UACM
Universidad Autónoma de la Ciudad de México
Nada humano me es ajeno

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

Reflexión sobre el trabajo administrativo-académico realizado en la Jefatura de Unidad Departamental de Control Escolar del IEMS-CDMX, 2018-2022

MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

P R E S E N T A :

VIRIDIANA DIEZ LEÓN

D I R E C T O R

MTRO. CARLOS EDUARDO ARRIAGA TÉLLEZ

Ciudad de México, noviembre de 2022

UACM
Universidad Autónoma de la Ciudad de México
Nada humano me es ajeno

CA Coordinación Académica

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO
COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS©

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

DEDICATORIA

A mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles.

También dedico a mi hijo Alonso quién ha sido mi mayor motivación para no rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para él.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de la Ciudad de México y a sus profesores que me impartieron en sus aulas todos sus conocimientos, permitiendo así una formación integral en mí y en todos los que hemos sido sus estudiantes.

De manera muy espacial quiero agradecer al Mtro. Carlos Eduardo Arriaga Téllez, director de este trabajo y a mis dos revisores, el Dr. Ruslan Vivaldi Posadas Velázquez y el Mtro. Mario Espinosa García, por su valiosa orientación y quienes, con su excelente respaldo e interés, hicieron posible la conclusión del mismo.

A mi familia y amigos en general que, con su entusiasmo, palabras de aliento y cariño, me dieron el valor y coraje para salir adelante.

Gracias infinitas a mi amigo Octavio por apoyarme y animarme en esos momentos que me sentía desanimada por creer que nunca llegaría este día.

Y, desde luego, gracias a Dios, por darme la salud y la fe de presenciar este invaluable logró, que muchas veces le pedí y que solamente él sabe lo importante que era para mí. Nuevamente gracias Dios, por darme la oportunidad que soñé.

Viridiana Diez León.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

Justificación 6

Mis primeros pasos: de la teoría a la práctica 10

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL 23

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL 35

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 44

CONCLUSIONES 51

FUENTES CONSULTADAS 59

ANEXOS 67

ANEXO 1
Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, denominado Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal 67

ANEXO 2
Mensaje de conocimiento sobre el formato para oficios 71

ANEXO 3
Planteles del IEMS 72

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha llevado a cabo en el Instituto de Educación Media Superior de la Ciudad de México (IEMS CDMX), en la Jefatura de Unidad Departamental de Control Escolar (JUDCE), cargo que he llevado desde el 2018 a la fecha (2022).

Creado el 30 de marzo de 2000, el IEMS forma parte del Sistema Educativo Nacional y tiene como objetivo impulsar e impartir educación media superior en la Ciudad de México, sobre todo en aquellas zonas en las cuales la atención a la demanda educativa es insuficiente, o así lo requiera el interés colectivo, bajo la concepción de una *política auténticamente pública*. La educación que imparte el instituto es gratuita, democrática, promueve el libre examen y discusión de las ideas y está orientada a "satisfacer las necesidades de la población de la capital del país" (Instituto de Educación Media Superior, 2022). Por su parte, la jefatura tiene entre sus principales facultades la de: "Administrar la Modalidad Semiescolar, a través de la detección de cargas académicas y de la asignación del personal de apoyo académico que corresponda" (Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal, 2021:22).

Mi llegada al IEMS fue a través de la recomendación laboral por parte del titular de la Jefatura de Unidad Departamental de Control de Personal (JUDCP) para contribuir en el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión de la institución, a partir de considerar mi experiencia laboral y sentido de pertenencia institucional, teniendo en cuenta qué primero había laborado en el área administrativa del Tercer Tribunal en Materia Penal del Poder Judicial de la Federación y, segundo, ser egresada del propio IEMS bajo la Modalidad Semiescolar. El primer día que llegué:

lunes 17 de septiembre de 2018, y luego de entregar la documentación requerida, fui presentada ante la entonces Dirección Académica, hoy Dirección de Asuntos Académicos, donde el Técnico Administrativo de la Modalidad Semiescolar me informó someramente respecto de las posibles actividades a desempeñar. Es así como llego a la otrora Jefatura de Unidad Departamental de Control Semiescolar (JUDCS), hoy JUDCE, y quedé impresionada por el funcionamiento del área, no obstante, percibí la ausencia de procedimientos para alcanzar los fines de la organización y para satisfacer las necesidades de los individuos; en otras palabras, una falta de mejora en los procedimientos.

Pasaron los días y paulatinamente fui adquiriendo confianza en el área, tanto en el conocimiento de las facultades y actividades a desempeñar en la JUDCS como en el trato y la manera de dirigirse al personal administrativo y a la comunidad académica; estimaba que tenía que saber más para hacerme de competencias y así desempeñar un mejor papel en el IEMS, sobre todo en la JUDCS.

Así es como tuve la inquietud de realizar mi proyecto de titulación de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana (LCPyAU) y decidí optar por la modalidad de Memoria de Experiencia Profesional al tener en cuenta que consiste en la elaboración de un informe escrito, que incluye “una reflexión con sustento teórico-metodológica de las actividades profesionales del egresado durante los últimos tres años sobre actividades donde haya aplicado los conocimientos del campo disciplinar de la licenciatura (UACM, 2017:29), es así como entendí que cumplía con los requisitos establecidos en la normatividad para

elaborar dicha Memoria. Por ello tomo como objeto de área de estudio el área al que me encuentro adscrita.

