitados, requiere de las decisiones para determinar cursos concretos de acción que se deben de seguir, orientada por sus principios y se implican pasos detallados que definen el compromiso de los recursos humanos y materiales. Comprende tres etapas: políticas que orientan la acción; procedimientos como secuencia de operaciones y programas en tiempos requeridos.

La institución educativa reconoce funciones y obligaciones, dentro de ella se localizan las siguientes tareas: separar el trabajo en actividades para efectuarse de una manera adecuada y en forma colectiva; también agrupa a los empleados por actividades y determina quién es el jefe y cuáles son los subordinados.

Todas las personas que trabajan en ese escenario deben disponer de papeles para desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro. Estos papeles han sido definidos previamente, deben reconocer un objetivo laboral y las tareas que son necesarias para este logro, sin olvidar las obligaciones que cada unidad de trabajo tiene en concreto.

Cuando se habla de dirección encontramos ante todo la figura de autoridad como se concibe y ejerce en este caso en la institución educativa, también se le ubica como vigilancia para lograr resultados objetivos. Los estudiosos la relacionan como impulso, relación y mantener condiciones de trabajo para el cumplimiento de objetivos. La dirección da las órdenes, principio del que deriva un ejercicio de acciones necesarias y debidamente coordinadas; por ello se le reconoce como una actividad de mando al mismo tiempo, que guía las acciones a realizar.

Todos los administradores coinciden en que ésta es una acción muy importante, pues implica actitudes de comportamiento y habilidades para ofrecer medios que fortalecen el logro de las tareas.

La evaluación forma parte también del proceso administrativo y es tan importante como la planeación, establece formas de medir resultados actuales en relación con lo esperado, garantiza que las acciones se apeguen a los planes y el uso de recursos. Las actividades de control muestran un conocimiento tanto de teoría como de práctica y definen perspectiva global de la Administración, en otras palabras se aplica en todos los escenarios de esta disciplina. Conlleva a verificar que se lleven a cabo las actividades, con la idea de corregir cualquier desviación o error significativo y se afirma en tres etapas: a) reconocer resultados, b) señalar aspectos positivos y negativos; c) corregir desviaciones.

### 3.2 RAZONES PARA FUNDAMENTAR ÉSTE OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta tesina reconoce un aspecto específico de la administración, el diseño de un Manual de Procedimientos cuya dificultad es

integrar diferentes puntos de vista para comprender la institución educativa que conforma el IPECAL. Como referencias se utilizarán:

- ❖ Los elementos que la conforman
- ❖ Los principios que la integran
- ❖ Los fines que persiguen

Como elementos tenemos los empleados y los usuarios (Reyes, 2010:73).

Los principios son los académicos y los administrativos que deben coordinar con todos los elementos implicados en la institución educativa, para integrar las características esenciales que van a dar cuerpo a esa estrategia.

La estrategia invita a advertir el orden de importancia de una decisión administrativa, es difícil advertir cuáles son las “grandes” y las “pequeñas” decisiones; esto no sirve de mucho, hay varios caminos para salir de este enredo; un primer paso es reconocer un contexto real y determinar una posible acción dadas las circunstancias y observar los recursos que se requieren (hablamos de personas, instalaciones y financiamiento).

Estos aspectos son formales, invitan a observar la posibilidad de lo que se requiere que ocurra, pero rara vez es un juicio poco útil y reconoce el explorar diferentes modelos que la mayoría de las veces acaban en algo práctico, lo que reconoce que las acciones administrativas van estar determinadas por la situación y su contexto, en este caso la Administración tiene que definir entre el interés social y la eficiencia DSE que invita a ejercer un sentido crítico y un diálogo continuo que apunte logros mayores.

Las normas o los valores que determinan el proceso administrativo reconocen:

- Un interés por los derechos de las personas.

- La capacidad del Estado para orientar las acciones y de los ciudadanos.
- Los criterios de eficiencia o efectividad son esenciales como cualidades que determinan y definen modificaciones específicas.

Todos estos requisitos acompañan la preocupación histórica de la administración, son actitudes que movilizan, organizan y apuntalan cualquier decisión, sin embargo en el momento actual se reconoce una tendencia reforzadora, el cambio como respuesta de mejora social y que remite a una función más activa, en la ejecución del trabajo.

## EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

El desarrollo administrativo tiene avances importantes al establecer nuevas perspectivas para aumentar la capacidad de respuesta, hasta ahora el sistema educativo poco ha reflejado los procesos administrativos para el logro de nuevas respuestas. Esta capacidad de respuesta requiere cambios, esto es, incorporar metodologías como el diseño de un manual donde se aprecia, la posibilidad de enfrentar los retos de una sociedad que se moderniza, con idea de calidad, al plantear como enfoque, la satisfacción del usuario.

La mejora constante de los métodos y las herramientas requiere de un conocimiento profundo de la comunidad escolar y los resultados que vayan logrando serán los mejores argumentos para impulsar cambios más profundos en otros niveles.

Actualmente no existe una actividad escolar que no esté fundamentada en la planeación. El Estado mexicano orientó la planeación y actualmente es promotor de un cambio innovador en contexto, donde surge el esfuerzo por realizar un Manual de Procedimientos que mejore la racionalización de los recursos del DSE - IPECAL.

Otros autores refieren a la planeación como un informe “provisional” en donde se identifican las siguientes partes: un resultado a modo de meta por lograr, objetivos, medios, recursos, tiempos de realización y evaluación, en la actualidad, se reconoce que una planeación no es completa sino define las formas de organización.

La planeación tiene poco valor sino se pone en vigor y en este caso se identifican las tareas que se agrupan alrededor de posibles resultados, se determina quienes la pueden desarrollar, formas de realización, su evaluación y por supuesto como mejorar cada decisión.

En vista de ello el manual de organización retoma ideas, procedimientos para realizar un análisis de funciones y definir algunas líneas que den respuesta puntual a cada usuario, basado en la experiencia y el funcionamiento de la DSE IPECAL tratando con metodologías acordes que respondan a un mejor servicio.

De esta forma, la organización de un manual se sustenta en buscar medios prácticos para apoyar una mejor eficiencia, con idea de modernización administrativa, en vista de que tiene un sustento de formalización que promueve una perspectiva de trabajo que lleva mejorar respuestas. Vemos así que la administración constata su respuesta social al mantener la interacción con su medio.

En diversos momentos el escenario educativo, confunde la organización con una guía de planeación, de hecho, la planeación es llevar a cabo un proyecto o decisión anticipada y se lleva a cabo antes de actuar, sin embargo muchas veces este no es eficiente, pues no reconoce diversos procedimientos para dar respuesta al usuario o bien los medios utilizados y debe mejorarse en forma permanente, si hablamos de modernización. La modernización no es inmediata se implanta progresivamente en forma escalonada y sus resultados deben considerarse para establecer cualquier mejora (Quiroga, 2004: 36-46).



### 3.3. CONCEPCIÓN DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Para hablar de Administración Educativa es necesario retomar dos conceptos fundamentales, el primero de ellos es educación y el segundo, pero no por ello menos importante es Administración.

La palabra educación tiene dos sentidos, el humano que se caracteriza por ejercer la influencia del adulto en las jóvenes generaciones, para que ellos adquieran usos y formas de vida ya establecidas, bajo esta definición la función educativa es trasmisión de cultura.

Los clásicos de la educación refieren dos tipos de educación: la formal que es impartida dentro de una escuela y está regulada por políticas y normas que elabora el Estado, estos autores trabajan también la concepción de educación informal, que es la influencia del medio ambiente en el que se vive. La educación es entonces un proceso dinámico y constante que permite al individuo de cualquier edad o nivel socioeconómico adecuarse a su entorno y modificarlo en beneficio de sí mismo.

Líneas arriba se ha mencionado que la administración es un proceso que invita aprovechar al máximo los recursos que posee una organización para llegar a una meta, que por sí misma se ha determinado. Aseguramos entonces que la Administración de Procedimientos es un punto de encuentro entre el quehacer educativo y los procesos administrativos y trata de responder a las necesidades de saber, saber hacer y saber ser.

Muchos teóricos reconocen que es difícil hacer compatibles los intereses de las instituciones con los de las personas y por ello han definido aspectos básicos cuando entre ambos no se reconocen conflictos fundamentales para alcanzar una meta o propósito. Un acuerdo de organización es fortalecer la supervivencia de la

institución con sensibilidad y salud, por ello como alternativa se reconocen cinco elementos básicos:

- Los intereses individuales e institucionales
- La racionalidad de los recursos humanos ayuda a la mejora de las acciones.
- El cambio debe llevarse a cabo reconociendo la experiencia social.
- Esta experiencia requiere de explicaciones precisas siempre unidas a una normatividad y ética social.

La intencionalidad es otro aspecto para reconocer el mundo social que capta nuestra atención que desde luego afecta nuestras interpretaciones, en ella se implica la voluntad como requisito indispensable para no perder de vista el mundo social y la responsabilidad.

Este punto de vista es determinante para realizar un manual, su acción se basa en una explicación y respuesta a la organización institucional que considera la interpretación de los usuarios, de lo contrario no van a sobrevivir. La crítica ofrece un contra punto a los criterios normativos y sobre todo a las relaciones de dominación que deben quedar explicitadas frente al interés general y para su detalle crítico se recomienda el conocimiento, la existencia social y el acercamiento a la ciencia sobre la base de cuatro afirmaciones: (Harrod, 1999: 369- 385).

- Una pretensión de verdad (un ejemplo que ha sucedido).
- Una pretensión de legitimidad (participar y colaborar en un proyecto)
- Una pretensión de sinceridad (lo que se piensa y lo que se dice).
- Una pretensión de comprensión (significados coherentes).

Estas afirmaciones fortalecen el análisis crítico con prácticas y significados asociados. Todo ello involucra a los valores más tradicionales de la administración la eficiencia y la eficacia no van contra la sabiduría ni contra una crítica que toma sentido cuando se reconocen que hay instrumentos que nos lleva alcanzar un fin.

Con este propósito a continuación se desarrollará la idea de organización que favorecerá avanzar en el diseño del referido manual.

### 3.4 LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La mayoría de las personas reconocen instituciones bien o mal organizadas, esta idea responde a una visión particular que da cuenta de un armazón que realiza funciones y actividades para cumplir con sus deberes y dar respuesta a la sociedad comunicando decisiones que parezcan fines y necesidades para las que fueron creadas.

Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea, nacemos en ellas y morimos en ellas. En el tiempo de vida de cada ser humano y dentro de los cuantitativos ya mencionados se localizan una serie de experiencias que reciben influencias de diversas organizaciones (gusto por la comida, el consumo, el automóvil, la profesión y el uso de la computadora, entre otros), todos ellos, hablan de diferentes ambientes organizacionales.

La organización presta diversos servicios, para ello se utilizan los siguientes ejemplos: el ejército, la policía, los bancos y sin duda la educación. La función administrativa tiende a “reorganizarlos”, no es una acción que se lleve a cabo una sola vez, es una actividad continua y recurrente que da respuesta a situaciones cambiantes, en donde el entorno económico, político, social, cultural, ambiental y laboral reconoce una inestabilidad y la administración tiene que percibir estos cambios, para que sus actividades funcionen de manera congruente.

El IPECAL reconoce diferentes actividades, con desempeños laborales dentro de la unidad de trabajo educativo y trata de armonizar las actividades en acciones genéricas. Se entiende como acción genérica el descomponer los procesos de trabajo en operaciones detalladas para el logro de objetivos, cada actividad se define en específico, de esta manera en un área hay un conjunto de

actividades que se expresa en forma de diversos desempeños. Estos se definen como obligaciones que se deben realizar en términos de trabajo, labor o tarea (Rodríguez, 2011: 11-13).

### 3.4.1 LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

Toda organización aspira a tener un resultado (pueden hacer la guerra, pero también traer la paz; pueden ser destructivas, pero también benéficas). Si las organizaciones tienen resultados importantes para la sociedad, también es relevante su participación en los entornos educativos.

Existen evidencias en sociedades primitivas de una organización incipiente que se localizan: en la agricultura, la cacería, o la construcción de templos. En 1971 Kuhn, habla de nuevas experiencias alrededor de la organización, la refiere como burocratización del trabajo intelectual y administrativo, es así que se pueden conjuntar en un Manual de Procedimientos que establece relaciones con departamentos y tareas que se viven cotidianamente en una institución educativa, y su configuración está conformada alrededor del contexto institucional y los procedimientos que se adecuarán a este requerimiento.

### ANTECEDENTE DE LA ORGANIZACIÓN

En la Edad Media se encuentra otro giro histórico interesante, las organizaciones gremiales que se reunían alrededor de trabajos específicos y que requerían de comportamientos y desempeños individuales.

En China y Egipto tenemos algunos indicios de organización de tipo burocrático que servía a la élite gobernante; durante el imperio romano se reconoce un énfasis en la organización militar, posteriormente en los inicios del siglo XX la administración va integrándose en diferentes acciones sobre todo para producir más y mejor. En la sociedad de los años 50s a la fecha, surge el concepto de

organización en los negocios, posteriormente se habla de organizaciones filantrópicas y también podemos hablar de las organizaciones judiciales y legislativas (Quiroga, 2004).

En la sociedad contemporánea la organización es una entidad legal, está garantizada por el Estado que les otorga un conjunto de derechos y responsabilidades; entre sus responsabilidades está tratar de redefinir una situación con status legal, que guía una serie de tareas, también puede favorecer el cambio; en este caso en la estructura educativa se afectan puntos de vista sobre proyectos, planes, procedimientos y trabajo.

En el transcurso del siglo XX las organizaciones pasan por tres etapas: la era de la industrialización clásica, con modelos burocráticos y decisiones de alta dirección, si bien en este momento los cambios eran suaves, progresivos e incluso previsibles (Chiavenato, 2009: 6-10).

Como segunda etapa que dura hasta 1990, el mundo se transforma con rapidez y por supuesto el modelo burocrático por su rigidez no responde a cambios; la departamentalización agiliza respuestas y alcanza mayor competitividad, donde la tecnología inicia un intenso desarrollo.

A partir de 1990 Drucker Peter (1995) menciona una aldea de transformación mundial, pues la información recorre el planeta en milésimas de segundo lo que obliga a que los puestos y las funciones se definan y redefinan continuamente, ajustándose a las demandas de los usuarios lo que permite a la organización modificarse en sus áreas de trabajo con un sinnúmero de actividades transitorias a las que se debe responder con responsabilidad e iniciativa, por ello la inquietud de elaborar un Manual de Procedimientos, que si bien reconoce tareas inmediatas, también debe enfrentar diversos cambios en el tiempo para dar mayor competitividad a la organización educativa.

Se habla así de un punto de vista intencionalmente construido para dar respuesta a los requerimientos constantes que la sociedad determina, para la satisfacción y beneficio del usuario. En el IPECAL se está trabajando con la idea de un sistema abierto, es decir, que cambia de acuerdo a diferentes demandas, una de ellas es el manejo de tecnologías y otra por supuesto, las necesidades que presentan los alumnos o estudiantes, para no manejar incertidumbres.

En el ambiente de trabajo debe de haber respuestas a estas demandas creando espacios de respuesta para ofrecer información y obtener ventajas de las demandas que se establecen, en el caso del Manual de Procedimientos se abordan cambios previsible que se imponen a la organización, como actuaciones que responden a conflictos que presenta el personal administrativo, aspirantes, estudiantes y docentes. Son conflictos conocidos por consecuencias destructivas o indeseables, frecuentemente desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad que generalmente bloquean los esfuerzos de trabajo, éste entorpece las actividades y perjudica las relaciones del trabajador y el usuario.

Para evitar los conflictos se habla de una alternativa, es la mejora de los servicios que se prestan y para ello, nada como revisar y modificar estrategias de manera oportuna. Un camino viable se reconoce en la elaboración de un Manual de Procedimientos que incluye: expectativas, aspiraciones y necesidades, ya que se dirige a la interacción del trabajador con demandas sociales y por supuesto se trata de responder a experiencias de usuarios que ya se tienen localizadas, agregando un valor más al desempeño institucional.

## NATURALEZA Y DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Muchos autores recomiendan no avanzar en un campo disciplinario o teoría si antes no se tiene una definición de organización, aduciendo que una definición es la base para comprender lo que se está estudiando, Max Weber, indica que en la organización es básica la interacción de los individuos, también menciona que la

organización tiene fronteras, pues solo incluye a los que se identifica como grupo para atender o desempeñar una función, de esta forma los demás quedan fuera.

El término de organización tiene diferentes acepciones, cada una de ellas se utiliza en función del sentido que se le quiere dar. Literalmente organización es una disposición con arreglos ordenados, como parte del proceso administrativo es una etapa; como unidad productiva en la sociedad está orientada hacia una meta. El entorno educativo debe reunir todos los recursos para lograr un resultado (utilizar la tecnología de la información, desarrollar la capacidad para aprender y crear valores).

Como valores de la organización educativa podemos señalar:

- > La autonomía y capacidad de respuesta.
- > logros como son: iniciativas, perfeccionismo y diligencia para atender el servicio.
- > La cultural sustentada en la equidad, la cooperación, la consideración y la igualdad social.

Barnard Chester (1938) define a la organización con un propósito que coordina todas las actividades y requiere de una permanente comunicación; al avanzar en el trabajo de la organización, en el último quinquenio del siglo XX encontramos definiciones tales como “organizaciones formales” o “organizaciones complejas” que se reconstruyen en forma deliberada para buscar metas, en este caso la tesina enfoca un Manual de Procedimientos en el IPECAL.

Vemos así, que el término de organización no contiene una única acepción, se utiliza en función del contexto y el sentido que se le quiera dar; literalmente es la acción para disponer un arreglo o manejar un cierto orden, orientado a la consecución de metas. Las dimensiones de la organización pueden estar orientadas hacia la gestión y en este caso subdividir sus trabajos o tareas, o bien

reconocer jerarquías de autoridad, niveles de preparación del personal y formalizar el número de personas que se requieren para llevar a cabo cada tarea.

Una vez que la organización establece sus compromisos y tareas, valora las condiciones para el funcionamiento de la misma. Dentro de la organización se distinguen cuatro tipos:

- ✧ Producción
- ✧ Políticas para generar y distribuir el poder
- ✧ Integrar para solucionar conflictos
- ✧ Busca continuidad

Cada uno de estos criterios tipológicos son importantes socialmente, sin embargo, para el presente trabajo se busca el dar continuidad a una serie de experiencias académicas, en primer término no olvidar las orientaciones de política educativa y tratar de adecuar lo académico con lo administrativo en el IPECAL, obteniendo un producto final como es el Manual de Procedimientos (Ídem, pág. 42).