Ya como titular he dado seguimiento a las actividades administrativas bajo una mirada organizacional que entiende que la administración es un acto político y, por ende, es un acto de poder (Ibarra Colado, 2012), cuestión que forma parte de los objetivos del Plan de Estudios de la licenciatura, específicamente aquel que establece que se tienen que: “Abordar los procesos de administración como parte de la toma de decisiones políticas. Reconociendo sus especificidades técnicas, se enfatiza que las mismas –precisamente por su carácter tecnológico– dependen y están al servicio de la toma de decisiones política”.

Las actividades realizadas en la jefatura se describen en la parte práctica de este documento, en donde se dan a conocer las funciones del área y las atribuciones del titular, entendiendo por atribución la asignación de las facultades a una persona para que ejerza su cargo (Salgado Castro, 2015). Con ello se pretende hacer una reflexión desde el campo profesional de la Ciencia Política y de la Administración Urbana, considerando que lo administrativo, “y en particular lo administrativo urbano, no se trata como apéndices incómodos, ni como esferas autónomas sino como dimensión significativa de lo político, dentro de lo político” (UACM, 2006:2); así como una serie de recomendaciones a las y los estudiantes de esta licenciatura, que lleguen a laborar en un área administrativa-académica, por ejemplo, el puesto a mi cargo.

Durante el proceso de elaboración de la presente Memoria se revisaron documentos sustantivos relacionados con la administración del puesto, a fin de tener conocimiento y un punto de partida sobre los problemas administrativos y

organizacionales del área; como el actual *Manual administrativo del IEMS*, mismo que tiene su fundamento legal en lo dispuesto por el artículo 112 TER, fracción VII del *Reglamento Interior del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México* y en los *Lineamientos para el Registro de los Manuales Administrativos y Específicos de Operación de la Administración Pública de la Ciudad de México*, publicados en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México (GOCDMX), el 24 de julio de 2020. El citado Manual fue publicado en la página institucional del *IEMS* en 2021.

También se acudió en principio a una observación flotante como táctica de aproximación al ambiente organizacional del área, considerando que esta herramienta metodológica permite "mirar e incluso anotar lo que sucede (…) alrededor sin ser percibido, aproximarse a las conversaciones privadas que tienen lugar cerca de [uno], experimentar personalmente los avatares de la interacción, seguir los hechos sociales muchas veces «de reojo»" (Delgado, 1999:49). Así mismo, se realizó un análisis organizacional relativo a los problemas administrativos en la propia área y el impacto negativo de ello.

Una parte importante a subrayar es que gracias al tiempo laborado en la jefatura se han identificado algunas posibles áreas de oportunidad, mismas que poco se observan como estudiante y egresada de Ciencia Política y, sobre todo, de Administración Urbana de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), estas se describen en el apartado concerniente a reflexionar acerca del *saber* universitario y el *hacer* laboral desde un punto de vista crítico, entendiendo la crítica como "la posibilidad de proponer mejoras tanto en el plan y/o programas de

estudios de la Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana como en el centro de trabajo" (UACM, 2017:30). Pese a que la esta licenciatura de la UACM lleva poco más de veinte años de existir, actualmente muchos estudiantes de la licenciatura desconocen las áreas de oportunidad laboral, pues no se tiene mucho conocimiento de la vinculación entre el perfil del egresado y la aplicación práctica en el mundo laboral de las quince capacidades que dicho perfil señala deberían desarrollar quienes de ella egresan, inclusive de parte del mismo estudiantado; es por ello que se elaboró esta Memoria de Experiencia Profesional y se comparten algunas actividades que las y los estudiantes pueden realizar en el mundo administrativo-académico y que pueden aplicar en los contextos diferenciados donde desempeñan sus labores.

Igualmente, se llevaron a la práctica algunos temas vistos en clase que fueron estratégicos para la obtención de información, por ejemplo, la teoría de la organización; así mismo, se recurrió al análisis político con métodos cualitativos para el estudio del área y, en definitiva, la elaboración de la presente Memoria de Experiencia Profesional.

Justificación

Como estudiante de la UACM es importante que se tenga una idea clara de la inserción de la licenciatura en el mundo laboral; en muchas ocasiones ha surgido la duda ¿en dónde se trabajará cuando se concluye la Licenciatura de Ciencia Política y Administración Urbana? ¿Allá afuera tendrán conocimiento de qué es la Ciencia Política y, sobre todo, la Administración Urbana? Durante el transcurso de la licenciatura esta clase de preguntas eran comunes sin que hubiera necesariamente una respuesta precisa, más bien general, pues, por ejemplo, se decía que:

> "En realidad, son áreas de especialización; (…) en general no se consideran que sean dos licenciaturas distintas, sino que más bien es una licenciatura donde aborda desde la demanda social, su organización en instituciones, los organismos públicos que ejecutan estas instituciones, y todo lo que tiene que ver con la definición de políticas públicas en diferentes espacios. Depende el momento en que te ubiques, estarías hablando más de Ciencia Política o más de Administración Urbana, pero en realidad son una misma disciplina que toca la organización de lo social y sus estructuras políticas". Villafranco, Citlali, (24 de junio del 2010). *Coordinación de Comunicación e Informática* [Archivo de vídeo]. https://www.youtube.com/watch?v=G3yUs37fcRY

Es por ello me parece importante describir y analizar mi experiencia profesional como titular de una Jefatura de Unidad Departamental, pues se estima como una ventana hacia el desarrollo de las capacidades del estudiante de Ciencia Política y Administración Urbana, como una forma de acercamiento al mundo laboral.