Sin embargo en la tipología anteriormente presentada, se enfrentan las siguientes problemáticas:

- Aspectos de organización mecánica con idea de no cambiar el entorno estable; la identidad profesional al tratar de estandarizar formatos y procedimientos evitando enfrentar cambios.
- Basarse en actividades que llevan a formalizar un procedimiento sin reconocer dificultades y complejidades (Ídem, pág. 44 - 45).

Podemos hablar de que la organización invita a pensar, interpretar y actuar en el contexto, en este caso la institución educativa tiene la idea de una respuesta social que responde a un mundo complejo y el segundo aspecto conlleva a ubicar lo que no funciona en cualquiera de sus ámbitos de trabajo por lo que se siente la



necesidad de modificarlo en las siguientes condiciones: a) administrativas, b) clima de trabajo, c) cambio en estructuras d) informar colaboración intergrupala (Hernández, 2009: 9-10).

Una organización educativa reconoce ciertos valores:

- Adaptabilidad con cierta autonomía y capacidad de respuesta, por lo tanto, la posibilidad de correr riesgos.
- Logros para ser competitiva y perfeccionar sus iniciativas.  
Identidad al quedar integrada la equidad, la cooperación y la igualdad social (Franklin 2009: 4-7)

No es sencillo entender la complejidad de una organización, por ello se les asigna misiones, pero incluso estas ideas no son siempre interpretadas de forma semejante, por los participantes que conviven en la misma.

En las instituciones educativas tan poco es clara la idea de organización, que en este caso se vincula con un servicio, donde la mayoría de las veces su creación, crecimiento y desarrollo no retoma la concepción de organización.

Es un acto de organización que parte de una acción colectiva que plantea también direcciones normativas, así como conocimientos, creencias, participaciones valores y actitudes que deben de tomarse en cuenta como marco para integrar a la institución escolar.

Una organización puede volverse ineficaz cuando no vincula una información adecuada, lo que trae como consecuencia una ineficacia en los mecanismos de información y por lo tanto no se plantean exigencias de mejora (Ídem, 98).

Al reconocer las limitaciones que tienen los seres humanos es importante la cooperación para lograr ciertos objetivos; la cooperación solo existe cuando hay

comunicación, cuando se participa en una acción conjunta para lograr un objetivo común, es la disposición a participar y contribuir, ésta varía de persona a persona y al paso del tiempo, esto significa inestabilidad que no sólo se debe a las diferencias individuales, sino también a las necesidades que tenga, en este caso la institución educativa.

Las organizaciones de hoy, son diferentes a las de ayer y quizás en el futuro presenten diferencias mayores, no existen dos instituciones educativas iguales, pueden tener diferentes tamaños o diferentes misiones y en su caso los recursos humanos son los que determinan las actividades que van a operar y las estrategias para alcanzar resultados.

Es así, que resulta indispensable retomar las dos consideraciones que propone (Santos Guerra 1997):

- ▶ El contexto en el que se instala, al que sirve y que la rige.
- ▶ Las características particulares de cada escuela, que refleja su funcionamiento interno y absolutamente irrepetible.

Como factor institucional la fuerza impulsora se registra en la integración de todo el conjunto que constituye el área de la vida institucional, modelándose a sí misma en busca de respuesta y confrontando incertidumbres, todos estos planteamientos apoyan la siguiente definición: la organización es una colectividad con fronteras identificadas, se sustentan en un orden normativo con comunicaciones constantes, coordinando a los integrantes dentro de un ambiente donde se involucran actividades que requieren de resultados (Hall, 1996: 33).

Para elaborar un manual existe en primer término el enfoque tradicional que parte de una revisión crítica a las funciones desempeñadas, con la disposición de asumir responsabilidades y dar paso a iniciativas; la idea central es de facilitar aportaciones que suponen en primer término una base de reglas o normas que

reconocen procedimientos que lleven a resultados, son interrelaciones entre el prestador de servicio y los usuarios, así como las diversas formas de optimizar los recursos con que se cuenta y una disposición de servicio.

Es así que los elementos del proceso administrativo conllevan a los siguientes pasos:

- Planear programas de acción en función del servicio que presta.
- Organizar, armonizando todos los esfuerzos, definiendo deberes y responsabilidades.
- Evaluación para verificar que todo ocurra de acuerdo a lo establecido.

A partir de estas condiciones se espera que el manual de procedimientos esté basado en mejorar resultados, sobre el estudio de una situación dada y sus posibles consecuencias.

La recomendación a seguir contempla los siguientes pasos:

- Recopilar información reconociendo antecedentes en una unidad de trabajo especial, con el fin de considerar posibles mejoras en métodos y procedimientos.
- Presentar soluciones en relación al sistema de trabajo, métodos y procedimientos en la información y consulta del servicio.
- Observar la relación de reglamentos y formas de utilizar el equipo y el empleo de la tecnología con que se cuenta.
- Detectar deficiencias en el funcionamiento administrativo, simplificando la información e integrando un manual de diversos trámites.

### 3.4.2 DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN

En una organización las dimensiones dan a entender como está estructurada la organización y su dinámica. Internamente se habla de los departamentos o áreas, de las jerarquías y de lo que lleva a cabo cada recurso humano. La dimensión contextual refiere el entorno cultural, el poder, el trabajo colectivo, las relaciones y las atribuciones asignadas.

Una vez que se reconocen estos criterios se recomienda repensar las relaciones con las etapas administrativas.

- La planeación como respuestas para el diseño, en este caso, es la realización de un posgrado en diferentes entornos geográficos, la misión educativa que les ha asignado el Estado, las políticas que orientan las acciones y los programas que han decidido impartir.
- La organización es el proceso de división del trabajo que asigna y agrupa funciones, con el fin de contribuir al logro de los objetivos y cambios que se deciden, con la óptica de innovar.
- La dirección que guía e indica logros y metas para lograr un trabajo con la idea de calidad.
- Evaluación para regular acciones y hacerlas congruentes con los programas y las metas.
- La gestión, implica asociar funciones y acciones con respuestas innovadoras para consolidar el servicio.

Todos estos pasos dentro del escenario escolar reconocen el esfuerzo de las instituciones para mejorar y en específico, en el escenario educativo se habla de la

organización académica que puede aprender y transformar condiciones de vida educativa, con el objetivo de irse adecuando a nuevas exigencias de trabajo (Rivera, 2006: 10).

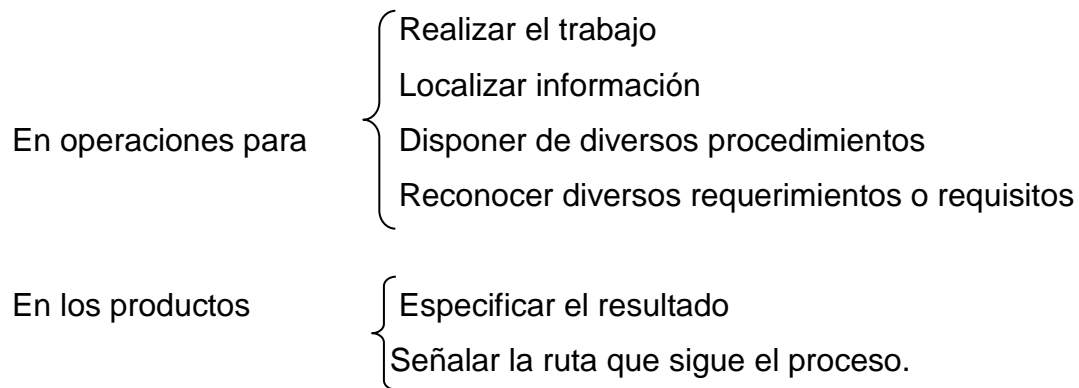
La organización escolar tiene su raíz en el espacio educativo y en ella aprendemos a convivir y a ejercer nuestros potenciales intelectuales, por lo que su finalidad nos lleva a: aprender a aprender; aprender a hacer; aprender a convivir y aprender a ser, todo ello refleja la enorme importancia de esta institución.

Al contemplar la organización, vemos un poder que establece múltiples relaciones, hace uso de diferentes formas de comunicación y en el momento actual se flexibiliza para promover un cambio permanente en las siguientes vertientes:

- Su contexto y el espacio que la delimita.
- El profesorado donde se promueve un trabajo colegiado.
- El alumnado que reconoce un nivel de escolaridad.
- Los medios que garantiza la efectividad del proyecto y los tiempos que se utilizan para atender no solo al alumnado sino actividades académicas específicas (ídem, 18).

A lo largo de la teoría de la organización se ha tratado en este caso de describir los escenarios educativos, comprenderlos y cambiarlos; sin embargo la realidad de este concepto es su construcción mental, que habla de cómo las personas lo van configurando al tiempo que tratan de entenderlo colectivamente (Ídem, 92).

En IPECAL se ve la necesidad de conservar un nivel académico favorable y por ello, accede al siguiente cambio que llevan a la comunicación y las decisiones que asume un manual de procedimientos.



Se concibe a la organización moderna como democrática, pues cualquier trabajador tiene la opción de apoyar su desarrollo mediante la creatividad y la innovación, reconociendo en el caso de esta tesina su viabilidad para los entornos educativos con la consideración de un sistema de información más amplio, sin olvidar que cualquier organización tiene un entorno de realidad muy individualizado o específico.

Recordamos también que el ser humano no vive aislado y podemos asegurar que está en relación constante con sus semejantes, ya que individualmente tiene muchas limitaciones. Los seres humanos para sobrevivir y tener un mejor bienestar se ven obligados a cooperar entre sí. La cooperación es esencial para una organización y ésta sólo existe cuando se localizan las siguientes figuras:

- Personas que contribuyen para lograr una acción.
- Se comunican para el logro del objetivo.
- Localiza una idea en beneficio de un resultado grupal (Chiavenato 2011: 6).

La organización satisface en el ser humano diferentes tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales y económicas; éstas no se pueden alcanzar en forma aislada, debido a los diversos contextos como son: alimentación, el vestido, y resolver diversas expectativas.

### 3.4.3. LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA EN EL MUNDO ACTUAL

En el entorno mundial la organización es un acontecimiento que genera la gente que trabaja en fábricas, comercios, hoteles, hospitales, bancos, dependencias de gobierno y por supuesto universidades grandes o pequeñas. En una organización se producen bienes y servicios con cierto grado de complejidad científica y tecnológica, pero siempre con la idea de responder a mejorar las respuestas sociales.

La organización en las sociedades modernas tienen como propósito dar respuesta a problemas, coordinando los recursos y los esfuerzos humanos (Rodríguez 2011: 2).

Para estudiar una organización se deben considerar algunas relaciones que lleven a comprender que los elementos localizados en su estructura interactúan constantemente para el logro de objetivos que se han establecido y mantienen a la organización funcionando adecuadamente.

Los esfuerzos de una organización van dirigidos a diversas tareas, en el caso de IPECAL se reconocen básicamente los procesos académicos y los administrativos, sin embargo, en esta tesina nos interesa resaltar la función administrativa específicamente en el Departamento de Servicios Escolares DSE, reconociendo su planeación, organización, integración de recursos fundamentales y necesarios para coordinar las seis funciones que la SEP de nuestro país, le tiene asignadas.

El DSE es eminentemente dinámico y lleva a cabo un conjunto de interacciones con diversos usuarios que condicionan de manera constante el servicio que presta, entre los cuales localizamos como importantes la comunicación e información permanente y adecuada, para cada una de sus funciones, y tienen como finalidad satisfacer a un grupo que desea cursar un posgrado en condiciones óptimas.

Como parte de los resultados se incluye la productividad de este servicio que puede aumentar o disminuir de acuerdo a las condiciones materiales y tecnológicas que se tienen para lograr sus objetivos, con este fin debe favorecer varios procesos definidos durante el tiempo que tiene de funcionar.

Reconocemos que una organización no es perfecta, pero para subsistir requiere ir mejorando y en el caso de la DSE - IPECAL debe dotar de un procedimiento que suministre medios para favorecer cada una de sus funciones, determinando de antemano las tareas más importantes y los formatos para ser más y efectiva de esta forma evitar el gasto excesivo de tiempo así como, economía de recursos.

Esta perspectiva es la que interesa a esta tesina y por supuesto es donde incluimos elaborar un Manual de Procedimientos que aborde el aspecto concerniente a la estructura del DSE, asimismo las tareas y las operaciones que se llevan a cabo no reconocen en su gran mayoría a las personas que la realizan, pues el ambiente laboral es muy impersonal y con frecuencia no se distingue la competencia profesional o técnica, lo que lleva a que muchas de las acciones sean transitorias y se redefinan continuamente para ajustarse a las demandas o las necesidades registradas cotidianamente.

Las organizaciones educativas están muy expuestas a estas modificaciones, pues los contextos y las poblaciones que en ellas se localizan no son estables. Retomo como ejemplo los recursos humanos. Se observa en ellos que las



habilidades mentales se van renovando frente a los conocimientos y pueden definir una nueva organización con aspiraciones diferentes (Chiavenato 2011: 6-9).

La organización actualmente tiene varias tareas: las relacionadas con la organización del trabajo, la satisfacción de necesidades personales, y los valores, así como las normas institucionales (Ídem: 15-16).

## NIVELES DE ORGANIZACIÓN EN EL ESCENARIO EDUCATIVO

Como paso inicial es importante visualizar la razón de ser del IPECAL y cómo ha creado y transformado sus servicios desde el punto de vista administrativo para captar depurar, madurar ideas y fortalecerlas con estrategias diversas. Las organizaciones educativas existen cuando un conjunto de personas se identifican con una meta y diseñan sus objetivos; advirtiéndose que los integrantes se van adaptando en forma constante y están en busca de un equilibrio mutuo, de esta manera los límites de una organización son flexibles y se expanden o se contraen de acuerdo al número de miembros y decisiones que se asuman.

Cada acción se concentra en varios grupos de interés, cada uno de ellos participa para satisfacer una necesidad y ofrecer productos o servicios con un sentido previamente planeado; sin embargo, hay una visión de futuro que puede comprometer mejoras y enfrentar desafíos, al mismo tiempo que inspira para innovar los sentidos de realización. En este caso se reconoce la organización de un departamento de servicios escolares en el IPECAL y el objeto central de esta tesina que refiere un Manual de Procedimientos que lleva a cumplir con el objetivo de servicio, pero que reconoce la renovación de su existencia con nuevos logros para mejorar a este departamento, sus productos y el empleo de sus recursos.

Se observa que el DSE no tiene un solo objetivo, pues asume una cantidad de requisitos y exigencias que le impone el Estado mexicano a través de la SEP. Cada una de estas funciones nos remite a una adecuación con la legislación

educativa y a una congruencia con valores y normas sociales, el DSE - IPECAL resuelve al mismo tiempo problemas relacionados con diversos aspectos dependiendo de la función que desempeña, lo que puede trastocar su eficiencia, pero al mismo tiempo tiene la facultad de elegir los medios más eficientes para elevar la eficacia de cada una de sus tareas.

Se habla de un nivel estratégico, pues se toman decisiones en conexión con los requerimientos de la población que hace uso de este servicio y desde ahí se localiza un nivel táctico mediador que aprovecha oportunidades con la idea de ir abatiendo amenazas o contingencias.

No se olvidan el nivel operacional que va a encadenar estas funciones para que se elimine algunos riesgos o incertidumbres. Toda idea de organización presupone como antecedentes: el conocimiento, el análisis, la iniciativa y la evaluación de logros. Para todos esos pasos debe tener planes, programas y métodos para alcanzarlos; todo ello lleva a una conjunción de resultados que tiene como referente la administración (Cacho, 1998: 9 -31).

En el caso de IPECAL se toma la decisión de una organización funcional, para cada escenario se considera una jefatura, se habla del responsable del departamento que puede asumir la creación de diversas secciones, para poder obtener mejores resultados. Las ventajas de la organización departamental favorecen colocar a cada persona de acuerdo a su preparación o actitud, al adquirir mayor experiencia, no sólo se mejora la producción sino que se pueden innovar algunos métodos o procedimientos que asegurarán que los trámites que se lleven a cabo para cada desempeño laboral, armonizarán todo los otros esfuerzos. Reconocemos en este departamento seis funciones como: Atención al público, inscripción, acreditación, regularización, reinscripción y certificación y titulación, las cuales están más centradas en una distribución de tareas y detectamos algunas problemáticas relevantes:

- El cronograma de actividades que proporciona SEP Guerrero está muy idealizado y no advierte problemáticas particulares en relación al servicio que se presta.
- También se pierde eficiencia al no reconocer diversos procedimientos para dar respuesta a todos los usuarios.
- Los medios utilizados deben mejorarse en forma permanente, si se habla de modernización.
- La modernización no es inmediata se implanta progresivamente y en forma escalonada y sus resultados deben considerarse para establecer cualquier mejora. (Quiroga, 2004: 36-46).

El funcionamiento del DSE depende sin lugar a duda de factores internos, pero también reconoce aspectos externos (jurídicos, políticos y económicos), estos se comprenden dentro de la prestación de servicios.

Es así que la concepción de organización tiene por objeto la coordinación armónica de todos los recursos (humanos, financieros, materiales y logísticos). Ellos apoyan planes de acción para utilizarlos armónica y eficazmente, lo que da paso a otra posición de la administración moderna que actualmente se reconoce como gestión.

### 3.5. LA GESTIÓN EN LA MEJORA DE LA CALIDAD ESCOLAR

La gestión es un tema relevante para el desarrollo educativo, revaloriza a la escuela como centro de cambio y se le reconoce porque entran en juego dimensiones culturales y personales que definen tareas para crear procesos de toma de decisiones, uso de herramientas de planeación y evaluación educativa (Espindola, 1999).

La gestión a lo largo de su desarrollo histórico, social y educativo da cuenta de tres escenarios: el político, el institucional y la práctica que elabora acciones orientadas a mejorar estilos de producción (Rivera, 2009: 152-166).

También podemos entender la gestión como un impulso de crecimiento sostenido, ante desarrollos desiguales en una misma entidad con la pretensión de transformar un discurso que logre responder a demandas específicas (Ídem: 154).

Esta estrategia de mejora educativa va acompañada de acuerdos para construir y garantizar que se cumpla con el criterio ya mencionado, si bien la gestión tiene contextos de incertidumbre, el interesado en desarrollarla tiene que ubicarse en esa realidad reconociendo cuatro tipos de gestión en los escenarios escolares:

- La normatividad de la SEP.
- El escenario institucional.  
La respuesta estratégica (escenario futuro deseado).
- La responsabilidad del servicio.

## SITUACIONES HISTÓRICAS QUE DAN ORIGEN A LA GESTIÓN

En el transcurrir del tiempo el objetivo central invitaba a localizar problemas en el desempeño laboral, con la idea de capacitar al personal para obtener mejores respuestas. Hacia 1969 se localizan nuevos desafíos y se capacita para aprovechar algunas tecnologías centradas en la administración, para 1971 se cuenta en las organizaciones con un ideal de excelencia y se pugna por tomar decisiones para volver a planear el trabajo; aproximadamente para 1983 se habla de aumentar la eficacia y con ello la salud de la organización.