A su vez se muestra un ejemplo de inserción como egresados de la licenciatura al mundo administrativo-académico, por ser en este ambiente donde se han desarrollado mis actividades laborales relativas a la presente Memoria de Experiencia Profesional. De modo que este documento puede servir de apoyo para quienes estudien la misma licenciatura y que de esta manera mis colegas puedan lograr formar una idea más clara sobre las posibilidades de trabajo, tenga conocimiento de algunos temas y habilidades que tiene que desarrollar si en su

proyecto de vida laboral está el trabajar en alguna organización administrativa-académica.

Los licenciados en Ciencia Política y Administración Urbana forman un pensamiento que concibe a “la administración pública enfocada a los problemas de las ciudades, pero es en general todas las ciudades” (Villafranco:2010). Administración que no sólo se considera más allá de ser un simple problema técnico que pueda ser resuelto con la sola aplicación de métodos y soluciones factibles a dicho problema, sino como una administración que “analice los procedimientos de toma de decisiones, así como el diseño y la ejecución de las políticas públicas en el ámbito gubernamental de la Ciudad (…), como instrumentos de la administración pública para encarar problemas públicos concretos” (Carbajal, Zenil, Reza *y* Mancha; 2008:2). Es una administración entendida como el gobierno parcial y local sin el cual no se puede comprender la organización social; es una emanación del gobierno, siendo que el gobierno es la voluntad pública ordenante, mientras que la administración pública es la voluntad pública accionante, basada por lo menos en cuatro principios: a) asociación o comunidad con la que nace la administración, b) conservación de la sociedad como el objetivo principal de la administración, c) administración como el gobierno de la sociedad, y d) acción social como carácter de la administración para la ejecución de las leyes (Jean Bodin *cit. en* Carracedo Rivas *et al.*, 2015).

Pese a que algunos cursos de la licenciatura están relacionados de forma más directa con la administración, y que en el programa de estudios menciona tener un

carácter práctico, a lo largo de la licenciatura me parece que fue poca la interacción relacionada a la administración comparada al área laboral fuera de la Universidad. La mayoría de las actividades que se realizaron fueron en un ambiente escolar sin que hubiera evidencia de la licenciatura más allá de dicho espacio. Fue hasta la primera inserción en el ambiente laboral donde me percató de la poca práctica relacionadas a la Administración –y, en general, de la Administración Pública–, sobre todo en temas de prácticas administrativas fuera de los salones de clase con el fin de tener mayor contacto con la gente y saber cómo dirigirse con el resto de los servidores públicos del área a la que se esté adscrita, así como aquello relativo a la atención al público; por consiguiente, se hacen algunas sugerencias al final del documento que se enfocan en ejemplificar el fin de que los estudiantes y egresados se sienta seguros de salir al mundo laboral y no tengan miedo de integrarse con los demás profesionales de la administración.

Por último, es de mi interés presentar en esta Memoria de Experiencia Profesional que las y los egresados tengan la inquietud de proponer cosas nuevas y tengan la disposición de continuar aprendiendo cuando se inserten en el mundo laboral. Muestra de ello fue la realización de los registros para la concretización de la observación que lleve a cabo con la finalidad de conocer la experiencia del personal administrativo del instituto, particularmente del Técnico Administrativo adscrito a la jefatura a mi cargo, consiguiendo información sobre el ambiente administrativo del área o lo que Elton Mayo denominó como *situación total*, que “consiste en las relaciones y los actos reflexivos, pero también son las reglas, la

estructura y las condiciones físicas en que se dan las relaciones, así como las condiciones biológicas" (Mayo *cit. por* Ibarra Colado, 2012: s. p.).

De manera que la realización de este trabajo me parece que es importante porque da evidencia de las actividades que pueden desarrollar los egresados en las organizaciones de administración académica, además puede ser revisado de forma amena por los estudiantes de la misma licenciatura, para que conozca o reafirme los conceptos vistos en clase y tomen en cuenta algunos rubros y conocimientos del medio laboral.

Por lo tanto, mi objetivo general será desarrollar una reflexión desde el campo profesional de la Ciencia Política y la Administración Urbana sobre el trabajo administrativo-académico realizado en la Jefatura de Unidad Departamental de Control Escolar de la Dirección de Asuntos Académicos de la Dirección General del IEMS, durante el período 2018-2022. En el cual especificaré el trabajo que he realizado, así como demostrar la experiencia que he adquirido, las habilidades que he desarrollado y los conocimientos en la institución pública mencionada. Además, analizaré la experiencia laboral relativa a algunas problemáticas administrativas manifestadas al interior de la Jefatura, así como las acciones emprendidas para su atención o resolución que he implementado. Y finalmente presentar resultados que reflejan el producto del trabajo investigado relacionados con la búsqueda de nuevas rutas para conseguir un desempeño eficiente como titular, en concordancia con el ejercicio de la práctica profesional.