En la actualidad se acepta el riesgo del cambio, reconociendo mejoras que pueden promoverse a través de la experiencia de los empleados; sin embargo, en un departamento de servicios escolares, se necesita reconocer en forma permanente los reglamentos y normas que se promueven desde la gestión del

Estado mexicano, a fin de garantizar el logro de los objetivos que se persiguen en cada área o departamento.

## EL CONCEPTO DE GESTIÓN

El diccionario Océano señala que la gestión o efecto de gestionar es hacer diligencias conducentes a un logro. En la administración la gestión es definida como actividades que nos lleven a prever, organizar, coordinar, controlar, y considerar el arte de manejar a los hombres. George Terry, explica que la gestión determina los objetivos y el uso de determinados recursos para cumplirlos en forma eficiente.

En la gestión administrativa moderna se reconoce que los recursos humanos tiene una importancia primordial, en el esfuerzo colectivo y la administración adquiere en esta forma un significado más preciso de la buena o mala gestión; por lo que cada función, sus tareas y acciones que se lleven a cabo están sujetas a permanentes cambios, para ofrecer productos y servicios según las necesidades del mercado de trabajo. Por lo tanto, cada área de trabajo debe crear oportunidades que ayuden a mejorar sus procesos laborales, ejerciendo una coordinación balanceada para la adecuada realización de sus actividades

### 3.5.1 EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN

Es pertinente ubicar la política de gestión escolar planteada en el Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000, es ahí donde se da un impulso a la gestión, a partir de acuerdos y mandatos internacionales para paliar consecuencias de crisis y que aspiran a edificar los principios de equidad, participación y autonomía (Castañeda, 2009: 351-373).

El significado queda delineado como identificación de necesidades concretas, organización de actividades, de tiempos escolares; de asignación de responsabilidades y adopción de estrategias para la acción educativa. Comprender

el proceso de gestión al interior de los espacios escolares requiere de examinar diferentes puntos de vista a los que se acceden a continuación:

Cassuss (2001) la plantea como comprensión e interpretación de la acción humana y el control de los procesos verticalistas, en este caso las personas tienen la responsabilidad de planear y ejecutar un proyecto, o práctica que tiene la lógica propia de organización.

Bordieu (1991) establece que la práctica se desarrolla en el tiempo con un sentido de intercambio, donde se exige identificar la práctica y su significado, siempre articulada con actores que abundan en la comprensión y explicación de los procesos que existen en la organización. Para que ésta pueda mejorar acciones y alcanzar en forma eficaz sus fines. Esta realidad es una construcción mental, que conlleva una lectura política de sus intenciones y refiere un mejor poder institucional.

De acuerdo con Peiró (1996) la gestión es compleja, diversa y su respuesta queda articulada a la realidad, con estrategias de intervención más comprometidas y responsables. El diseño de un manual no es ajeno a todos estos puntos de vista, asimismo su desarrollo y consolidación que remite a los tipos de gestión que se han recomendado líneas arriba.

Para Ezpeleta (1996) la gestión en las instituciones escolares no se realiza por decreto, aun cuando estén determinadas por políticas del Estado, es el espacio institucional, él que le da identidad y significado. Sander (1996) refiere una gestión ligada a las articulaciones de las funciones educativas en ámbitos de convivencia y compromiso de quienes se identifican con la institución y sus resultados.

Para Camino (2000) el conflicto forma parte de la interacción social y lo crean los participantes involucrados que enfrentan intereses o protagonismos antagónicos; sin embargo, también es una fuerza dinamizadora para la transformación del mundo, por lo que, para hacer frente a los desafíos de la gestión

emergen escenarios de cambios acelerados y alude a preocupaciones innovadoras, lo que favorece su incidencia en los escenarios escolares, fortaleciendo la relación con el entorno social. No se puede dejar de señalar que en el proceso de gestión se localizan conflictos, disensos o desacuerdos, autores interesados en el tema indican que la gestión parte de indagar las experiencias, en este caso de un centro de posgrado con el fin de conseguir una mejora sostenible. (Murgatroyd, 2002: 181-190)

Como estrategia, ésta tiene que ver con datos específicos que se deben recabar para tomar buenas decisiones, se recomienda que para la toma de decisiones se permitan las siguientes reflexiones:

- ¿Dónde se ha utilizado?
- ¿La podemos utilizar en esta tesina?
- ¿Sirve para elaborar un Manual de Procedimientos?
- ¿Las herramientas de la gestión ayudan a pensar en una forma más crítica, sobre el diseño que se va a realizar?

En esencia son cuatro las funciones de la gestión:

- ☞ Recabar información sobre el alcance, dinámica y naturaleza del objeto de estudio.
- ☞ Seleccionar la información base.
- ☞ Diseñar el proceso que se va a seguir.
- ☞ Describir con detalle los documentos que van a formar parte de ella.

Estos referentes retoman líneas generales para abrir espacios de trabajo y romper con inercias, es por ello que resulta necesario reflexionar sobre la importancia de dar respuestas sociales, al mismo tiempo que se avanza en soluciones que identifican escenarios educativos; en el IPECAL se reconoce una debilidad en la articulación de áreas y departamentos, así como una coordinación centrada en las políticas del Estado. En el sentido de una transformación que debe atender y cumplir con acuerdos y compromisos educativos.

### 3.5.2 LA GESTIÓN ESCOLAR

La gestión escolar tiene sentido si descansa sobre la experiencia evaluativa, ésta última se convierte en un medio imprescindible para el análisis, la comprensión de los problemas y, consecuentemente motiva a transformar. Inicialmente el departamento de servicios escolares se denominaba control escolar, un modelo burocrático con rutinas y prácticas de obediencia; estos rasgos llevaron a una supervisión que no reconocía el compromiso y acompañamiento en las prácticas institucionales y mucho menos la idea e influir en una mejora con acercamiento a novedades tecnológicas.

Por ello, el control no reconocía particularidades de la escuela ni diferenciaba necesidades. En la actualidad la evaluación es orientadora, logra avances señalando la importancia del cambio con responsabilidad y compromiso, alienta a generar prácticas valiosas que llevan a indagar y redefinir aspectos que pueden mejorarse.

La gestión administrativa según Rivera Ferreiro permite reflexionar entre ampliar la comprensión de los procesos que se viven en un DSE, para asegurar cambios estratégicos en términos de eficacia, eficiencia, productividad y competitividad; en síntesis, esta idea de gestión está desplegada al interior de la organización y consigue, una intervención con mayor certeza para modificar prácticas concretas (Castañeda, 2009: 175).

Esta autora también centra la concepción de gestión en un campo de conocimientos recientes, con producción que recoge resultados de investigación para apoyar el diseño de proyectos. Con este sentido es oportuno reconocer intenciones y acciones articuladas y encaminadas a logros. Llevar a cabo un proceso de gestión que avanza en mejoras menciona Marcelino Guerra Mendoza es, establecer compromisos concretos, observar situaciones que limitan una



adecuada respuesta y diseñar, así como planear mecanismos que inviten a respuestas solidas (ídem: 351 - 366).

De esta forma queda delineada la gestión en las siguientes líneas generales:

- Identifica necesidades concretas.
- Reconoce responsabilidades.
- Adopta estrategias de acción.
- Favorece intereses institucionales.
- Observa recursos explicativos disponibles para avanzar en la gestión.

En esta tesina se recupera la experiencia de trabajo en el DSE, a partir de localizar algunas dificultades en el desarrollo de cada una de sus funciones con el propósito de cambiar las condiciones de trabajo y optimar resultados cuando se consulte el Manual de Procedimientos que en esta tesina se presenta como propuesta.

Hay una antigua técnica que invita a describir un problema, pero para su análisis se debe preguntar cinco veces ¿POR QUÉ? (Murgatroyd, 1992: 202 – 203):

- ¿Por qué los usuarios constantemente vienen a informarse y con mayor detenimiento de lo que está mencionándose en INTERNET?
- ¿Por qué cuesta mucho trabajo responder a un formato?
- ¿Por qué hay dudas sobre el siguiente paso?
- ¿Por qué no puedo desplegar la página?
- ¿Por qué en la coordinación me informan datos diferentes?

Otra estrategia que menciona este autor refiere un análisis de campo de fuerzas con el referente del siguiente cuadro:

IMPULSOS	OBSTÁCULOS
Atención del DSE a varios posgrados	¿Es posible hacernos cargo de más opciones?
Favorecer la información a los usuarios	¿Podemos hacernos cargo de atender a más alumnos?
Mejorar los medios electrónicos	¿Qué opciones tenemos para apoyar esa atención?
Se necesitan más recursos laborales	¿Hay requerimiento para ellos?

Es importante en forma visual reconocer cómo el DSE realiza su trabajo y que puede mejorar en forma gradual o sucesión de pasos. Para esta idea se pone en marcha un programa que se llama responsable a cargo del departamento y como elige cambiar a modo de oportunidad para dar respuestas.

Para terminar la siguiente estrategia las menciona como “las tres MU”. Es una propuesta japonesa (*muda, muri y mura*) que significan tensión, déficit y discrepancia y la propuesta se lleva a cabo en los siguientes términos:

- > De qué podemos prescindir.
- > Qué exigencias requiere.
- > Qué vamos a hacer.

### 3.5.3 LA GESTIÓN EN EL DSE

Hablar de gestión institucional en un centro de posgrado implica una realidad muy compleja, en la que sujetos y estructura se encuentran y desencuentran alrededor de la tarea educativa, con frecuencia se expresa como gestión la capacidad de transformación que tiene el personal que trabaja, en este caso en una institución educativa para mejorar un conjunto de servicios, más adecuado a los usuarios que asisten en esta organización. Desde luego es importante señalar que

debe realizarse con los recursos disponibles, pero siempre para conseguir un buen nivel de rendimiento en cada uno de los departamentos y los procesos de trabajo.

Cada vez que se utiliza la palabra gestión denota una gran variedad de iniciativas diferentes, de tal forma, que ésta se constituye en un trabajo con un alto nivel de rendimiento. Dentro de este contexto se engloba una responsabilidad que facilita el trabajo de los demás y un sentido de libertad para plantearse nuevas metas para lograr una mejora sostenible y acusada.

Con “sostenible” referimos la capacidad de una organización para mantener un rendimiento a lo largo del tiempo; sin embargo, la calidad no es permanente y sí exige una continua evaluación para destacar como se obtienen los resultados. El término “acusado”, significa una cadena de relaciones que nos llevan a conseguir resultados en diferentes trayectorias con incrementos constantes en el rendimiento (Murgatroyd, 1992: 79 – 82).

Como se puede apreciar, la gestión es una estrategia muy relacionada con el ser humano, un ser vivo que puede innovar modificaciones o transformar escenarios de cuatro formas diferentes (Bueno, 1999: 12 -13):

- Gestión activa: se da en forma intuitiva y no exenta de riesgos promover un cambio por propia experiencia.
- Gestión reflexiva: establece relaciones de causa y efecto a partir de algunas percepciones que se captan al interior de una organización.
- Gestión teórica: se basa en normas internas y trata de ajustarlas a requerimientos muy específicos que se viven cotidianamente.
- Gestión pragmática: se utiliza en cortos plazos, sobre la marcha y solo para recuperar una posición de utilidad.

Estas ideas apuestan a construir un futuro con cierta libertad profesional o personal, por lo tanto requiere de muchos de los conocimientos de la humanidad que dan sentido a esta estrategia con un requerimiento más integral de los recursos para optimizar resultados. La gestión conlleva formas de trabajo desde el punto de vista de las personas que ahí se desempeñan, estos conocimientos pueden complementar un trabajo diario abordando los siguientes retos:

- ❖ Es intangible y durante décadas se habló de administrar recursos o capacidades, para mejorar resultados.
- ❖ Reconoce el protagonismo de las personas o grupos que trabajan en la organización, lo que implica un nuevo papel, el rediseño de los procesos productivos.
- ❖ Integra lo social con los requerimientos y normas de la organización.
- ❖ Apoya la superación de procesos que invitan a conocer, compartir y revelar otras formas de respuesta.
- ❖ Disemina dicho conocimiento.

Por lo tanto, este trabajo de tesis implica un paso más para recuperar un conocimiento laboral que se relaciona con una propuesta intelectual, con un orden político y con un ideal ético. Es así que la gestión institucional refiere procesos que se administran, organizan y dirigen para orientar mejoras en la labor educativa. Al respecto, esta tesina destaca la necesidad de garantizar un trabajo que se desarrolla en el departamento de servicios escolares considerando las siguientes vivencias: a) asesoría a los usuarios sobre este servicio; b) desempeñar seis funciones reconocidas para el DSE; c) implementar las iniciativas necesarias para el mejoramiento de este servicio dentro de la organización IPECAL.

### 3.6 EL MARCO NORMATIVO

Los cambios que se están produciendo en los escenarios educativos tienen una tendencia central, recuperar la inversión educativa prestando atención no solo al egreso del alumno, sino también preocupados por fortalecer una gestión que garantice el apoyo a todas las necesidades de los usuarios.

En muchos países los cambios los inicia el gobierno que también asume el control y cuya función es estratégica, no sólo para establecer marcos de referencia de acuerdo a criterios que hablan de prestar un servicio, sino también para apoyar la gestión que dé cuenta de mejoras institucionales. La normatividad es el primer eje de análisis del DSE y en ella se identifican los principales documentos:

- ✚ Normas de control escolar
- ✚ Acuerdo secretarial 279
- ✚ Acuerdo secretarial 286
- ✚ Reglamento interno de la institución
- ✚ Ley General y de Educación

Esta normatividad, es un tema relevante para la concepción del sistema educativo, requiere de aplicarse y tienen una parte de control que no puede ser cambiada, en vista de que entran en juego requerimientos internacionales y políticas educativas del Estado mexicano. Los procesos de evaluación resultan así de gran importancia, dan pauta para el gran cambio y mejora. La evaluación se constituye en una política educativa para el Estado mexicano y se determina por decreto, pero se asegura en los sustentos teóricos un uso eficiente y adecuado para garantizar mejores resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **HACIA UNA NUEVA CULTURA DE LA EVALUACIÓN**

Es un hecho que la evaluación se considera una aportación exigida por decreto, y el Estado Mexicano abre esta opción para dar continuidad a una serie de transformaciones en el escenario educativo, en este caso el nivel superior. El desarrollo evaluativo es una garantía del conocimiento más amplio sobre lo que se vive en las instituciones universitarias y un espacio de discusión e indagación de los modelos que aporten una cultura innovadora.

#### **4.1 LA EVALUACIÓN EN LA ACTUALIDAD**

Diferentes autores ofrecen una reflexión en torno a programas y acciones educativas que ponen de manifiesto modos de ser y actuar de los sujetos que participan en ella, en la escuela actual se demandan tanto modelos como compromisos de transformación a la vida laboral y el escenario social. Estos conocimientos son irrenunciables, a la vez que dan cuenta de continuos retos para la vida universitaria, con el objeto de configurar nuevos estilos y saberes de proyección futura.

En las publicaciones que se tienen sobre el uso del término evaluación, se localizan muchas imprecisiones, lo que obliga a delimitar este concepto. Evaluar implica recoger, acumular y organizar sistemáticamente datos en relación con la realidad evaluada e involucra una valoración a partir de criterios y referencias localizadas (Medina, 2003:19).

Quienes han reflexionado sobre la concepción evaluativa le asignan una gran diversidad de posiciones, localizamos así: la sumativa, la formativa, la iluminativa, la democrática, la respondiente, la certificada y la rendición de cuentas; por ello se han implicado aspectos cualitativos y cuantitativos, al estudiar diversos autores sobre las diferentes posibilidades de realizar los procesos evaluativos en personas,

grupos e instituciones con un valor de utilidad se le concede una función de mejora continua de toda la realidad educativa.

Con un planteamiento integral, cualquier institución educativa debe someter a consideración sus actuaciones y decisiones que faciliten u obstaculicen en mayor o en menor grado el logro de metas o responsabilidades que se asuman, por lo cual, se promueve la participación evaluadora a título personal o colectivo de la respuesta que se va implementando, en consecuencia la metodología de la evaluación reconoce como fundamental:

- El objeto a evaluar delimitando, definiendo o precisando el interés sobre un aspecto o tema.
- La evaluación debe definir un para qué, localizando un problema o situación que no esté respondiendo a los objetivos que se tienen planeados.
- Dos enfoques básicos tiene la evaluación: el interno que son repuestas de los involucrados y el externo que demanda un compromiso social.

Como vemos, las alternativas de esta metodología son diversas y también facilitan decisiones en torno a opciones que se pueden trabajar para mejorar resultados (Ídem, 2003:20-31).

## FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN

El sentido académico de la evaluación es comprensivo y obligatorio para dar respuesta a diversidad de intereses, debe acceder a una gran flexibilidad para reconducir y adecuar todas las necesidades implicadas. Por ello, la evaluación no se circunscribe a un solo aspecto, debe reconocer todo el proceso educativo y ante todo, el sistema escolar en su conjunto y los agentes que interviene en él.

En este sentido la evaluación está ligada a la mejora de cualquier proceso y por supuesto a la adopción de decisiones que afecten la innovación educativa no se

puede dejar de lado, los fines que la institución persigue. Al considerar la evaluación como proceso se implica un periodo de tiempo contextualizado y abierto a información rigurosa, relevante y apropiada que asegure valoraciones emitidas sobre la información disponible (Castillo, 2003:6-8).

Es por ello que su acción es académica, permite mediante la comprobación cuantitativa o cualitativa determinar la actuación educativa. La estructura conceptual de la evaluación reconoce: *momentos* (cuándo evaluar), *funciones* (para qué evaluar), *contenidos* (qué evaluar), *procedimientos* (cómo evaluar), por lo se le denomina formativa.

#### 4.2. EL PUNTO DE ENCUENTRO ACADÉMICO

Para hablar del encuentro académico nos remitimos a los siguientes referentes:

- ◆ El entorno se ocupa en ofrecer datos para mejorar las condiciones que afectan todos los aspectos de la vida escolar, son situaciones que de una forma u otra influyen en el rendimiento académico de los alumnos, por lo que la evaluación detecta la información necesaria para todas las modificaciones que se consideren oportunas.
- ◆ En el ámbito psicopedagógico su sentido individualiza a los alumnos como persona, sus circunstancias, sus decisiones, sus dificultades y comportamientos que asume como sujeto. Esta información es importante para proporcionarle todo tipo de apoyos indispensables para favorecer las trayectorias escolares.
- ◆ El ámbito social influye indiscutiblemente en el alumno, va ligado a decisiones de persona o familia y la evaluación le ofrece un balance sobre momentos determinados, relevantes o prioritarios en su acreditación, rezago, promoción o titulación. Los grandes autores de la



evaluación refieren que estos son procesos administrativos que pocas veces se relacionan con el escenario social y la evaluación los integra como aspectos clave que regulan una actividad educativa (Ídem, 2003:9-11).