Mis primeros pasos: de la teoría a la práctica

En el cuarto semestre de la licenciatura se evidencia que la a administración bajo la mirada de la Teoría de la Organización (TO) no es un campo disciplinario, sino un campo de problemas (Ibarra Colado, 2012).[1] En este apartado, primero, se realiza la revisión de algunas conceptualizaciones de organización que se han propuesto dentro de la TO para comprender tales entidades, y que guardan estrecha relación con la administración en cuanto que la dotan de elementos a tener en cuenta; y, después, se reflexiona brevemente aquello que implica la administración.

Comenzando con el primer punto, es importante señalar que la sobrevivencia de los seres humanos en cuanto sociedad se ha distinguido por el cambio constante.

Es de esta manera que los hábitos, las costumbres, las tecnologías y las civilizaciones han estado sujetas a procesos de constante cambio a la par de los cambios en los campos social, económico, cultural, político y educativo. Las organizaciones no han sido inmunes a tales cambios y, por ende, se han estudiado bajo la perspectiva de diferentes enfoques (Rivas Tovar, 2007, 2009).

A lo largo del tiempo las organizaciones han ido incorporando variables que agregan complejidad en sus operaciones (Bar-Yam, 2002). Así mismo, conforme el contexto socioeconómico de las organizaciones ha cambiado, también lo han hecho los enfoques para su reflexión y estudio, los cuales se han definido de tal manera que, de las variables que intervienen en su operación, se han sumado aquellas que

[1] Precisamente es en el cuarto semestre de la LCPyAU que se imparte el curso *Teoría de la Organización en el Contexto Global*, el cual tiene como objetivo general que: "Los aprendientes conocerán y manejarán las principales propuestas de la Teoría de la Organización (TO), que tienen como unidad de análisis a las organizaciones como un todo; dando orden y sentido a las diversas corrientes que las componen" (Reza, Carbajal, Zenil *y* Mancha, 2008:1).

posibilitan la comparación entre estas (*cf.* Porter, 2008; Freeman, 2011; Barney, 1986).

Del anterior planteamiento, el continuo cambio en las organizaciones, parte de la intención de escudriñar algunas de las formas de concebir a las organizaciones, comenzando con aquella que considera a la organización como máquina. Por ejemplo, las organizaciones de esta clase son aquellas donde se sabe que su personal llegará a determinada hora, trabajará en actividades preestablecidas, saldrá a comer dentro de un horario predeterminado y se ceñirá a un conjunto de reglas que conoce previamente, es decir, se asume que todo es predecible (Morgan, 1996).

Los comienzos de la organización mecanicista se registran a partir de las aportaciones de Adam Smith (2011) y su libro *La riqueza de las naciones*, publicado en 1776, en donde precisa una especialización del trabajo a cambio de abreviar la capacidad creativa de los trabajadores para conseguir así una mayor eficiencia. Otro pensador relevante en el desarrollo de esta mirada es Max Weber, quien propuso el concepto *burocracia*, definiéndola como la "estructura pura de *dominación del cuadro administrativo*" (Weber, 2002:175). Los aportes de este autor residen en que es permisible obtener una eficiencia similar a la mecanización de la producción en el ámbito administrativo por medio del establecimiento de un orden jerárquico que establece reglas, designa tareas, así como normas claras y concretas.

> El moderno cuerpo de funcionarios actúa de la siguiente manera específica: (…) *I) Existe el principio de áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, generalmente ordenadas por reglas, es decir, por leyes o por regulaciones administrativas.* (…) *II) Los principios de jerarquía en las oficinas y de niveles de autoridad graduada significan un sistema firmemente ordenado de superordinación y subordinación en que hay una supervisión de los cargos inferiores por los superiores.* (…) *III) La administración de la oficina moderna se basa en documentos escritos ("los archivos"), que se conservan en su forma original o borrador.* (…) *IV) La administración de las oficinas, al menos de toda administración especializada –y tal administración es claramente moderna–, suele presuponer una preparación experta y completa.* (…) *V) Cuando el cargo está plenamente desarrollado, la actividad oficial exige toda la capacidad de trabajo del funcionario, sin que importe que su tiempo obligatorio en la oficina pueda estar bien delimitado.* (…) *VI) La administración de la oficina sigue reglas generales más o menos estables, más o menos exhaustivas, y que se pueden aprender* (Weber, 1999:117-118).

El concepto *burocracia* es de utilidad para la perspectiva de la organización considerada como máquina a partir del *tipo ideal* que Weber procuraba apuntar.[2] Esto se dilucida en que la mirada de un modelo ideal-burocrático, se instituye como referencia para contrastar la realidad. El establecimiento de normas y reglas que constituían un comportamiento ideal no en el sentido de lo deseable, sino en lo lógico y abstracto, que no podían contravenirse (Dávila L. de Guevara, 2001).