- ◆ El referente ético es un indicador que no responde a las implicaciones académicas, es por ello justo referirnos a él. El evaluador en algunos momentos corre el riesgo de no ser tomado en cuenta en su trabajo y mucho menos influir en las mejoras institucionales, por lo que su intervención en la vida académica tiene que reconocer los siguientes estándares de calidad:
  - a) El entorno en que se trabaja localizando la identidad común que la integra como institución, es el caso de lo educativo;
  - b) Trata de evitar tendencias uniformadoras buscando siempre la contraposición entre institución-sociedad;
  - c) En lo posible, contar con datos precisos y relacionarlos con otros entornos, como son: tamaño de la institución, complejidad de plan de estudios, perfil de sujetos participantes;
  - d) Informe completo que reconozca el conflicto de intereses, pero armónico con la idea de mejora (Medina, 2003:48-50).

Vemos así que la perspectiva ética es indispensable en el clima, liderazgo, relaciones y responsabilidades del carácter educativo.

## LA EVALUACIÓN, ACTITUDES Y DECISIONES

Dar un sentido de unidad a la acción evaluadora conlleva a distinguir las siguientes fases:

- ✧ Es importante señalar de que evaluación estamos hablando.
- ✧ Reconocer el procedimiento para no improvisar y asegurar un rigor teórico-práctico.
- ✧ Dar a conocer los criterios, organización y procedimiento.
- ✧ La ejecución operativa debe llevarse a cabo en el mismo periodo de tiempo, para observar la importancia y trascendencia de la realidad.
- ✧ Se recomienda revisar resultados y confirmar o redefinir su valor (Castillo, 2003:18-24).

#### 4.3. EVALUAR PARA ATENDER LA DIVERSIDAD

El propósito para mejorar el servicio educativo con un adecuado tránsito de los alumnos y asegurar su egreso debe reconocer nuevos retos. Son prioridades claras y marcan la oportunidad de llevar a cabo una evaluación que reconoce omisiones que pueden controlar el progreso, al mismo tiempo que ofrece materiales precisos que se utilizan adecuadamente. La mejora constante también impulsa la revisión de programas o plan de estudios con el objetivo de aportar, impulsar, cuidar o facilitar la preparación de una población o el cumplimiento adecuado del cometido educativo que se desea asumir, es un ejercicio de liderazgo que debe adecuarse a cada situación peculiar, lo que requiere de flexibilidad en diferentes ámbitos curriculares.

También se trata de derribar barreras “entre clases, niveles y especialidades de los centros educativos, sus entornos de ubicación y sus flujos de comunicación” (Medina, 2003:77).

En esta forma, los sistemas de evaluación con criterios numéricos pueden estimular la confianza en un dato. Este conocimiento queda obsoleto al cabo de tres años, aproximadamente, consiguientemente los individuos que están aprendiendo quedan rápidamente atrasados, situación particularmente grave cuando se habla de instituciones universitarias (Ídem: 80).

De esta forma, la evaluación sitúa en un mismo plano las decisiones que se asumen en el diseño curricular y las necesidades que manifiestan los estudiantes; ambas situaciones mezclan planos y ángulos muy diversos dentro de los datos generales, la evaluación reconoce aspectos comunes y específicos que pueden iluminar situaciones determinadas de vida, de aula o de institución. Es importante resaltar una tolerancia frente a decisiones que no son propiamente científicas o del campo de estudio, pero no por ello se tiene que perder un rigor o la objetividad.

### ALGUNOS PROBLEMAS A RESOLVER

El error forma parte de situaciones de vida que de momento no podemos observar, pero hay que tomar conciencia de los hechos socioculturales y sacarlos a la luz, para que precisamente no se formen hábitos o rutinas en cuanto al trabajo escolar.

- Por lo que es importante detectar errores en la comunicación.
- Dificultades operativas provocadas por comportamientos de poca atención, dispersión o interés en las actividades que se están llevando a cabo.

Vemos que la evaluación se torna en una prioridad, por lo que es indispensable reconocer situaciones reales que exigen determinados cambios y para ello se presenta la alternativa de un Manual de Procedimientos.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN UNA INSTITUCIÓN QUE IMPARTE POSGRADOS EDUCATIVOS**

Existe una gran variedad de formas de comunicación para que las organizaciones o instituciones educativas comuniquen decisiones en cuanto a reglamentos e instrucciones localizadas en documentos oficiales, así como controles para apoyar al personal en la acción administrativa y resolver de manera casi inmediata las malas interpretaciones y de esta forma contribuir al logro de los objetivos que se tienen contemplados.

En este apartado nos ocuparemos de la posibilidad de diseñar un Manual de Procedimiento como requisito necesario, para atender a posibles aspirantes y alumnos que desean cursar un posgrado en una institución privada.

#### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El manual como herramienta administrativa tiene su nacimiento en la Segunda Guerra Mundial, éste presenta ciertas maneras de operar instrucciones sobre estrategias y procedimientos para el manejo de armas, adiestramiento en defensa personal o logística importante para el combate y ante la urgencia de un personal que se integraba constantemente y se diera cuenta, de forma inmediata, de las formas de desempeño en este escenario (Rodríguez, 2011: 103 – 134). Esta herramienta permite contar con información de forma inmediata, al mismo tiempo que uniformaba las tareas de mayor utilidad, cuando no se contaba con la presencia de supervisores preparados.

El manual capacitaba al personal de manera detallada y lograba la uniformidad en la ejecución de una tarea de manera óptima y con gran utilidad para el momento que se vivía en ese tiempo.

En los últimos 50 años los manuales se trabajan también en las empresas para reconocer prácticas de manera sencilla, directa, uniforme y con información autorizada sobre formas de operar en el momento en que el trabajador lo requiere. Vemos así, que los manuales son imprescindibles para lograr una mayor eficacia, así como para favorecer la comunicación entre todos los implicados, tanto en una estructura de trabajo, como en otras prácticas sociales.

Desde estos inicios se tiene conocimiento de publicaciones que proporcionan información sobre maneras de entender un proceso o llevar a cabo una operación. Se considera dentro de este rubro las circulares, los memorandos, las instrucciones o los reglamentos, sobre todo cuando no se localiza un departamento de capacitación con personal preparado en las actuales metodologías pedagógicas.

Podemos hablar en primer término de un adiestramiento a través de manuales, la operación implica uniformidad en la ejecución de tareas que de otra manera, se estanca o incurren en muchos errores y por supuesto en graves implicaciones económicas, asimismo la falta de retroalimentación para aclarar algunos puntos oscuros en la información que se proporcionaba.

Administrativamente durante el siglo XX se utilizan en las empresas diversos tipos de manuales, sin embargo pocas veces se reconocen errores en los mensajes o en la forma de comunicar la información, pues estas herramientas a veces son concisas y poco prácticas, por lo que es indispensable mejorar la instrumentación metodológica.

En esencia la elaboración de un manual, es un recurso para orientar al interesado en obtener una información específica para sistematizar puntos de vista, relaciones entre elementos, reconocer niveles operativos de forma más racional o mostrar una serie de acciones que se han definido previamente por los miembros de una organización y la forma en que se llevará a cabo un procedimiento o tarea y

que favorezcan el logro de objetivos previamente establecidos, es el caso del IPECAL, institución que ofrece diversos posgrados en forma privada.

## **5.1 IMPORTANCIA DEL MANUAL**

Una de las tendencias en los años más recientes que puede conducir a mejorar resultados en forma operativa, debe indicar y orientar a los interesados en todas las actividades que se desarrollan, en este caso en un escenario académico; por lo tanto, los clásicos de la administración reconocen cinco requisitos básicos que se deben tomar en cuenta para elaborar un manual:

- Reconocer las actividades más importantes que se desarrollan.
- Identificar desempeños en diferentes áreas o departamentos.
- Resaltar la necesidad de modificaciones a través de revisiones permanentes.
- Diseñar el manual de la manera más clara y sencilla posible.
- Indicar la forma cómo se hace el trabajo que interesa notificar.

Este punteo da cuenta de un proceso que se ha vuelto imperativo en los espacios de organización modernos, la complejidad de las instituciones lo hace imprescindible, pues favorece la mejor participación del recurso humano y da término al mito que observan muchos establecimientos, donde se considera que es poco importante la elaboración de este recurso.

De lo arriba expuesto se observa que el manual es un instrumento que proporciona una fisonomía más definida del trabajo que se lleva a cabo cotidianamente; en otras palabras, es una manifestación concreta que va orientada a reflejar las diferentes actividades realizadas en un entorno específico, en este

caso la atención de aspirantes, alumnos y empleados, en vista de que proporciona al usuario, un marco de referencia general para reconocer estrategias definidas con exactitud y responder así, a una consulta de medios impresos digitalmente, que elimine dudas.

## **DEFINICIÓN DE MANUAL**

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indica las actividades a realizarse en una organización. También reconoce la forma en que se lleva a cabo cada una de sus tareas y el propósito de las mismas, da cuenta de la complejidad del trabajo que se desempeña y de los aspectos relacionados con procedimientos, políticas, objetivos y normas para lograr una mayor eficiencia en el trabajo (Quiroga, 2004).

En la actualidad la elaboración de un manual responde a diversos desafíos, entre los que se localiza: definir tareas para enfrentar mejor una competencia laboral, analizar las posibilidades de trabajo, apoyar la diversidad de relaciones entre los empleados y usuarios, asimismo, mantener una ética profesional.

Todos estos criterios tienen que ser comunicados de manera continúa, ya que el desarrollo de cada uno de ellos, da cuenta de la planeación y la actualización en todos los departamentos, al mismo tiempo que se van identificando errores e inconsistencias del proceso mismo de trabajo. Diversos autores se han implicado en el diseño de un manual y con ello han mejorado la idea inicial que se tiene sobre esa herramienta que indica que es un documento que contiene una forma ordenada de información sobre la historia, la política y la organización de una empresa (Rodríguez, 2011: 60).

Terry, G. señala que el manual es un registro inscrito de información e instrucciones que pueden utilizarse para orientar los esfuerzos de un empleado.

Continolo, G., menciona que el manual es indispensable para operar en un determinado sector, como guía que encamina los esfuerzos de su personal de manera que pierda su carácter nebuloso y abstracto, es decir orienta sobre funciones y actividades (Ídem 61).

En la actualidad se considera que cualquier escenario administrativo puede y debe cambiar tan seguido como sea necesario, posición que incrementa la necesidad de un manual y también modifica el papel que estos desempeñan, aclarando responsabilidades para mostrar las contribuciones que favorecen informar a los usuarios de un servicio con ventajas estratégicas para la satisfacción total de los demandantes, éste representa también un medio de comunicación de decisiones y oportunidades que coadyuvan a resolver conflictos mostrando el papel y el concepto de organización que se tiene.

## OBJETIVOS DEL MANUAL

Actualmente son diferentes los desafíos administrativos que se viven en la década de los 80s, cuando la teoría de la organización se hallaba en plena evolución. En el siglo XXI los retos son la competencia global, la permanente transformación de la organización, actitud clave para aprender a aprender con responsabilidad social.

Según autores expertos en la elaboración de guías impresas, dos requisitos son indispensables (Rodríguez, 2011: 64):

- a) En lo referente a objetivos se localizan los siguientes criterios: eliminar confusiones, reducir incertidumbres, contar con una base de información para formar, evitar la implantación de procedimientos incorrectos, y por su puesto presentar de manera clara y concisa el trabajo para servir como medio de integración del personal.



- b) Comunicación mediante la expresión impresa o digital, ya que a partir de las palabras se transmiten posiciones concretas sobre procedimientos vigentes.

Debido a estos dos planteamientos es importante una gestión como medio de apoyo al usuario, ya que determina lo que se espera y cuando o cómo lograrlo. Si bien aseguramos que las posibilidades de una adecuada guía son innumerables, también localizamos limitaciones en cuanto se pueden promover discusiones para evitar malos entendidos o situaciones de excepción. Todo lo referido no parece excesivo para un manual que formaliza los propósitos de una organización de la siguiente manera:

- Localización de los objetivos institucionales del IPECAL.
- Reconoce las políticas generales de los posgrados.
- Organización de información previamente documentada
- Descripción de las actividades que deben de atender los aspirantes y los alumnos sobre los posgrados que imparte el IPECAL.

Advertimos que así, como localizamos en líneas arriba, algunos de los elementos que debe contener el “Manual en IPECAL”, el diseño inicia con los propósitos, estructura, tareas de la organización en general y posteriormente en específico del DSE, que informa con alto grado de organización las funciones que va a atender.

Como condiciones generales esta guía sigue una secuencia de pasos que van desde la figura del aspirante hasta el ingreso formal de cualquiera de los posgrados que el alumno (a) decide cursar y los pasos que se deben efectuar para transitar como estudiante y posibilitar su egreso en tiempo y forma, asimismo hacer más efectivo el trabajo de los empleados.

## TIPOS DE MANUALES


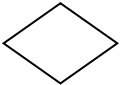
Se reconoce una amplia clasificación de los manuales, pero en el caso de esta tesina nos inclinamos por un manual de contenido en donde se interrelaciona la descripción de la organización (IPECAL) con la práctica administrativa, para definir las operaciones puntuales que deben llevar a cabo los ya mencionados usuarios.

En la década de los 70s, reconocemos diversos manuales, cada uno con metodologías precisas según el propósito que se desea lograr:

Por su contenido	Histórico De políticas De organización De adiestramiento De capacitación
Por su función	De producción De compras De ventas De finanzas De personal De bienvenida

No es la finalidad de esta tesina la mención de las características de cada uno de estos manuales, solo se señalan para un reconocimiento específico y nos centraremos en el Manual de Procedimientos que tiene como objetivo, dar a conocer el trabajo de académico y administrativo que lleva a cabo esta institución, sus posgrados y sedes.

## SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Símbolo	Interpretación	Norma
	Operación. Indica las principales fases del proceso o procedimiento.	ASME
	Preparación. Arreglar o disponer los datos necesarios para realizar un procedimiento.	ASME
	Expresa lectura cuando los usuarios introducen datos.	ASME
	Almacenamiento permanente. Depósito de un documento o información dentro de un archivo.	ASME
	Datos almacenados. Captura de la información en medios electrónicos.	ANSI
	Terminal. Inicio o terminación del flujo o acción.	ANSI
	Disparador. Indica procedimiento o unidad administrativa.	ANSI
	Actividad relativa a un procedimiento.	ANSI
	Decisión. Para tomar varios caminos.	ANSI
	Documento. Cualquier tipo de documento que se utilice.	ANSI
	Conector. Enlace con otra hoja diferente	ANSI
	Dirección o línea de unión. Señala el orden en que se realiza cada operación.	ANSI

Fuente de Franklyn 2009: 299 – 303

## 5.2 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DEL MANUAL

El manual como instrumento debe mostrar una metodología para el registro de información e instrucciones de manera ordenada y sistemática; en el caso de esta tesina sirve para orientar a los aspirantes y alumnos que desean cursar un posgrado en cualquiera de sus tres modalidades: especialización, maestría o doctorado.

Es importante señalar que un manual no va a solucionar todos los problemas que se le puedan presentar al interesado en esta información, pero si podrá acercarlo a diversas alternativas para asegurar la pertinencia de la información.

En el caso del Manual de Procedimientos según autores clásicos, se dan a conocer las instalaciones, antecedentes del IPECAL, el organigrama institucional, puestos de trabajo, procedimientos en el DSE, reglamentos y, en general todo aquello que facilite en una primera lectura, información como apoyo valioso para especificar el trabajo que se lleva a cabo y asimismo determinar mediante un cuestionario, si ésta es, del interés del solicitante.

A continuación utilizamos la figura de un PERT que servirá de orientación para determinar los pasos más importantes en este Manual de Procedimientos:

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN
Recabar datos de los <b>usuarios</b>	<b>ESQUEMA DEL MANUAL</b>	Resultados obtenidos
Recabar datos del <b>responsable</b> del DSE		Redacción del manual

En la recolección de información se seguirán tres pasos:

*Investigación documental*, esta técnica recaba datos en forma diagnóstica, mediante la consulta de documentos y registros pertinentes que favorecen el análisis de la información escrita y gráfica con la que cuenta el IPECAL. Los principales documentos que se toman como referentes son: acta constitutiva, objetivos, prácticas y procedimientos iniciales para dar información a los solicitantes.

*Observación* para complementar y confrontar datos obtenidos en la investigación documental. Entender y explicar los factores que influyen en una situación determinada.

Es un mirar con detenimiento un conjunto de datos hechos o fenómenos para obtener información sobre el objeto de estudio, su finalidad es complementar o verificar datos sobre las diversas actividades que suceden en esa institución.

*Cuestionario* para reunir opiniones objetivas y cuantitativas; se preparará un formulario para recolectar con especial atención útil. Técnica muy confiable para reconocer respuestas de los involucrados en un determinado hecho o proceso, en el caso de esta tesina será de opinión o postura en relación con un tema determinado, y de ésta manera *revisar el material obtenido* para; *aclarar críticas* específicas y *diseñar cambio*, según marcos teóricos.

La finalidad de este estudio es incluir una serie de guías o procedimientos que conecten entre sí, todo el trabajo que se lleva a cabo en el IPECAL (actividades, tareas, obligaciones y relaciones) y para ello, se realiza la siguiente hoja de análisis de formatos, con el propósito de que las personas interesadas en conocer con detalle, dispongan de información que sea fácil de entender, a la vez que presente utilidad para cualquier interesado.

Los datos en detalle mencionados líneas abajo, dan a entender las acciones que lleva a cabo un DSE, mismas que son indispensables para todos los usuarios y dan cuenta de un visión de conjunto, evitan la repetición de instrucciones, al mismo tiempo que ahorran y canalizan en forma óptima, la trayectoria de los alumnos de nuevo ingreso.

En resumen la actualización de un manual puede ser planeada o bien llevarse a cabo en el momento preciso en el que se puede reconocer un contenido obsoleto, o bien conforme a necesidades o nuevos procedimientos. Es así, que se considera que esta tesina es una respuesta que exige este siglo, para las instancias educativas.

En la historia del manual, se trabaja la planeación estratégica que permite recuperar los siguientes puntos:

→ La relación de la vida institucional con el medio.

→ La utilización de un modelo que dé cuenta de todo el trabajo de la organización, en su conjunto.

Para la elaboración de este manual reconocemos otros criterios, los que establecen el DSE - IPECAL, mismos que deben quedar vinculados con los objetivos de la institución, de esta manera también se promueve el optimizar un desempeño laboral de forma real, al mismo tiempo que se disminuyen riesgos en la información.

No hay que perder de vista que el ámbito de actuación de una organización, es tan amplio y variado que cualquier esfuerzo emprendido para optimar su funcionamiento, demanda una gran apertura, espíritu de cambio, pensamiento constructivo y preparación específica para el diseño de un manual.