Asimismo, el estudio de las organizaciones bajo la idea de la organización considerada como máquina se identifica en el enfoque de la administración desde finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX con las aportaciones de la Escuela de la Administración Científica (EAC) de Frederick W. Taylor (1999) y la Administración Industrial y General de Henri Fayol (1987a, 1987b), pensadores que son adscritos a la teoría clásica de la administración.

Al comienzo del siglo XX la administración se interesaba por maximizar la eficacia en las plantas industriales. Es decir, los primeros problemas que se atendieron

[2] De acuerdo con Juan de Dios Izquierdo Collado (1991:91): "El tipo ideal es presentado por Weber como la exposición ordenada y formalizada de un proceso de deducción que es utilizado de hecho en la práctica de la investigación científica y en el ámbito de la demostración: «sólo en apariencia se trata, en el caso de las construcciones de las teorías abstractas, de 'deducciones' a partir de motivos psicológicos básicos; en verdad, ellas constituyen un caso especial de un tipo de formación de conceptos propios de las ciencias de la cultura humana, tipo que dentro de ciertos límites es imprescindible»".

fueron de índole operativa, instrumental y hasta cierto punto cuantitativa. De esta manera, el planteamiento general del problema de la administración fue: ¿cómo hacer más eficaz a la empresa? Por lo que Taylor (1999) analizó los tiempos y los movimientos de los trabajadores y realizó aportaciones, proponiendo formas de optimización. Para Taylor (1999):

> [Uno de los] deberes asumidos por la administración es el acopio deliberado, por los que están del lado administrativo, de toda la gran masa de conocimiento tradicional que en el pasado estaba en las cabezas de los obreros y en la habilidad y capacidad física del trabajador, que las había adquirido por años de experiencia. El deber de recabar toda esta gran masa de conocimiento tradicional y luego registrarlo, tabularlo y, por último, en muchos casos, reducirlo a leyes, reglas y hasta a fórmulas matemáticas, fue asumido voluntariamente por los administradores científicos. Después, cuando estas leyes, reglas y fórmulas se aplican al trabajo cotidiano de todos los trabajadores del establecimiento merced a la cooperación íntima y alegre de quienes están en el lado administrativo, se tiene por resultado, invariablemente, que se rinda una mucho mayor producción por hombre, así como un producto de mejor y superior calidad (p. 104).

Siguiendo a Morgan (1996), la práctica de la EAC consistía en la aplicación de determinados principios: a) el cambio de la responsabilidad de la organización de los trabajadores hacia los administrativos o, en palabras del propio Taylor (1999): “al primero de estos principios podemos llamarlo el desarrollo de una ciencia que venga a remplazar al antiguo conocimiento empírico de los trabajadores” (p. 104); b) el empleo de métodos científicos para determinar la manera más eficaz de trabajo, volviéndose “deber de la administración estudiar deliberadamente el carácter, la naturaleza y el desempeño de cada trabajador, con vistas a encontrar sus limitaciones, por una parte, y (aún de mayor importancia) sus posibilidades de desarrollo, por la otra” (Taylor, 1999:105); c) seleccionar al mejor personal para el trabajo, es decir, “la selección científica y luego el desarrollo progresivo de los trabajadores” (Taylor, 1999:105); d) entrenar a los trabajadores, en el sentido de

“llevar a unirse ciencia y los trabajadores científicamente seleccionados y preparados” (Taylor, 1999:105); y, e) el monitoreo del desempeño para asegurar resultados, llevando a cabo “una división casi igual del trabajo real del establecimiento entre los trabajadores, por una parte, y la administración, por la otra” (Taylor, 1999:106). Junto a estos elementos, William G. Scott (1961) identificó tres puntos básicos de la EAC: a) la división del trabajo, b) los procesos funcionales y escalares, así como c) una estructura de relaciones lógicas en la organización y el alcance del control de los jefes sobre los subordinados.

Cabe mencionar que, desde la anterior perspectiva teórica, las propuestas que se interesan por mejorar la eficacia de las organizaciones, así como los problemas propios de éstas, son catalogados como funcionalistas (Pfeffer, 2000); pero, no cualquier problema de las organizaciones puede ser catalogado de esta forma y es posible hallar otras cuestiones para investigar.

Los aportes de Fayol (1987a) tienen una importancia central en tanto que definió seis operaciones básicas de la organización apreciada como un todo. Las *operaciones técnicas*, que tienen que ver con la producción, la fabricación y la transformación. Las *operaciones comerciales*, vinculadas a compras, ventas y permutas. Las *operaciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y administración de capitales. Las *operaciones de seguridad*, cuyo objetivo es la protección de bienes y de personas. Las *operaciones de contabilidad*, con la encomienda de la realización de inventarios, balances, precios de costo, estadísticas, etc. Por último, las *operaciones administrativas*, que describen las actividades básicas de cualquier administrador: previsión o planeación,

organización, mando, coordinación y control. Respecto de las operaciones administrativas, Fayol (1987a:10) agregó lo siguiente:

> *Prever* es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
> *Organizar* es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
> *Mandar* es dirigir el personal.
> *Coordinar* es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
> *Controlar* es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Aunado a lo anterior, Fayol (1987b) también elaboró catorce principios de la administración, en favor de la eficiencia: 1) la división del trabajo, 2) la autoridad (capacidad para dar órdenes), 3) La disciplina, 4) la unidad de mando (un solo jefe), 5) la unidad de dirección (programas estructurados), 6) la subordinación de los intereses particulares al interés general (intereses de la empresa por sobre los individuales), 7) la remuneración (justa remuneración), 8) la centralización (delegación de supervisión), 9) la jerarquía (organigrama), 10) el orden, 11) la equidad (decisiones justas), 12) la estabilidad del personal (reducción de rotación de personal), 13) la iniciativa (para planear), y 14) la unión del personal (similar a la coordinación planteada por Taylor).

De acuerdo a lo anterior, la administración centra su interés en los resultados, la eficacia y la eficiencia; asimismo, emplea métodos y técnicas cuantitativas para conseguir tales aspectos. Se aprecia también una fuerte relación con la actual ingeniería industrial, dado que la disciplina administrativa se llevó a cabo, en sus inicios, dentro de fábricas industriales. De la misma forma, la administración considera a las personas como instrumentos para alcanzar fines o *máquinas humanas* (Farquhar, 1919:493) y a la *organización* la percibe como el lugar de

trabajo, integrado por áreas funcionales básicas, en donde se realiza la división del trabajo para hacerlo más simple.

Junto a los anteriores aportes, otro autor importante de la EAC es Henry L. Gantt, quien propuso el cronograma de actividades que lleva su apellido, así como un sistema de remuneración con base en productividad.

> El **gráfico de Gantt**, también llamado **Diagrama de Gantt**, y **Gráfico de Barras**, permite relacionar, gráficamente, una previsión que se tome en la correspondiente realización. En síntesis, este instrumento de la administración de operaciones programadas, representa los hechos relacionados con el tiempo y por eso se le considera como una de las notables contribuciones para la gerencia de proyectos (Ugalde Vázquez, 1979:106).

Adicionalmente, Frank B. y Lillian M. Gilbreth, a partir de los aportes de Taylor, se interesaron en la investigación sobre los tiempos y los movimientos de los trabajadores para mejorar su eficiencia. Propusieron sus leyes de la economía de movimientos, mismas que incluyen el uso del cuerpo humano, la distribución del lugar de trabajo y el diseño de equipo y herramientas (Pindur, Rogers *y* Suk Kim, 1995).

Por otra parte, Henry Ford llevó a la práctica las ideas de Taylor mediante su propuesta del *trabajo en cadena* y la *línea de montaje*. El fordismo que surgió en 1913 tuvo tres innovaciones: “la automatización de las tareas a través de la organización de una línea de producción, (...) la separación de la burocracia y de la función industrial dentro de la empresa [y] la implementación de una política de salarios altos” (Le Monde, 2013:1).

Tanto Taylor como Ford priorizaron la eficiencia, esto derivó en el empleo de los trabajadores un elemento más de la producción, cuyas labores eran repetitivas,

carecían de creatividad y posibilitaba el reemplazo de los propios trabajadores, si se estimaba que estos dejaban de ser útiles a la organización (Barba Álvarez, 2010).

Se considera que la perspectiva mecanicista de la EAC presenta limitaciones en cuanto al papel de las personas dentro de las organizaciones y la capacidad de vislumbrar los efectos del entorno organizacional. También, esta perspectiva era aplicada a organizaciones de tipo industrial con fines lucrativos, de ahí la relevancia de las estructuras rígidas, la eficacia, la eficiencia y el cumplimiento de objetivos (Lægaard *y* Bindslev, 2006).

Otra perspectiva que estudia a la organización es aquella que las vincula con el cerebro humano bajo el enfoque de la auto-organización (Morgan, 1996). Es decir, las organizaciones funcionan con base en el procesamiento de información, a partir de la visualización del entorno y la retroalimentación. Del mismo modo, esta perspectiva pone énfasis en la capacidad de flexibilidad y adaptación frente a los cambios por parte del cerebro.

Respecto a la capacidad de las organizaciones para procesar información y tomar decisiones a partir de ello se puede situar el aporte de la *racionalidad limitada* de Herbert Simon, quien propone que los tomadores de decisión no pueden tener presentes todas las posibilidades habidas y por haber; por consiguiente, se encuentran limitados en su comprensión acerca de las consecuencias de las decisiones.

> La tarea de decidir entraña tres pasos: 1) la enumeración de todas las estrategias alternativas; 2) la determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas; 3) la valoración comparativa de estas series de consecuencias. Es imposible, evidentemente, que el individuo conozca *todas* sus alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva (Simon, 1972:65).

Por otro lado, la cualidad del cerebro acerca de su capacidad de autoorganización, es decir, de su flexibilidad y adaptación, se ha ejemplificado con el experimento de George Stratton. Este experimento consistió en el empleo de gafas adaptadas para observar todo al revés, y con el transcurrir del tiempo su visión concordó con tales gafas; al quitárselas, Stratton veía todo de cabeza y al poco tiempo su visión se ajustó otra vez (Morgan, 1996). Dentro del campo organizacional se han propuesto teorías que sustentan sus argumentos en la necesidad de la capacidad de adaptación y flexibilidad frente a los cambios. La teoría de la contingencia se encuentra entre estas propuestas, y consiste en una mirada que reconoce la efectividad organizacional a la capacidad de las organizaciones para cambiar las características de tales entidades acorde a una situación específica. Los cambios se pueden referir al entorno (Burns *y* Stalker, 1961), al tamaño organizacional (Child, 1975) o a la estrategia organizacional (Chandler, 1962).