Cuando un administrador enfrenta la necesidad de crear o simplemente cambiar algo, se inicia así un momento de reflexión, cuyo avance debe garantizar congruencia con el entorno; se trata de interpretar todas las variables de un ejercicio que lleve a transformar algún punto de vista y debe reconocer la teoría, los conceptos, así como recuperar ideas básicas, secundarias y efectos esperados.

Al identificar los puntos claves que servirán para desagregar una tarea, una operación o una idea en términos de factibilidad, se derivan en aproximaciones posibles y para ello, nuevamente tomamos el concepto de organización como reunión ordenada de ideas y conceptos, en torno a la disposición de la información con que se cuenta, tendiendo puentes entre lo imaginario y la posibilidad de concretarlo.

Como segundo paso se prepara un borrador reconociendo cambios con las ideas centrales, es el caso de IPECAL, como institución que prepara en posgrados y la DSE que facilita el acceso a funciones que desempeñan y dan respuesta a los usuarios que pretenden transitar por la institución. El siguiente paso debe precisar alcance y requerimientos para orientar una ejecución, con la idea de cumplir con la misión que se tiene asignada por el Estado Mexicano, para los estudios de posgrado.

Es importante no desatender los criterios o normas que formalizan el DSE y que debe cumplir de forma obligatoria, todos estos puntos deben apoyar la reformulación de algunos de los problemas que pueden surgir durante la realización de esta tesina, así mismo brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos a considerar.

## LÍMITACIONES DE LOS MANUALES

Los manuales muestran el establecimiento de instrucciones y descripciones de procesos y orientan respecto a detalles; sin embargo, tiene limitaciones, entre las que se localizan: deficiencias en la forma de elaborarse, costos para producirlo,

costos para actualizarlo y evitar así que se pierda información, al mismo tiempo que, no puede incluir aspectos informales de la comunicación; ya que el escrito es muy sintético y pierde su utilidad al paso del tiempo, por lo que se recomienda su permanente revisión.

Si se abunda en detalles, se vuelve complicado; sin embargo se considera un requisito necesario, para alcanzar un correcto funcionamiento en cualquier tipo de organización

En este caso la tesina retomará los aspectos generales sobre la formación que implican los posgrados y en específico se dará cuenta de diferentes planes de acción del Departamento de Servicios Escolares para dar forma a un instrumento que defina la realización sistemática de diversas actividades, garantizando una correcta uniformidad en el tratamiento de las operaciones y de la misma manera se reduzcan algunos errores operativos y se aseguren respuestas dentro de un marco de referencia general (Quiroga, 2004: 225 – 269).

En esencia, la idea de elaborar un manual, reconoce un recurso para orientar sobre las tareas que se viven en las instituciones y aclarar funciones y responsabilidades con uniformidad en la información, lo que hace evidente su utilidad.

Por ello, el manual que se elabore para el IPECAL debe contener un lenguaje muy accesible para todos los niveles, al mismo tiempo una visión de conjunto que evite duplicaciones en las tareas y oriente al personal de nuevo ingreso y al público en general.

Es así, que toda esta información detalle el trabajo de una unidad administrativa como en la DSE, y en esta forma se ofrece una orientación general a los alumnos que se inscriben para llevar a cabo un posgrado. Se recomienda que el



Manual de procedimientos cuenta con los siguientes elementos base (Franklin, 2009: 264 – 281).

- ✧ Identificación de la institución.
- ✧ Antecedentes históricos.
- ✧ Bases legales.
- ✧ Organigrama y Estructura funcional de la DSE (Rodríguez, 2012: 104-106).

Los procedimientos de investigación que fortalecerán el desarrollo de esta tesina, implican las siguientes estrategias:

- ☞ Entrevistar a los alumnos inscritos en los doctorados.
- ☞ Entrevistar al responsable de la DSE con el objeto de cotejar la vigencia de documentos, con las demandas que plantean los usuarios.
- ☞ Analizar documentos para complementar información.
- ☞ Confrontarla y verificar los datos obtenidos.
- ☞ Avanzar en diseños específicos para cada función.
- ☞ Darlos a conocer a los usuarios para considerar sus comentarios sobre limitaciones y forma de mejorarlos.

El uso del concepto usuario refiere a una persona involucrada, a la que se le va informar dentro de una dimensión social del servicio educativo.

Sin lugar a dudas hay riesgos en cuanto a la forma de hacer las cosas, pero también sabemos, que se puede aprender del error, sin que ello demerite la responsabilidad de un trabajo creativo, que aliente una actitud de inclusión para compartir metas y propósitos con otras áreas o departamentos.

No se modificará ninguna reglamentación, ni se dejará de cumplir alguna función de la calidad, lo que implica observar esta realidad y generar procedimientos que presenten su vigencia.

Esta experiencia se estimula dentro de un círculo de preocupaciones y las cosas que pueden ser cambiadas y para ello se cuenta con tres fuentes de poder:

- ◆ La autoridad que deriva del puesto, con atención especial para actuar con oportunidad.
- ◆ La experiencia que invita a poner atención a las opiniones y brindar el apoyo necesario.
- ◆ El impulso para lograr un cambio que reconoce el interés de mejora.

Antes de avanzar es importante reconocer la idea de documento o formato como una herramienta impresa o plasmada en un formato electrónico, que por lo general contiene información fija y espacio para utilizarla y al contestarse se convierte en documento con efectos: legales, administrativos y/o educativos.

### **5.3 EL CAMBIO: LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL**

La escuela en el momento actual reproduce la ideología de una transformación, es el caso de proporcionar a los alumnos un servicio más ágil, respecto a las funciones que se lleva a cabo en la IPECAL - DSE, para maximizar

los recursos de todo tipo por lo que en este sentido se hablará de una evaluación a estos usuarios.

Con esta perspectiva se pone atención en un enlace técnico - administrativo que proporcione a tiempo una información dentro una cultura de uso de manual, es un recurso didáctico por excelencia, ante la carencia de otros modos de información con segura sistematización.

Estimado alumno: consideramos muy importante tu opinión respecto algunas de las tareas que se desarrollan en el Departamento de Servicios Escolares del IPECAL. La idea es mejorar el servicio que te damos en forma permanente, y para ello consideramos indispensable que respondas a las siguientes preguntas, con toda honestidad.

¿Qué formas, piensas, deben reestructurarse en servicios escolares?

¿Qué formato se te dificultó más para su llenado?

¿Encuentras la información que se te presenta, mediante los formatos de servicios escolares, como clara o se necesita alguna explicación adicional en ventanilla?

¿Los tiempos de atención cuando acudes a este servicio son muy prolongados?

¿Consideras importante acceder a otros medios de información como es el correo electrónico?

Has terminado de contestar esta encuesta, por tu colaboración te damos las gracias.

### 5.3.1 EVALUACIÓN DEL PUNTO DE VISTA DE LOS ALUMNOS

No. de encuesta	Nombre	P1	P2	P3	P4	P5
1	OTR	Los formatos dan cuenta de la consulta y visitas realizadas	No se localiza dificultad	Todos son claros	Son buenos	Es imprescindible
2	HAA	Para mi todos los documentos son adecuados	Sin dificultad	Indispensable explicación en ventanilla	Horarios de atención más precisos	Debe haber información electrónica
3	FMT	Ninguno	Hacer cambios para ajustar las dependencias estatales y federales	Se necesita información	Eficiente	Indispensable porque es más puntual
4	SJB	No los conoce	Ninguno			
5	JHN	Ninguno	No recuerda	Información clara	Tiempos adecuados	Si
6	JCM	Es conveniente reestructurarlos para lograr mejores respuestas	Son sencillos	No localiza dificultad	En algunas ocasiones	Si, porque no se registran contestaciones rápidas
7	HRR	Formatos claros	Atención excelente	No son muy rápidos	La respuesta es eficiente	Si
8	BTS	Todos son adecuados	Casi siempre	En algunos casos	Inmediata	Fundamental
9	PPG	No los conoce	Explicar porqué se solicitan tantos datos	No hay problema	Es buena la atención	Página electrónica que descargue formatos
10	XWR	Ningún documento tiene problemas	Clara	El tiempo es necesario	Agilizar trámites	Importante más información
11	VPP	Perfecta	La constancia es clara	Los tiempos de atención son prolongados	Respuestas prontas	Acceso incluso vía telefónica
12	SOL	Ninguno	Ninguno	Clara	No	No
13	YNB	Reestructurar hoja de registro	Si necesité explicación	No	Tardé un poco	Acceso telefónico
14	VSO	He solicitado constancia y no logré resultados	No	Hace falta tiempo de atención	Se mencionó tener una cuenta en el IPECAL	Actualización permanente
15	LWP	Opina que todo está bien	No los conoce	Adecuar	Mejorar	Necesario otros medios
16	16	Ninguno	Ninguno	Ágiles	Buenos	Ampliarlos

## EVALUACIÓN:

Primera pregunta: 12 personas indican que no reconocen problemas a la información de la página web, 5 mencionan que el trato ha sido siempre directo en ventanilla, 2 no conocen los formatos digitales y los 5 restantes refieren la necesidad de reestructurarlos.

Segunda pregunta: las personas entrevistadas indican que la información es clara no presenta dificultades, se resuelven sin necesidad de aclaraciones especiales; sin embargo si hace mención de que se solicita mucha información sin aclarar su porqué o para qué; sin embargo en algunos no se aclara la sede, las constancias se exceden en los tiempos marcados para los posgrados por reglamento.

Tercera pregunta: las inquietudes que se reconocen en este apartado es de una atención personalizada para clarificar algún dato, asimismo se señala que la atención en ventanilla es muy lenta.

Cuarta pregunta: se destaca la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta y precisar los horarios de atención.

Quinta pregunta: el señalamiento que más se localiza es que la información requiere diversas formas de atención: en ventanilla, vía electrónica, así como telefónica y ampliar la evaluación a los otros posgrados.

### 5.3.2 EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DEL RESPONSABLE DEL DSE

¿Qué información sobre trámites son los que más preguntan los aspirantes?

⇒ Información sobre los cinco posgrados que imparte el IPECAL; los diversos documentos que deben presentar para iniciar trámites de

estudio, horarios de los seminarios en las sedes y por supuesto costos por semestre.

¿Cuál es el trámite que más se solicita a la ventanilla de la DSE

⇒ Diferencia entre los diversos posgrados, duración y créditos

¿Por qué es promotor de la integración del máximo de la información vía INTERNET?

⇒ Reduce tiempos; evita dar información persona por persona, actividad que dura un promedio de 20 a 30 minutos; se localiza información precisa en el mismo correo, la cual es de utilidad para procesarse y se puede aprovechar las inquietudes que más se repiten para mejorar los formatos a través del departamento de informática.

¿Cuál o cuáles de estos trámites tiene mayor complejidad?

⇒ Información sobre horarios en cada una de las sedes, es el dato de mayor complejidad, ya que tienen que ajustarse a requerimientos específicos de cada universidad y por supuesto los docentes que participan; esto debido a las instalaciones que prestan los estados en donde se imparten estos posgrados; es también indispensable señalar que en todo tiempo se están realizando tareas asignadas por las DSE/SEP/Estados, con cronogramas muy precisos, actividades que se desatienden al llegar personas que solicitan información en forma inmediata todo ello conlleva la desatención del trabajo, genera errores, olvidos e incluso desajustes en la información que se está proporcionando y en las tareas que se estaban realizando.

¿En los documentos que se tienen elaborados vía internet para el IPECAL, considera que se ha simplificado la información?

⇒ Si, la primera prioridad es que el documento queda resguardado en el disco duro; lo que permite revisar información cada vez que se necesita y además, el análisis se facilita más que el buscar en archiveros o gavetas.

¿Qué tareas pueden simplificarse más con el uso de la página web?

⇒ Recopilación de datos generales de cualquier aspirante; descarga la información amplia a través de los trípticos; mayor facilidad para la capturar datos requeridos con alta precisión y al mismo tiempo se pueden analizar estos datos, con la idea de mejorar la ida y vuelta de la información.

¿El manejo de página web necesita capacitación previa por parte del personal que atiende la DSE?

⇒ Si, es indispensable una capacitación previa a lo mejor con un máximo de cuatro horas para poder atender a todo usuario que esté interesado en los posgrados y al mismo tiempo puede estarse trabajando con otra ventana otra tarea y en cierta forma, quizá finalizar el trabajo de oficina, para atender la ventana que le está indicando que se tiene un nuevo mensaje.

¿Por qué elaborar un manual de procedimientos?

⇒ El primer aspecto que debe resaltarse es que se tiene toda la información integrada; cuando no hay energía eléctrica el documento impreso da buenos resultados; asimismo la persona que elabora esta base datos se vuelve eje de información permanente, lo que también limita la realización de las actividades, que en ese momento desempeñaba.

¿Algo más que usted deseé mencionar?

⇒ En la actualidad en cualquier tipo de área es indispensable contar con un manual, ya que facilita la consulta de las actividades y de cómo se elaboran, lo que también favorece que este manual se tenga en captura electrónica digital, aspecto que favorece cualquier modificación o su reproducción impresa de inmediato.

## EVALUACIÓN

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por el responsable de la DSE-IPECAL, se observa la necesidad de mejorar los formatos teniendo en cuenta, en primer término, las preguntas que hacen los aspirantes.

El tener elaborados buenos formatos, facilitaría dedicar tiempo a tareas que requieren mayor atención por parte del empleado, ya que en servicios escolares es indispensable la precisión y la calidad del trabajo.

Otra alternativa en la recuperación de la información vía electrónica es la posibilidad de establecer diferentes líneas de investigación sobre la población, que solicita cursar estos posgrados.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE  
SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**



Incorporado a la Secretaría de Educación Pública

Informes e inscripciones  
México Distrito Federal  
Teléfonos 53-36-42-87  
Celular: 55-36-66-98-066  
[www.ipecal.edu.mx](http://www.ipecal.edu.mx)  
[ipecal\\_mexico@yahoo.es](mailto:ipecal_mexico@yahoo.es)

Elaborado en 2012



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

**DIRECTORIO**

**Hugo Hernán Zemelman Merino**  
Director General

**Estela Beatriz Quintar**  
Secretaria General y Académica

**Patricia Paredes Guerrero**  
Coordinadora del Comité Técnico Académico

**Sandra Toledo Rivera**  
Secretaria de Administración y Finanzas

**Irma Patricia Téllez**  
Auxiliar Secretaria de Administración, Finanzas y Formación

**Patricia Matilde Santiago Lugo**  
Relaciones Interinstitucionales

**Diana Nayeli Deseusa Sánchez**  
Área de Formación Académica

**José Carlos Alcázar Ocampo**  
Administración Escolar

**Ana Olivera Ochoa**  
Asistente de Administración Escolar

**Marisol Soriano Deseusa**  
Asistente Administrativa

**Sonia Piña Benítez**  
Asistente Administrativa

**Gustavo Sánchez Cruz**  
Unidad de Sistemas

**David Bernardo Toriz Soto**  
Asistente Campus Virtual

**Graciela San Juan Bernal**  
Publicaciones

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA  
LATINA

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			


## ÍNDICE

PRESENTACIÓN  
 DATOS HISTÓRICOS  
 ORGÁNIGRAMA DEL IPECAL  
 POLÍTICAS EDUCATIVAS QUE SUSTENTAN EL POSGRADO  
 REGLAMENTO DE ESTUDIO DE POSGRADO  
 OBJETIVOS  
 UBICACIÓN DE LA SEDE  
 POLÍTICAS EDUCATIVAS DEL IPECAL  
 CONVOCATORIA  
 TRÍPTICO  
 FORMATO DE REGISTRO  
 CARTA DE ACEPTACIÓN  
 DIAGRAMA DE FLUJO  
 FORMATOS

Elaboró

Revisó

Autorizó

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>	Fecha				
		Página		De		
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
<p><b>PRESENTACIÓN</b></p> <p>El escenario escolar es una organización que debe reconocer todas las tareas que se llevan a cabo como institución educativa, de tal manera que su propósito sea actualizar la información y los procedimientos de cada área que conforma la institución.</p> <p>En el IPECAL se reconoce la importancia de mejorar cada uno de los compromisos que asume como institución formadora de posgraduados, mostrando los diversos caminos para llegar a ese propósito con actitud positiva, respeto y anhelo de superación.</p> <p>Esta institución ha monitoreado de manera continua, durante los últimos años sus funciones y tareas, a partir de ello, ha generado información variada, mejorando la efectividad de cada área de trabajo con una visión de corto plazo.</p> <p>A mediano plazo los beneficios reconocen otras estrategias, es el caso del Manual de Procedimientos que ofrece elementos y condiciones para mostrar la importancia de cada tarea que lleva a cabo, dentro un proceso de trabajo que relaciona diversos pasos que son relevantes para dar información a los aspirantes y alumnos interesados en los posgrados que imparte el IPECAL.</p> <p>Por lo que el presente documento se elaboró para facilitar al Encargado del Departamento de Servicios Escolares, proporcionar la información y selección de los aspirantes acerca de los posgrados que imparte el IPECAL.</p>						
Elaboró		Revisó		Autorizó		



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA  
LATINA**

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

**DATOS HISTÓRICOS SOBRE EL IPECAL**

Después de diversas experiencias a nivel de posgrados, el Maestro Hugo Hernán Zemelman Merino conjuntamente con la Doctora Estela Quintar, deciden integrar el Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina, con un Doctorado que inicia en el año 2003, cuyo nombre “Conocimiento y Cultura en América Latina” (no escolarizada. RVOE: PSU-247/2010).

Este proyecto de corte intelectual replantea modos de pensar en el campo del conocimiento y retoma el impulso de asociación civil que da cuenta de un espacio de debate y articulación de los sujetos en proceso de transformación social.

Como empresa socioeducativa asume voluntades que contribuyen a:


- Identificar problemas socio-históricos y culturales que afecta a diferentes grupos sociales.
- Posibilitar una mejor comprensión de la formación de sujetos autónomos en su desarrollo profesional.

La idea del instituto tiene como antecedente dos vertientes:

- a) Los círculos Latinoamericanos de reflexión en Ciencias Sociales, liderados por el Maestro Hugo Zemelman (1996).
- b) El movimiento intelectual “Sergio Bagú” (desde el año 2001).

A partir de estos trabajos se desarrolla este proyecto cuya finalidad invita a replantear los modos de pensar el conocimiento en Latinoamérica, pues se ha visto una desvinculación creciente entre lo que se vive cotidianamente y los espacios de formación de los sujetos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>			Fecha			
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página		De	
				Fecha			

Se trata de un esfuerzo de expresión intelectual, una instancia de encuentro y articulación entre personas preocupadas por instituir un imaginario de autonomía, dignidad, justicia y libertad para este entorno y en esta forma romper con el discurso del poder para generar contra culturas.


Con esta perspectiva se constituyen tres líneas de trabajo: a) investigación social para dar cuenta de la realidad; b) uso creativo de información pedagógica, tecnológica y didáctica c) producción de conocimiento en distintas formas de expresión: escrita, plástica y visual entre otras.

Se abre así un espacio con la Unidad Académica de Filosofía y Letras de la Autónoma de Guerrero, dando inicio a un Doctorado denominado “Didáctica y Cultura en América Latina” (2005).

Al avanzar con aproximadamente cuatro generaciones, se decide trabajar proyectos de maestría y especialización. La maestría centra su trabajo en “Formación de Sujetos y Conciencia Histórica” (no escolarizada. RVOE: PSU-81/2010) y los estudios de especialización refieren un trabajo en la “Investigación de la Metodología Crítica” (no escolarizada. RVOE: PSU-246/2010).

Actualmente se cuenta con nueve docentes con diferentes posgrados en educación, cursados en diferentes instituciones, todos ellos apoyan los tres niveles de posgrado. Estos posgrados se ofertan no sólo en México, sino también en Colombia y Bolivia. En Colombia está como representante el Mtro. Jaime Irreño Cervantes y la Dra. Jimena Zoruco Sologouren.

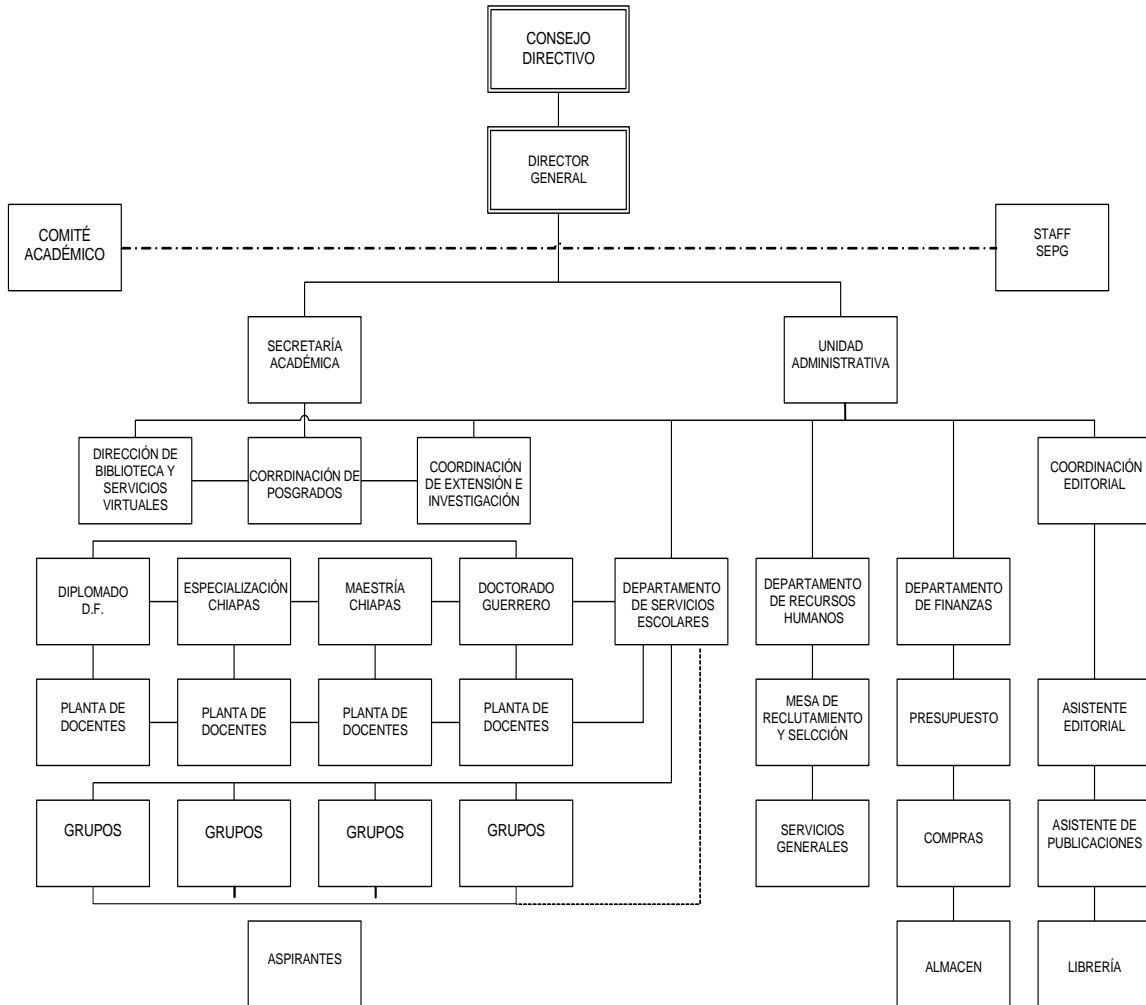
Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>			Fecha				
				Página		De		
				Sustituye a				
				Página		De		
				Fecha				
<p><b>MISIÓN</b></p> <p>Formación de intelectuales críticos comprometidos con la realidad Latinoamericana, que generen conocimientos teóricos y metodológicos, articulados a situaciones concretas por las que transitan nuestros países, con la capacidad de imaginar horizontes de futuro.</p> <p><b>VISIÓN</b></p> <p>En este marco de significación, se forman sujetos autónomos, con libertad de pensamiento con capacidad de comprender su entorno y proponer creativamente, alternativas de futuro. Nuestras puertas están abiertas, nuestras voluntades están dispuestas y nuestras esperanzas desplegadas para continuar con esta aventura, que otros muchos ya iniciaron.</p>								
Elaboró		Revisó		Autorizó				

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA

Fecha		
Página	De	
Sustituye a		
Página	De	
Fecha		

**ORGANIGRAMA GENERAL**



Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA  
LATINA**

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

**ÁREAS DE APLICACIÓN Y ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS**

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES**

Es la unidad de servicios en la que se lleva afín toda la reglamentación y exigencias que dispone la Secretaría de Educación Pública en el país. El área de servicios escolares se reconoce con la responsabilidad de atender los procesos administrativos durante el tiempo que el alumno permanece en la institución.

- Información a los aspirantes
- Inscripción
- Registro de créditos obtenidos por el alumno
- Regularización de alumnos que solicitan alta o baja temporal o no acreditaron algún seminario
- Reinscripción
- Certificación
- Titulación

**RESPONSABLE:** Responsable de Servicios Escolares.

**DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

En él se lleva a cabo un control de ingresos y egresos; es el área responsable de establecer costos para cada uno de servicios y se encarga de la planeación y programación de los recursos económicos que tiene la institución.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

- Establece costos de los servicios
- Realiza compras y pagos autorizados
- Registra el control de viáticos
- Realiza pagos a todos los trabajadores

RESPONSABLE: Responsable de finanzas

SECRETARÍA ACADÉMICA

Asume la unidad de acción de la vida académica, aprovechando que los docentes tienen una especialidad; utiliza la experiencia y la destreza de cada uno de sus colaboradores; atiende la opinión de todos los representados, y requiere de información útil, centrada en la comunicación interna.. Solicita a los Coordinadores informe de las operaciones académicas y revisa y propone ajustes.

- Coordina actividades académicas en función de mando
- Direcciona la creación y el fortalecimiento de programas académicos atendiendo a los requisitos y exigencias legales que norma la SEP
- Solicita a los Coordinadores informes de las operaciones académicas
- Revisa y propone ajustes

RESPONSABLE: Secretario(a) Académico(a)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA  
LATINA**

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

**POLÍTICAS EDUCATIVAS QUE SUSTENTAN EL POSGRADO**

- ▶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3 y 5 (5-3-93).
- ▶ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (28-12-94)
- ▶ Ley General de Educación (13-7-93).
- ▶ Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (31-12-82).
- ▶ Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
- ▶ Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (23-6-99).
- ▶ Reglamento de Estudios del Posgrado
- ▶ Decreto por el que se aprueba Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (30-5-01).
- ▶ Acuerdo de Información para comercializar los servicios educativos que prestan particulares (10-3-92).

**CONCEPTO FORMULARIOS**

- Convocatoria IPECAL.DSE.001.12
- Tríptico IPECAL.DSE.002.12
- Solicitud de Registro IPECAL.DSE.003.12
- Carta de aceptación IPECAL.DSE.004.12

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
 DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
 ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
 INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA  
 LATINA**

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

**OBJETIVO**

A continuación el siguiente manual tiene el propósito de cumplir con los siguiente:

- ✧ Contar con una visión clara de los procedimientos que se llevan a cabo en el DSE, con la finalidad de proporcionar la información adecuada a los usuarios.
- ✧ Llevar a cabo la ejecución correcta de las labores DSE, con el propósito de coadyuvar con las áreas que se relaciona para el buen funcionamiento del IPECAL.
- ✧ Evitar la repetición de instrucciones, con objeto de ahorrar tiempos y esfuerzos en ejecución de las labores.
- ✧ Orientar al personal de nuevo ingreso.
- ✧ Aprovechar los recursos con los que cuenta esta área.

Elaboró	Revisó	Autorizó



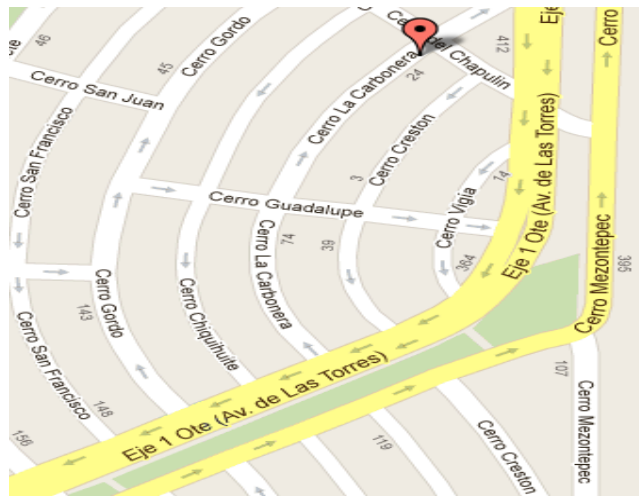
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			


**UBICACIÓN DE LAS OFICINAS**


La ubicación de la sede central se localiza en: Calle, Cerro de la Carbonera No. 24; Colonia, Campestre Churubusco; Delegación, Coyoacán; México, Distrito Federal; Código Postal: 040200.

El transporte público se ubica en la terminal Taxqueña del metro, es un microbús: “Constitución de 1917”.



Elaboró	Revisó	Autorizó

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA DAR INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>	Fecha				
		Página		De		
		Sustituye a				
		Página		De		
		Fecha				
<b>Área: Departamento de Servicios Escolares</b> <b>Responsable: Responsable de Servicios Escolares</b>						
No. Actividad	Descripción de la operación	Documento de referencia				
01	Recibir y seleccionar solicitudes de información de los aspirantes que envían a través de teléfono y correo electrónico acerca de los posgrados.					
02	Confirmar la vigencia y datos generales del RVOE, así como de los Planes y Programas de estudio.					
03	Verificar costos y requisitos de los posgrados con el Departamento de Finanzas y Coordinación de Posgrados.					
04	Revisar la información con la Secretaría Académica y autoriza. Sí no hay observaciones con los datos se rediseña la convocatoria y el tríptico; si no, vuelve a la actividad 02.					
05	Rediseñar la convocatoria con la autorización de la Secretaría Académica.	Convocatoria				
06	Reelaborar el tríptico informativo con autorización de la Secretaría Académica.	Tríptico				
07	Entregar formatos impresos de convocatoria y trípticos para difundir y dar respuesta a los aspirantes por INTERNET.					
08	Enviar el formato electrónico e impreso al área de Informática para su publicación en la página web.					
Elaboró		Revisó		Autorizó		

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA DAR INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES EN LINEA ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>			Fecha			
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página		De	
				Fecha			
<b>Área: Departamento de Servicios Escolares</b> <b>Responsable: Responsable de Servicios Escolares</b>							
<b>No. Actividad</b>	<b>Descripción de la operación</b>			<b>Documento de referencia</b>			
09	Entregar las solicitudes de registro por correo electrónico a los aspirantes que decidieron cursar estudios de posgrado en la institución.			Solicitud de registro			
10	Recibir por correo electrónico las solicitudes con los datos del aspirante.						
11	Capturar los datos obtenidos de la forma: solicitud de registro en la base de datos en correlación con Coordinación de Posgrados y el Departamento de Finanzas.						
12	Elaborar los listados, expedientes físicos y electrónicos de los aspirantes						
13	Revisar y actualizar la captura de los datos en caso de haber algún faltante o cambio.						
14	Cotejar los listados de los aspirantes inscritos con la Coordinación de Posgrados y con los pagos realizados para iniciar el módulo propedéutico que le proporciona el Departamento de Finanzas.						
15	Verificar la asignación de los horarios y grupos que se asignara en cada sede en donde se imparten posgrados.						
16	Solicitar la Confirmación previa a los docentes acerca de la aceptación de los horarios y grupos que se le asignarán.						
Elaboró		Revisó		Autorizó			


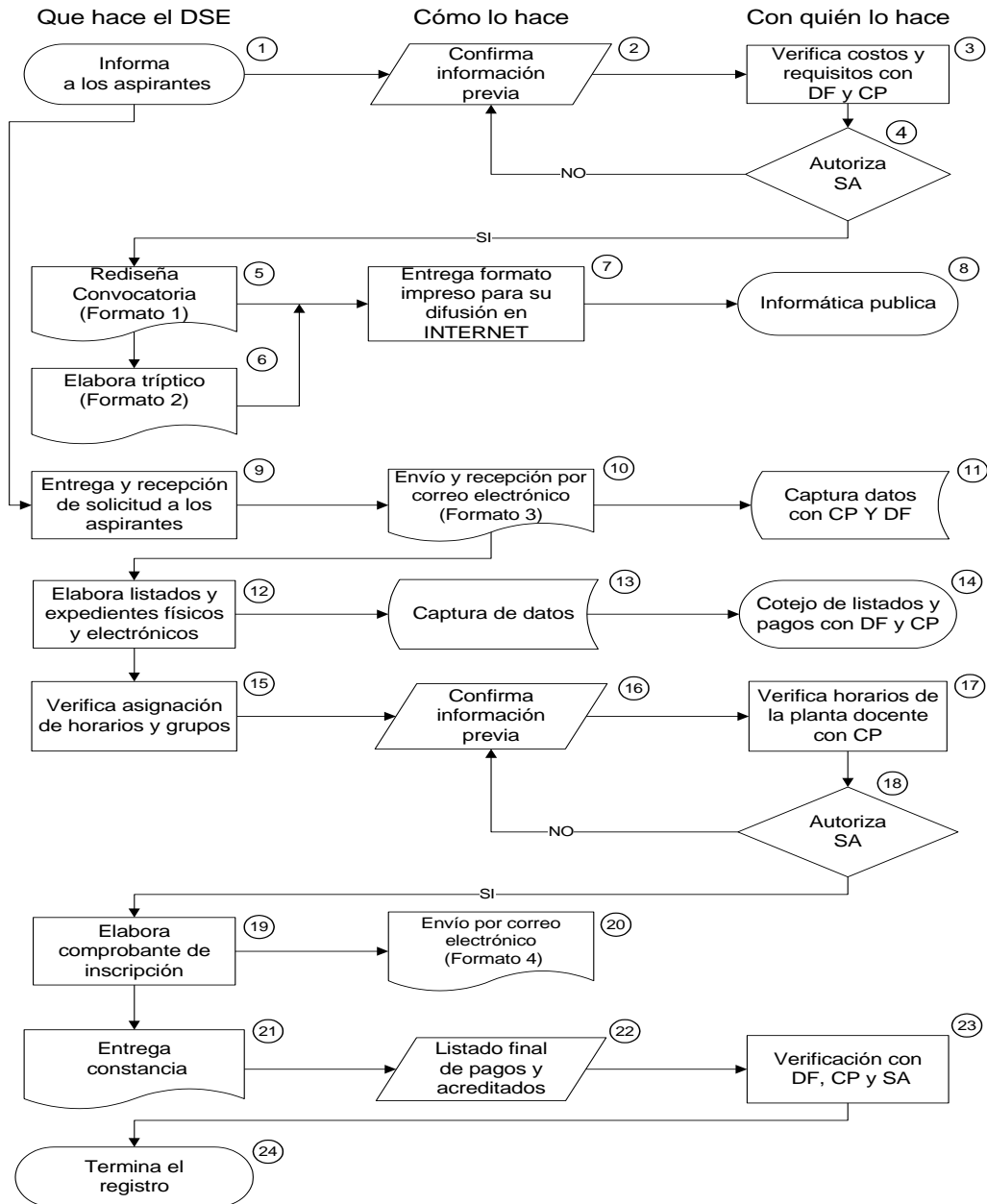
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA DAR INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>			Fecha			
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página		De	
				Fecha			
<b>Área: Departamento de Servicios Escolares</b> <b>Responsable: Responsable de Servicios Escolares</b>							
<b>No. Actividad</b>	<b>Descripción de la operación</b>			<b>Documento de referencia</b>			
17	Verifica los horarios de la planta docente con la Coordinación de Posgrados para su previa autorización						
18	Revisa con la Secretaria Académica los horarios y grupos. Sí se aprueban se elabora el comprobante de inscripción: carta de aceptación y; si no se regresa al punto 16.						
19	Elabora la carta de aceptación con los datos obtenidos de: convocatoria, tríptico solicitud de registro, datos de los de docentes, sede, grupos, horarios y docentes.			Carta de aceptación			
20	Envía por correo electrónico al aspirante la carta de aceptación al posgrado y le informa su aceptación para iniciar el programa.						
21	Elabora y diseña la constancia al final del semestre para garantizar la acreditación del módulo propedéutico.			Constancia			
22	Revisa el listado final de pagos de todo el semestre de cada uno de los alumnos y de los acreditados con cada docente..						
23	Verifica con el Departamento de Finanzas los pagos; con la Coordinación de Posgrados los acreditados y con Secretaría Académica la certificación terminal del propedéutico.						
24	Termina el registro del curso propedéutico para iniciar con el Posgrado.						
Elaboró		Revisó		Autorizó			



DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**

Fecha		
Página	De	
Sustituye a		
Página	De	
Fecha		

**FORMATO IPECA.DSE.001.12 CONVOCATORIA**

# CONVOCATORIA (1)

**INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**  
DIRECTOR GENERAL: HUGO HERNÁN ZEMELMAN MERINO

Instituto de Educación Superior comprometido con: la realidad latinoamericana y formación de sujetos que generen conocimiento histórico, articulado a las situaciones concretas por las que nuestros países transitan y con capacidad de imaginar horizontes de futuro.