Pasando al segundo punto, es decir, la exposición de algunos conceptos fundamentales con relación a la TO, se comienza con la administración, advirtiendo que esta no implica solo un problema técnico, sino que la administración es en principio un acto político y, por consiguiente, un acto de poder. Por lo que cualquier acción administrativa es política, entendiendo por política la capacidad de producir

un efecto, sin pensar a la política y al poder como conceptos con una carga valorativa negativa (Ibarra Colado, 2012).

A lo anterior cabe agregar que todo acto de poder, y más aún todo acto de gobierno –un tipo de acto de poder, que se realiza mediante la administración–, para ser tal, tiene que ser deliberado y reflexivo, es decir, no puede haber acto de poder y de gobierno cuando no hay decisión y conciencia. De acuerdo con Ibarra Colado (2012): “Se analiza una situación, se evalúa, se pondera, se intentan determinar los posibles efectos producidos por la decisión y a partir de ello se actúa”.

Asimismo, bajo una mirada organizacional, la administración se relaciona con la cooperación, pues los cambios en las sociedades únicamente son posibles a través de la cooperación. En este sentido, la administración refiere al “conjunto de sistemas y procedimientos para alcanzar los fines de la organización y para satisfacer las necesidades de los individuos, es decir, mejorar la eficiencia” (Ibarra Colado, 2012). También, la administración posibilita el orden organizacional y remite al conjunto de estructuras fundadas en la división del trabajo, que determinan los campos de acción de los individuos y grupos en la organización. Por último, la administración sintetiza las reglas y rutinas de funcionamiento considerando los espacios y tiempos de la acción de acuerdo a las funciones asignadas y la ubicación jerárquica dentro de la organización.

Ahora bien, en cuanto que la TO es *una caja de herramientas* –metafóricamente hablando– y no una teoría general de las organizaciones (Ibarra Colado, 2012); dicho lo anterior tomaré lo expuesto para el análisis de mi experiencia laboral.

Para demostrar mi experiencia he recurrido al método cualitativo, el cual posibilita conocer la realidad social, en este caso la realidad administrativa-académica, desde una perspectiva profunda. “Busca integrar al sujeto y al objeto, haciendo posible la comprensión de sus vínculos y sus interacciones” (Portillo *y* Rizo, 2005:11).

Pasando a tratar las técnicas, es decir, ¿cómo se consiguió ver lo que se quería? –que refiere a “las operaciones sistemáticas que utilizamos para conseguir los objetivos fijados, y se configuran a partir de la elección del método” (Portillo *y* Rizo, 2005:11)–, estas fueron dos tipos diferentes de observación: la flotante y la participativa. Por observación flotante se entiende aquella técnica que permite “mantenerse vacante y disponible, sin fijar la atención en un objeto preciso sino dejándola «flotar» para que las informaciones penetren sin filtro, sin aprioris, hasta que hagan su aparición puntos de referencia, convergencias y disyunciones significativas” (Delgado, 1999:49-50). Esta técnica posibilitó observar de forma *natural* la atmósfera al interior de la jefatura. Acudir a esta técnica dio pie para apreciar el flujo y la permanencia del personal administrativo y de la comunidad académica en el área.

Para el caso de la observación participante se siguió el modelo de una conversación normal, y no de intercambio formal de preguntas y respuestas. Cabe señalar que, siguiendo a Taylor y Bogdan (2000), la observación participante designa la investigación que implica la interacción social entre quien investiga y quienes informan, y durante la cual se recogen datos de manera sistemática y no intrusiva.

Como licenciados en Ciencia Política y Administración Urbana se debe saber que la recolección de información que genera datos es de suma importancia y por ello

se debe brindar un ambiente confortable donde las personas se sientas cómodas y en confianza.

Taylor y Bogdan (2000) proponen algunas recomendaciones para la recolección de información que son útiles al momento de poner en práctica las habilidades investigativas relativas a la observación participante:

- Procurar no ser molesto en el atuendo y las acciones.
- Reconocer el escenario antes de comenzar a recoger la información.
- Ser honesto al explicar a quienes participan lo que se está haciendo.

Katheleen M. Dewalt y Billie R. Dewalt (2002) también llevan a cabo algunas recomendaciones:

- Observar de manera activa, poniendo atención en los detalles que se quieran recordar posteriormente.
- Escuchar de forma atenta las conversaciones tanto verbales como expresiones no verbales y gesticulares, en la medida de lo posible.

Dicho lo anterior se obtendrán mayores recursos investigativos para dirigirse a las personas de forma cordial, proporcionando validez a la información obtenida y contribuyendo a la constitución de su propio perfil como investigador cualitativo, mismo que implica ser inductivo; sensible al efecto que se causa sobre las personas; comprender el marco de referencia de las mismas personas; evitar sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones; considerar todas las perspectivas valiosas; ser humanistas; considerar todos los escenarios y personas dignas de estudio; y, finalmente, concebir la investigación cualitativa –para este caso, la observación participante– como arte (Taylor *y* Bogdan, 2000).