**CONVOCA**

A: egresados de Licenciatura, Maestría y Doctorado, de organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, y profesionales interesados en los temas: Conocimiento Histórico y Formación de Sujetos en América Latina, a cursar estudios de posgrado en:

**MAESTRÍA EN FORMACIÓN DE SUJETOS Y CONCIENCIA HISTÓRICA.**  
RVOE SECH: PSU - 80/2010  
MODALIDAD: NO ESCOLARIZADA / SEMIPRESENCIAL

**MAESTRÍA EN CONOCIMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA.**  
RVOE SECH: PSU - 245/2010  
MODALIDAD: NO ESCOLARIZADA / SEMIPRESENCIAL

**ESPECIALIZACIÓN EN METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CRÍTICA.**  
RVOE SECH: PSU - 246/2010  
MODALIDAD: NO ESCOLARIZADA / SEMIPRESENCIAL

**POSDOCTORADO EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CRÍTICA.**  
MODALIDAD: NO ESCOLARIZADA / SEMIPRESENCIAL

**INSCRIPCIÓN (2)**  
Registro y entrega del formato de inscripción: a partir del (3)  
  
Inicio de cursos: (4)

**DURACIÓN**

Propedéutico: (5)  
Especialidad: (6)  
Maestría: (7)  
Doctorado: (8)  
Posdoctorado: (9)

**DOCTORADO EN FORMACIÓN DE SUJETOS Y CONCIENCIA HISTÓRICA.**  
RVOE SECH: PSU - 81/2010  
MODALIDAD: NO ESCOLARIZADA / SEMIPRESENCIAL

**DOCTORADO EN CONOCIMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA.**  
RVOE SEG: SEG/00018/2005  
MODALIDAD: MIXTA / SEMIPRESENCIAL  
RVOE SECH: PSU/247/2010  
MODALIDAD: NO ESCOLARIZADA / SEMIPRESENCIAL

**DOCTORADO EN DIDÁCTICA Y CONCIENCIA HISTÓRICA.**  
RVOE SEG: SEG/00017/2005  
MODALIDAD: MIXTA / SEMIPRESENCIAL

**REQUISITOS DE INGRESO: (10)**

1. Título del último grado.
2. Certificado de estudios del último grado.
3. Cédula profesional del último grado.
4. Acta de nacimiento.
5. Curriculum vitae (resumido).
6. Carta de exposición de motivos.
7. Cinco fotografías tamaño infantil.

**COSTOS: (11)**

Inscripción al propedéutico:  
Colegiatura mensual del propedéutico  
Inscripción anual al programa  
Colegiatura mensual al programa:


**CHILPANCINGO, GUERRERO**  
Mtro. Joel Iturro Nava  
Tel: (747) 47 288 46  
joel\_iturro@yahoo.com.mx  
Unidad Académica de Filosofía y Letras, Av. Lázaro Cárdenas s/n, Ciudad Universitaria.

**CIUDAD DE MÉXICO**  
Tel: (55) 53 36 42 87  
[formación.ipecal@gmail.com](mailto:formación.ipecal@gmail.com)  
[academica@ipecal.edu.mx](mailto:academica@ipecal.edu.mx)  
Cerro de la Carbonera No. 24, Col. Campestre Churubusco, Del. Coyoacán, CP. 04200.

**TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS**  
Dr. Daniel Hernández Cruz  
Tels: (961) 61 66 312 y (961) 60 89 399  
dahercruz@hotmail.com  
Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Humanidad, 5° norte oriente No. 1141, Col. Centro, CP 29034.

\*Para Ingresar a los posgrados del IPECAL excepto especialización y posdoctorado, es necesario cursar el módulo propedéutico "Pensar Crítico e Investigación Social", con validez de diplomado y duración de 120 hrs de estudio.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA			Fecha			
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página		De	
				Fecha			
<b>INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA IPECAL.DSE.001.12 CONVOCATORIA</b>							
No. de referencia	Titulo que identifica			Instrucción para su llenado			
1	Convocatoria			Año de la publicación			
2	Inscripción			Año de la publicación			
3	Registro y entrega del formato de inscripción			Fecha en que se deberá y entregará el formato			
4	Inicio de cursos			Fecha del inicio de cursos			
5	Propedéutico			Se anota el periodo de duración del Módulo Propedéutico			
6	Especialidad			Se anota el periodo de duración de la Especialización			
7	Maestría			Se anota el periodo de duración de la Maestría			
8	Doctorado			Se anota el periodo de duración del Doctorado			
9	Posdoctorado			Se anota el periodo de duración del Posdoctorado			
10	Requisitos de ingreso			Se anotan los requisitos generales para ingresar a estudios de posgrado			
11	Costos			Costos de: inscripción al módulo propedéutico, inscripción anual y colegiatura mensual			
Elaboró			Revisó			Autorizó	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA

Fecha	
Página	De
Sustituye a	
Página	De
Fecha	

"INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA A.C."  
 ENSEÑANDO A PENSAR



COMITE ACADÉMICO (1)

- DR. HUGO HERNÁN ZEMELMAN MERINO**  
 Profesor Investigador. Presidente IPECAL
- DR. ESTELA BEATRIZ QUINTAR**  
 Profesora e Investigadora. Secretaria General. IPECAL
- DR. ENRIQUE DUSSEL**  
 Profesor e Investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México
- DR. ANIBAL QUIJANO**  
 Ex-profesor, Universidad de San Marcos, actual profesor invitado de la Universidad de Birgamon, Estados Unidos.
- DR. MARÍA BEATRIZ GENTILE**  
 Profesora, Universidad Nacional de Comahue Neuquén, Argentina, Secretaria Académica de la Facultad de Humanidades
- DR. BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS**  
 Profesor, Universidad de Portugal y Profesor invitado de la Universidad de Wisconsin, Estados Unidos.
- DR. GUSTAVO LINS RIBEIRO**  
 Profesor Investigador, Universidad de Brasilia, Brasil.
- DR. EMIS SIMAO SADER**  
 Profesor, Universidad del Estado de Brasil. Responsable del Laboratorio de Políticas Públicas de la Universidad y del Foro Social Mundial de Porto Alegre.
- DR. GAUDENCIO FRIGOTTO**  
 Profesor, Universidad Fluminense de Brasil
- DR. JOSETO BERJAIN**  
 Profesor e Investigador, Universidad Pública de Navarra, España
- DR. ALCIRA SUSANA ARGUMENTO**  
 Profesora, Universidad de Buenos Aires, (FSC/UBA), Investigadora del CONICET.
- DR. AGUSTÍN G. LAO MONTES**  
 Profesor, Universidad de Massachusetts, Amherst.
- DR. RAYMUNDO MIER GARZA**  
 Profesor e Investigador, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

INCORPORADO A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



"INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA A.C."

REQUISITOS DE INGRESO (2)

- Acta de Nacimiento
- CURP
- Certificado de Bachillerato
- Certificado de Estudios Profesionales
- Constancia de Aceptación para la Maestría o Doctorado (depende por la escuela que proceda para titularse con el 50% de los créditos)
- Acta de examen profesional
- Título del grado anterior
- Cédula Profesional
- 4 fotografías a color o b/n tamaño infantil de frente
- Llenar solicitud de inscripción
- La documentación debe de ser presentada en originales y dos copias en reducción tamaño carta durante el curso del módulo propédeutico
- Para alumnos extranjeros la documentación debe venir apostillada por su embajada
- Requisitos no indispensables para aquellos que se inscriban al posdoctorado, únicamente fotografías y solicitud de inscripción.

INFORMES E INSCRIPCIONES (3)

- CHILPANKINGO GUERRERO**  
 Tel.: (747) 47 285 45  
 Srta. Blanca Ezequiel Aponte Juárez  
 Unidad Académica de Economía, Universidad Autónoma de Guerrero, Av. Lázaro Cárdenas s/n Ciudad Universitaria Sur, C.P. 39087, Chilpancingo, Guerrero.
- CIUDAD DE MÉXICO**  
 Tel.: (55) 33 36 43 87  
 Cerro de la Carretera No. 24, Col. Campestre Churrusco, Del. Coyoacán, C.P. 042200, México D.F.
- TUKTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS**  
 Tel.: (961) 61 66 312 y (961) 60 89 399  
 DR. Daniel Hernández Cruz  
 Unidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Humanidades, 3° norte oriente No. 1141, Col. Centro, C.P. 29034 Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Pág electrónica: [www.ipecal.edu.mx](http://www.ipecal.edu.mx)  
 Correo electrónico: [secretaria\\_general@ipecal.edu.mx](mailto:secretaria_general@ipecal.edu.mx)

Elaboró

Revisó

Autorizó

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA

Fecha	
Página	De
Sustituye a	
Página	De
Fecha	

**POSGRADOS (4)**

**ESPECIALIDAD EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CRÍTICA**  
NO ESCOLARIZADA RVOE: PSU—246/2010

- 1 Módulo propedéutico (semestre) sin validez oficial
- 4 módulos trimestrales

**MAESTRÍA EN FORMACIÓN DE SUJETOS Y CONCIENCIA HISTÓRICA**  
NO ESCOLARIZADA RVOE: PSU—89/2010

- 1 Módulo propedéutico (semestre) sin validez oficial
- 3 módulos semestrales
- Círculos de reflexión virtuales y presenciales

**MAESTRÍA EN CONOCIMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**  
NO ESCOLARIZADA RVOE: PSU—245/2010

- 1 Módulo propedéutico (semestre) sin validez oficial
- 3 módulos semestrales
- Círculos de reflexión virtuales y presenciales

**DOCTORADO EN FORMACIÓN DE SUJETOS Y CONCIENCIA HISTÓRICA**  
NO ESCOLARIZADA RVOE: PSU—41/2010

- 1 Módulo propedéutico (semestre)
- 3 módulos semestrales
- Círculos de reflexión virtuales y presenciales

**DOCTORADO EN CONOCIMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**  
NO ESCOLARIZADA RVOE: PSU—347/2010

- 1 Módulo propedéutico (semestre)
- 3 módulos semestrales
- Círculos de reflexión virtuales y presenciales

**POSDOCTORADO EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CRÍTICA**

- Curar la Especialización en Metodología de la Investigación Crítica.
- 2 Módulos semestrales: sin validez oficial
- Seminarios
- Círculos de reflexión virtuales y presenciales

**COSTOS (5)**

INSCRIPCIÓN AL PROPEDÉUTICO: \$1,500.00/mód.  
 COLEGIATURA MENSUAL DEL PROPEDÉUTICO: \$2,800.00/mód.  
 INSCRIPCIÓN ANUAL AL PROGRAMA: \$1,500.00/mód.  
 COLEGIATURA MENSUAL AL PROGRAMA: \$2,800.00/mód.

**"INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA A.C." ENSEÑANDO A PENSAR**

**Proyecto formativo (6)**

La formación de intelectuales críticos que, comprometidos con la realidad latinoamericana, generen conocimientos teóricos y metodológicos, articulados a las situaciones concretas por las que nuestros países transitaban y con capacidad de imaginar horizontes de futuro.

**Visión (7)**

En este marco de significación, la visión consisten en: Promover sujetos autónomos, con libertad de pensamiento, con capacidad de comprender su entorno y proponer creativamente, alternativas de futuro.

**Objetivos (8)**

- Generar ámbitos académicos que en la recuperación de la perspectiva histórica, posibilite la actualización y debate de los problemas sociales, políticos y culturales en América Latina y el mundo.
- Facilitar el desarrollo de líneas de investigación que se articulen, interdisciplinariamente, alrededor de problemas y/o fenómenos sociales concretos de nuestros países.
- Impulsar la producción y publicación de conocimiento que aporte una visión innovadora sobre América Latina y sus problemas socio históricos y culturales.
- Contribuir a la formación de formadores que se desempeñan en diferentes niveles de educación pública, y/o privada, así como educadores y capacitadores de organizaciones de la sociedad civil y empresarial, en un modo crítico de enseñar a pensar, más allá de modelos explicativos, repetitivos y egotados, tanto para la investigación como para la difusión de conocimiento.

**IPECAL**

**Un proyecto intelectual posible (9)**

A partir de los trabajos realizados en los últimos años, relativos a la construcción del conocimiento socio histórico en las instituciones de América Latina, hemos venido desarrollando este proyecto intelectual con el fin de contribuir a resquebrajar los modos de pensar este campo de conocimiento en nuestros países. En este marco, nos proponemos confrontar algunas preguntas que nos parecen centrales para estos tiempos que transitanos:

- Desde dónde y para qué se piensa en América Latina?
- ¿Cómo se piensa?
- ¿Quiénes la piensan?

El Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina A.C., es una Asociación Civil que surge con un definido propósito: Constituirse en un espacio de encuentro, debate y articulación de sujetos en el proceso de transformación social de nuestros países.

Como toda Asociación Civil es una empresa sin fines de lucro con vocación social y de carácter solidaria.

Como empresa social solidaria, busca sumar voluntades para generar un espacio de trabajo que contribuya a:

- La identificación de problemas socio históricos y culturales que afectan a diferentes grupos sociales para la investigación y detección de demandas específicas de la población de nuestros países.
- Facilitar una mejor comprensión de proyectos socio-políticos y el papel de la formación de sujetos autónomos en América Latina, tanto para la toma de decisiones cotidianas como para el desarrollo profesional de sus actividades.

**¿Cómo surge el IPECAL? (10)**


El proyecto intelectual, que hoy se conforma en este Instituto, tiene como antecedente, dos vertientes de trabajo académico y político:

- Los círculos Latinoamericanos de Reflexión en Ciencias Sociales, que comenzaron a funcionar desde 1996, liderados por el Dr. Hugo Zemelman y.
- El Movimiento Intelectual "Sergio Bagó", gestado en la Ciudad de México desde el año 2001 y que se consolidó como tal en 2003.

Elaboró

Revisó


Autorizó

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</p>			Fecha			
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página		De	
				Fecha			
INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA IPECAL.DSE.002.12 TRIPTICO							
No. de referencia	Titulo que identifica	Instrucción para su llenado					
1	Comité Académico	Revisar y anotar el nombre de los miembros del comité académico					
2	Requisitos de ingreso	Anotar los requisitos de ingreso para inscribirse a los programas de posgrado					
3	Informes e inscripciones	Anotar el nombre, dirección, teléfono y correo electrónico de las sedes					
4	Posgrados	Anotar el nombre y RVOE de los posgrados que imparte el instituto.					
5	Costos	Costos de: inscripción al módulo propedéutico, inscripción anual y colegiatura mensual					
6	Proyecto formativo	Anotar un resumen del proyecto que ofrece el instituto					
7	Visión	Escribir la visión del instituto					
8	Objetivos	Escribir los objetivos que persigue la institución					
9	Un proyecto intelectual posible	Escribir un resumen acerca del proyecto intelectual					
10	¿Cómo surge el IPECAL?	Anotar en resumen la historia del instituto					
Elaboró		Revisó		Autorizó			



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**

Fecha		
Página	De	
Sustituye a		
Página	De	
Fecha		



**INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA A. C.**  
**"ENSEÑAR A PENSAR"**

**SOLICITUD DE REGISTRO DEL ASPIRANTE**

FOTO

(1)

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

(2)

COD:

(3)

**I. DATOS PERSONALES (4)**

NOMBRE DEL ALUMNO					
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
FECHA DE NACIMIENTO		SEXO		EDAD	
DÍA	MES	AÑO	H	M	AÑOS
ESTADO CIVIL					
DOMICILIO					
CALLE		NO. INTERIOR	NO. EXTERIOR	COLONIA	
DELEGACIÓN O MUNICIPIO		ENTIDAD FEDERATIVA	C.P.	R.F.C.	
CURP			LADA	CLAVE	TELÉFONO CELULAR
TELÉFONO PARTICULAR (2)			TELÉFONO		
LADA	CLAVE	TELÉFONO	CORREO ELECTRONICO		

**II. SITUACIÓN LABORAL**

DATOS LABORALES		
OCCUPACIÓN	INSTITUCIÓN/EMPRESA	CARGO QUE OCUPA
TELÉFONO DE OFICINA		HORARIO DE TRABAJO
LADA	CLAVE	TELÉFONO
EXTENSIÓN		

**III. ESCOLARIDAD**

ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS						
LICENCIATURA	FECHA DE INICIO	DÍA	MES	AÑO	ESTUDIANTE	
	FECHA DE TÉRMINO	DÍA	MES	AÑO	PASANTE	
INSTITUCIÓN	DURACIÓN		AÑOS		TRUQUE	
					TITULADO	

**IV. POSGRADO**

MAESTRÍA	FECHA DE INICIO	DÍA	MES	AÑO	ESTUDIANTE	
	FECHA DE TÉRMINO	DÍA	MES	AÑO	PASANTE	


(25) **V. ELECCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS**

MAESTRÍA EN FORMACIÓN DE SUJETOS Y CONCIENCIA H.		DOCTORADO EN FORMACIÓN DE SUJETOS Y CONCIENCIA H.	
MAESTRÍA EN CONOCIMIENTO Y CULTURA EN A.L.		DOCTORADO EN DIDÁCTICA Y CONCIENCIA HISTÓRICA	
		DOCTORADO EN CONOCIMIENTO Y CULTURA EN A.L.	

(26) UNIDAD ACADÉMICA

(27) FIRMA DEL ASPIRANTE

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA</b>			Fecha			
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página		De	
				Fecha			
<b>INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA IPECAL.DSE.003.12 TRIPTICO</b>							
No. de referencia	Titulo que identifica		Instrucciones para su llenado				
1	Foto		Pegue una fotografía				
2	Fecha		Anote la fecha de llenado				
3	Cod.		Anote el código que le da el sistema				
4	Nombre		Anote su nombre				
5	Fecha de nacimiento		Fecha de nacimiento				
6	Sexo		Tachar la selección de hombre o mujer				
7	Edad		Anote su edad				
8	Estado civil		Anote su estado civil				
9	Domicilio		Anote su domicilio de residencia				
10	CURP		Anote su Clave Única de Registro de Población				
11	Teléfono		Anote su teléfono particular o móvil				
12	Correo electrónico		Anote su dirección electrónica				
13	Datos laborales		Anote su ocupación laboral				
14	Teléfono de oficina		Anote su teléfono de oficina				
15	Horario de trabajo		Anote su horario de trabajo				
16	Licenciatura		Anote el nombre de la licenciatura que cursó				
17	Fecha de inicio		Fecha en que inicio la licenciatura				
18	Fecha de término		Fecha en que finalizó la licenciatura				
19	Estudiante, pasante, trunco, titulado		Marque con una X una de las opciones				
20	Institución		Anote el nombre de la institución de procedencia de la licenciatura				
21	Duración		Anote el tiempo en que inicio y concluyo la licenciatura.				
22	Maestría		Anote el nombre de la maestría				
23	Fecha de inicio		Fecha en que inicio los estudios de Maestría				
24	Fecha de término		Fecha en que terminó los estudios de Maestría				
24	Estudiante, pasante		Marque con una X la opción que le				



		corresponda
25	Elección de plan de estudios	Elija marcando con una X la opción que convenga
26	Unidad Académica	Firma de la Secretaría Académica
27	Firma del aspirante	Firma del aspirante
Elaboró	Revisó	Autorizó



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA  
LATINA  
CARTA DE ACEPTACIÓN**

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			



**INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA A.C.  
"ENSEÑANDO A PENSAR"**

MÉXICO D.F., \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_.  
IPECAL/OT/ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_.

**ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN**

**NOMBRE DEL ALUMNO**  
**POSGRADO:**  
**INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**

\_\_\_\_\_

Por medio de la presente, nos complace informarle que el Comité Técnico Académico Central del "Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina, acepto su solicitud para iniciar el proceso de formación en el programa de \_\_\_\_\_, que dota nuestra institución con RVOE: \_\_\_\_\_.

Para formalizar el ingreso al programa de formación doctoral se acordaron lo siguientes lineamientos generales:

**I. Académico**

1. La primera Instancia en este proceso formativo, lo constituye el curso del módulo \_\_\_\_\_, como módulo introductorio.
2. La duración del posgrado es de \_\_\_\_\_, dando inicio a partir del \_\_\_\_\_, y finalizado en \_\_\_\_\_, considerando los Seminarios de Tesis.
  - 2.1 Cada semestre académico consta de 24 sesiones de Círculo de Reflexión, de carácter obligatorio, y seminarios presenciales con profesores invitados.
  - 2.2 Las sesiones con profesores invitados se llevarán a cabo en las diferentes sedes del IPECAL acordado por el C.T.A.C. La asistencia es de carácter obligatorio para acreditar el semestre.

Lázaro Cárdenas, s/n. Chilpancingo, Guerrero. Facultad de Filosofía y Letras Universidad Autónoma de Guerrero.  
Tel. 01 (942) 4739310 y 01 (942) 4739369. e: [www@ipecal.edu.mx](mailto:www@ipecal.edu.mx), [www@ipecal.edu.mx](mailto:www@ipecal.edu.mx)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			



**INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA A.C.  
"ENSEÑANDO A PENSAR"**

3. Por cada módulo de aprendizaje se entenderá toda acción en la que el estudiante participe, con el fin de adquirir los conocimientos o habilidades requeridos en los Planes de Estudios del \_\_\_\_\_. Las actividades podrán desarrollarse:
  - 3.1 Bajo la conducción de un coordinador académico, en espacios internos de la Institución, como aulas, auditorios centros o en espacios alternos de la Institución, como en otras entidades de la federación o en otro lugar dentro de lo dispuesto por el CTAC; y
  - 3.2 De manera independiente, sea en espacios internos o alternos de la Institución, fuera de los horarios de clase establecidos y como parte de procesos autónomos vinculados con la asignatura o la unidad de aprendizaje.
4. Se hace un permanente trabajo en línea, con el desarrollo de un foro semanal
5. Se realiza un encuentro anual de carácter regional, nacional o Internacional
6. El proceso de formación doctoral exige de la posibilidad real de dedicación mínima y formal de por lo menos medio tiempo para el estudio independiente y medio tiempo para la conducción de un coordinador académico en la modalidad \_\_\_\_\_.

**II. Administrativo**

1. Para formalizar la inscripción y permanencia de la matrícula, será necesario enviar la documentación antes del \_\_\_\_\_. Toda la documentación debe presentarse en original y dos copias.
  1. Título \_\_\_\_\_.
  2. Certificado \_\_\_\_\_.
  3. Cédula \_\_\_\_\_.
  4. Acta de nacimiento.
  5. CURP.
  6. Curriculum Vitae resumido.
  7. 5 fotografías tamaño credencial (2.5 cm alto x 3cm ancho)
  8. Formato de inscripción

Lázaro Cárdenas, s/n. Chilpancingo, Guerrero. Facultad de Filosofía y Letras Universidad Autónoma de Guerrero.  
Tel: 01 (347) 4119110 y 01 (347) 4123800. [www.ipcal.edu.mx](http://www.ipcal.edu.mx) correo: [ipcal@ipcal.edu.mx](mailto:ipcal@ipcal.edu.mx)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO  
DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR  
ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL  
INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA  
LATINA**

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			



**INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA A.C.  
"ENSEÑANDO A PENSAR"**

**III. Financiero**

1. Todos los pagos son por adelantado. Los pagos de inscripción y colegiaturas, se realizarán por depósito bancario a la cuenta del IPECAL en las siguientes sucursales. Los costos tendrán un aumento anual equivalente al aumento del salario mínimo.

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| • <b>BBVA BANCOMER</b> | • <b>IXE BANCO</b> |
| No. _____              | No. _____          |
| Suc. _____             | Suc. _____         |

Costo de inscripción al propedéutico	\$ _____
Costo mensual al propedéutico	\$ _____
Costo de inscripción anual a programa:	\$ _____
Costo de mensualidad:	\$ _____

\_\_\_\_\_  
**SECRETARIA ACADÉMICA**

\_\_\_\_\_  
**ALUMNO**

Calles Córdoba, 466 Col. Guadalupe, México; Facultad de Filosofía y Letras Universidad Autónoma de México  
Tel. 01 (55) 4719310 y 01 (55) 4723460 Pq. e. [www.ipecal.edu.mx](http://www.ipecal.edu.mx), correo e. [academico@ipecal.edu.mx](mailto:academico@ipecal.edu.mx)


Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES PARA INFORMAR ACERCA DE LOS POSGRADOS QUE IMPARTE EL INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
Fecha			

CONSTANCIA DE TERMINO DE CURSO PROPEDEUTICO


  
**INSTITUTO PENSAMIENTO Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**  
**“ENSEÑANDO A PENSAR”**

El Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina  
 otorga la presente

## CONSTANCIA

A: \_\_\_\_\_

Por haber cursado y a probado el módulo \_\_\_\_\_ durante el periodo de \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_, que imparte nuestra institución con RVOE: \_\_\_\_\_

Se extiende la presente a petición del (la) interesado (a) y para los fines legales que a él (ella) convengan, en la Ciudad de México, D.F., a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

**ATENTAMENTE**  
 \_\_\_\_\_  
**DIRECTOR DEL PLANTEL**

Elaboró

Revisó

Autorizó

## CONCLUSIONES

En esta tesina la evaluación es apoyada por diversos procedimientos administrativos, son medios que permiten observar de múltiples maneras, el objeto de estudio que se desarrolla, tanto para destacar sus fortalezas como en sus fragilidades.

Al reconocer la misión y visión que asume una institución educativa se puede elaborar un organigrama más completo, en donde se localicen todas las tareas a las que se debe responder y que hacen posible el desarrollo adecuado de los procedimientos para dar idea de la organización, en este caso del IPECAL.

Pensar y anticipar un conjunto de procedimientos específicos para dar cauce a procesos de mejora, moviliza saberes y experiencias que se obtuvieron durante la vida en las aulas de la Licenciatura en Administración Educativa.

Debe reconocerse que en la vida académica hay muchas incertidumbres y pocas certezas, por lo que sus instituciones deben dar respuesta a través de la conjunción de dos herramientas académicas: la evaluación y la administración que explorara cada situación y las posibles perspectivas de futuro.

La institución escolar que no cuente con espacios para transitar hacia nuevas propuestas, no podrán atender con calidad, acciones e intercambios de experiencias exitosas.

En esta investigación trato de establecer algunos puentes entre la evaluación y la administración para mejorar la comprensión de institución educativa, apoyada por procedimientos concretos que garantizan su articulación y coherencia en forma visible.

La evaluación educativa permite el análisis y la comprensión de problemas y consecuentemente da pautas para la toma de decisiones.

La aplicación de diversas estrategias administrativas da cuenta del desarrollo de la vida académica y crean una plataforma para elaborar diversos formatos que permitan enriquecer el trabajo y aplicar mejoras que lleven a una reorganización.

Las funciones y la mejora de los procedimientos no concluyen nunca, en cualquier momento se deben ajustar las estrategias según los requerimientos o demandas que se identifican a través de los usuarios, de no ser así, se presentaran diversas fallas en el desempeño de cualquier escenario laboral.

Es recomendable planear evaluaciones periódicas de todas las funciones que se llevan a cabo en un DSE, como parte de un programa de trabajo y en consecuencias llevar a cabo adecuaciones que se presenten a la comunidad académica, para reconocer sus puntos de vista, lo que enriquecerá de manera más puntual cada una de las aportaciones.

Es importante en el IPECAL reconocer los diversos elementos que intervienen en sus funciones, para ello se requiere de un rigor lógico y exactitud que se logra con la estrategia de la investigación evaluativa y evitar así, una posición de imaginarios que no favorecen consolidar los cambios requeridos.

Para no perder de vista diversas posibilidades de cambio se impulsa el uso de la tecnología electrónica en la aplicación de diversos procesos administrativos que documentan el sentido y la intensidad de mejora permanente.

Cualquier ejercicio de gestión escolar debe descansar sobre un balance riguroso de experiencias que reconozcan logros y dificultades para llevar a cabo, el señalado cambio educativo.

El espacio administrativo se transforma aceleradamente con la revolución tecnológica e impacta de mejor manera el mundo productivo, tanto en la vida académica, en lo social y en lo personal.

Aprender a aprender y aprender a hacer se vuelven condiciones indispensables, para posibilitar un desarrollo en las instituciones escolares que forman docentes.

Las situaciones de desencuentro y desentendimiento que no son clarificadas a través de procesos de evaluación, impiden la renovación de prácticas e incrementan la distancia entre lo ético y el actuar profesional.

Establecer y compartir un sistema de información que identifique problemas en zonas de trabajo, es a su vez, un espacio más de formación del profesionista, ya que da pauta al compromiso de intervenir en los rumbos actuales de la vida académica.

Crear un manual de procedimientos para atender situaciones urgentes que afrontan las escuelas, es labor que demanda cualquier usuario en tiempo oportuno, con saberes pertinentes y capacidades diversas, para obtener resultados con la calidad demanda por el Estado educador.

La evaluación diagnóstica incorpora características del contexto actual, al mismo tiempo que identifican necesidades de mejora escolar en su vinculación a programas y proyectos que se hallan en relación estrecha con la visión de un mundo actual.

El uso de la tecnología digital, en este caso, reconoce un gran apoyo para el ahorro de recursos en tiempo, financiamiento y por supuesto para atender demandas del capital humano.



Con el objeto de dar respuesta a necesidades sociales el manual de procedimientos elaborado como propuesta en esta tesina, facilita una consulta permanente a todos los interesados y como consecuencia localiza nuevas inquietudes y procederes para su mejora.

El manual de procedimientos que incorpora un trabajo informático, facilita el obtener datos de forma inmediata en los distintos departamentos, académicos – administrativos del IPECAL de forma confiable.

En el caso de que se requieran nuevos datos, estos documentos electrónicos elaborados para esta tesina, pueden ajustarse de forma permanente ante decisiones de los diversos implicados.

La Licenciatura en Administración Educativa pone en práctica en el Plan '90 programas de informática que apoyan la gestión innovadora y da pauta para establecer vínculos tanto con la administración como con entornos de desempeño profesional y educativo.

Es importante señalar que se usaron programas electrónicos de la paquetería de Office 2007, que son muy accesibles a todo tipo de público y consecuentemente pueden localizarse en el INTERNET.

Para este tipo de diseño de documentos electrónicos no se usó un lenguaje de programación específica, se utilizan aplicaciones y herramientas convencionales de la paquetería de Office 2007.

En este caso, todavía no se da a conocer el manual de procedimientos y los documentos digitalizados a las autoridades del IPECAL.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bueno, E. (1999). *Gestión del Conocimiento y Aprendizaje y Capital Intelectual*. Bilbao, España: La Muralla.

Castañeda, A. (Coord.), (2009). *Seminario Internacional Itinerante de la Gestión Educativa en México*. México, DF: UPN.

Castillo, A. (Coord.), (2003). *Compromisos de la Evaluación Educativa*. Madrid, España: Prentice Hall.

Cervantes, G. (1998). *Una Cultura de Calidad en la Escuela*. DF. México: Castillo.

Chiavenato I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, DF. MC GRAW.

----- I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. DF. México, MC GRAW

Elliott, J. (1996). *El Cambio Educativo Desde la Investigación Acción*. España. Morata.

Espíndola, (1999). *Análisis de Problemas y Toma de Decisiones*. México, DF: PEARSON.

Franklin. E. (2009). *Organización de Empresas*. México, DF: MC GRAW.

González, M. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensión y Procesos*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN.

Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras Procesos y Resultados*. DF. México, LIMUSA.

Hernández, S. (2003) *Introducción a la Administración*. DF. México, MC GRAW HILL.

Hernández, O. y Hernández V. (2009): *Diagnóstico y Cambio Organizacional*. México, DF: Limusa.

Koontz, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. DF. México, MC GRAW HILL.

Medina, R. (2003). *Modelos de Evaluación de la Calidad en las instituciones universitarias*. Madrid, España: Universitas.

Monedero, J. (1998). *Bases Teóricas de la Evaluación educativa*. Málaga: Aljibe.

Murgatroyd, S. y Morgan, C. (2002). *La Gestión de la Calidad Total en el Centro Docente*. España, Madrid: OUP.

Reyes P. (2004). *EL Análisis de Puestos*. México, DF. Limusa.

Rivera M. y Rivera F. (Comp.), (2006). *Organización Gestión y Dirección de Instituciones Educativas*. México, DF UPN.

Rodríguez, F. (1998). *Función Directiva Escolar*. México, DF: Castillo.

Rodríguez, V. (2011). *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. México, Cengage Learning.

Quiroga, G. (1987). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. DF. México, DF. Trillas.

Santos, M. (1997). *La Evaluación: un Proceso de Dialogo Comprensión y Mejora*. Buenos Aires, Argentina: ALJIBE.

Stake, R. (1998). *Investigación con Estudio de Caso*. España Morata.

## **TESIS CONSULTADAS**

Acevedo, R. (2004). *Elaboración y diseño de manuales de políticas y procedimientos para la hemeroteca del instituto tecnológico*. DF, México, UPN: Tesis.

Gallardo, S. (2008). *Propuesta de un manual de procedimientos para dar un informe acerca de modelo educativo*. DF, México, UPN: Tesis.

Medrano, E. (2003). *El manual de organización en las juntas auxiliares del Municipio de Tehuacán*. DF, México, UPN: Tesis.

## **MEDIOS ELECTRÓNICOS**

SEP, Posgrados 2011.

## CUESTIONARIO APLICADO A LOS ALUMNOS

Nombre: \_\_\_\_\_

Estimado alumno consideramos muy importante tu opinión respecto algunas de las tareas que se desarrollan en el Departamento de Servicios Escolares del IPECAL.

La idea es mejorar el servicio que te damos en forma permanente, y para ello consideramos indispensable que respondas a las siguientes preguntas, con toda honestidad.

¿Qué formatos (hoja de registro, carta de aceptación, constancias, etc.) piensas deben reestructurarse en servicios escolares?

---

---

---

¿Qué formatos (hoja de inscripción, constancias, kardex, etc.) piensas deben reestructurarse en servicios escolares?

---

---

---

¿Qué formato se te dificultó más para su llenado?

---

---

---

¿Encuentras la información que te presenta, mediante los formatos servicios escolares, como clara o se necesita alguna explicación adicional en ventanilla?

---

---

---

¿Los tiempos de atención cuando acudes a este servicio son muy prolongados?

---

---

---

¿Consideras importante acceder a otros medios de información como es el correo electrónico para comunicarte con servicios escolares?

---

---

---

Has terminado de contestar esta encuesta, por tu colaboración te damos las gracias.

## ENTREVISTA DEL RESPONSABLE DEL DSE

¿Qué información sobre trámites son los que más preguntan los aspirantes?

⇒ Información sobre los cinco posgrados que imparte el IPECAL; los diversos documentos que deben presentar para iniciar trámites de estudio, horarios de los seminarios en las sedes y por supuesto costos por semestre.

¿Cuál es el trámite que más se solicita a la ventanilla de la DSE

⇒ Diferencia entre los diversos posgrados, duración y créditos

¿Por qué es promotor de la integración del máximo de la información vía INTERNET?

⇒ Reduce tiempos; evita dar información persona por persona, actividad que dura un promedio de 20 a 30 minutos; se localiza información precisa en el mismo correo, la cual es de utilidad para procesarse y se puede aprovechar las inquietudes que más se repiten para mejorar los formatos a través del departamento de informática.

¿Cuál o cuáles de estos trámites tiene mayor complejidad?

⇒ Información sobre horarios en cada una de las sedes, es el dato de mayor complejidad, ya que tienen que ajustarse a requerimientos específicos de cada universidad y por supuesto los docentes que participan; esto debido a las instalaciones que prestan los estados en donde se imparten estos posgrados; es también indispensable señalar que en todo tiempo se están realizando tareas asignadas por las DSE/SEP/Estados, con cronogramas muy precisos, actividades que se desatienden al llegar personas que solicitan información en forma inmediata todo ello conlleva la desatención

del trabajo, genera errores, olvidos e incluso desajustes en la información que se está proporcionando y en las tareas que se estaban realizando.

¿En los documentos que se tienen elaborados vía internet para el IPECAL, considera que se ha simplificado la información?

⇒ Si, la primera prioridad es que el documento queda resguardado en el disco duro; lo que permite revisar información cada vez que se necesita y además, el análisis se facilita más que el buscar en archiveros o gavetas.

¿Qué tareas pueden simplificarse más con el uso de la página web?

⇒ Recopilación de datos generales de cualquier aspirante; descarga la información amplia a través de los trípticos; mayor facilidad para la capturar datos requeridos con alta precisión y al mismo tiempo se pueden analizar estos datos, con la idea de mejorar la ida y vuelta de la información.

¿El manejo de página web necesita capacitación previa por parte del personal que atiende la DSE?

⇒ Si, es indispensable una capacitación previa a lo mejor con un máximo de cuatro horas para poder atender a todo usuario que esté interesado en los posgrados y al mismo tiempo puede estarse trabajando con otra ventana otra tarea y en cierta forma, quizá finalizar el trabajo de oficina, para atender la ventana que le está indicando que se tiene un nuevo mensaje.

¿Por qué elaborar un manual de procedimientos?

⇒ El primer aspecto que debe resaltarse es que se tiene toda la información integrada; cuando no hay energía eléctrica el



documento impreso da buenos resultados; asimismo la persona que elabora esta base datos se vuelve eje de información permanente, lo que también limita la realización de las actividades, que en ese momento desempeñaba.

¿Algo más que usted deseé mencionar?

⇒ En la actualidad en cualquier tipo de área es indispensable contar con un manual, ya que facilita la consulta de las actividades y de cómo se elaboran, lo que también favorece que este manual se tenga en captura electrónica digital, aspecto que favorece cualquier modificación o su reproducción impresa de inmediato.