Finalmente, ha sido importante poner en práctica las técnicas antes mencionadas, ya que, he puesto en juego algunas acciones que guardan relación con el contacto sujeto-sujeto, en otras palabras, no obviar el aspecto humano de la vida social-administrativa-académica.

A continuación, se realiza la descripción de mi experiencia profesional, especificando el trabajo realizado y los ámbitos en los que he adquirido o desarrollado habilidades y conocimientos en el área adscrita, institución pública que me ha brindado más 3 años de experiencia.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

En la justificación de esta Memoria se ha subrayado la importancia del concepto elaborado por Elton Mayo, es decir, la *situación total*. En este sentido, se considera relevante proporcionar algunos datos históricos sobre el IEMS.

En un primer momento fue nombrado Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal (IEMS DF), resultado de la lucha social de los habitantes de la hoy Delegación Iztapalapa en contra del Departamento del Distrito Federal (DDF), cuyo titular era el priísta Óscar Espinoza Villarreal, a partir de 1995 (García Colín Carrillo, 2017). La disputa se dio a partir de considerar el futuro que tendrían las instalaciones de la ex-cárcel de mujeres, localizada en la misma Delegación Iztapalapa, ya que el DDF pretendía restaurar el inmueble y convertirlo en un Centro Penitenciario de Alta Seguridad. Esto generó el descontento de la población de la zona e incitó su movilización y manifestación contra el proyecto, al tiempo que exigía la atención gubernamental de las necesidades educativas.

Con el cambio de gobierno en la capital mexicana en 1997, que significó la derrota del hegemónico Partido de la Revolución Institucional (PRI) por parte del Partido de la Revolución Democrática (PRD), y con Cuauhtémoc Cárdenas como titular de la recién creada Jefatura de Gobierno del Distrito Federal (JGDF), se decidió estudiar la posibilidad de transformar las instalaciones de la ex-cárcel de mujeres de Santa Martha Acatitla de la Delegación Iztapalapa en una institución educativa. Se realizaron las gestiones necesarias para que el predio fuera destinado a tal uso y en 1999 se comenzó el proceso de adecuación y construcción de la primera infraestructura de lo que sería el nuevo Sistema Educativo del DF, misma

que concluyó en agosto de ese año de manera formal a través de la inauguración de la Preparatoria Iztapalapa –hoy nombrada Plantel Iztapalapa I IEMS–, a cargo de la Coordinación General de Asuntos Educativos de la Secretaría de Desarrollo Social del DF. A partir de ese momento se realizó un amplio estudio de la educación media superior en el DF, definiendo la necesidad de instaurar un Sistema de Bachillerato que atendiera a la población marginada, dando comienzo a la creación de un organismo público descentralizado con tal finalidad. Nótese que la constitución de la organización en cuestión bien se puede explicar bajo la perspectiva que establece que las organizaciones funcionan con base en el procesamiento de información, a partir de la visualización del entorno y la retroalimentación (Morgan, 1996).

Así bien, el 30 de marzo de 2000 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el *Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, denominado Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal*,(v. Anexo 1)*,* con lo que nació oficialmente esta organización, encargada de instaurar y operar el Sistema de Bachillerato del Gobierno del Distrito Federal (SBGDF), y que a través del nombramiento de un Director General del IEMS DF, se llevarían a cabo las facultades de administrar y representar legalmente al organismo, de acuerdo con las disposiciones de la *Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal* (Alavez Neria *y* Varela Petito, 2012). Inicialmente la promesa de gobierno fue la construcción de 16 planteles, uno por Delegación Política; sin embargo, se consideró el nivel de vida y la ubicación geográfica para determinar que había delegaciones con mayor rezago

educativo, como fue el caso de Iztapalapa y Gustavo A. Madero, donde se decidió la apertura de dos planteles en cada Delegación respectivamente, considerando que desde entonces se ha trabajado en aperturar más planteles así como fortalecer a la Modalidad Semiescolar a través del aumento matricular.

Aunque el *Estatuto Orgánico del Instituto de Educación Media Superior de la Ciudad de México* fue publicado en la *Gaceta Oficial de la Ciudad de México* (GOCDMX) el 23 de enero de 2022, la transición del IEMS DF al IEMS CDMX se dio a nivel administrativo a partir del 13 enero de 2020 cuando fue enviada la Circular SECTEI/IEMS/DG/JUDEC/001/2020, mediante la cual se envió "el formato autorizado por la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México, para redactar los oficios del Instituto de Educación Media Superior de la Ciudad de México" (v. Anexo 2).

Actualmente el IEMS ofrece dos modalidades de estudio: a) Modalidad Escolar, donde el estudiante asiste a clases de lunes a viernes, y cuenta con un tutor para guiarlo durante todo su bachillerato; y, b) Modalidad Semiescolar, donde el estudiante asiste uno o dos días entre lunes y viernes, y/o el sábado, combinando asesorías tipo clase y el estudio independiente.

Con relación a la Modalidad Semiescolar, desde 2018 a la fecha he estado como titular de la Jefatura de Unidad Departamental de Control Escolar, teniendo como atribución principal controlar y vigilar la operación académica-administrativa de los 26 planteles donde actualmente se ofrece la Modalidad Semiescolar (v. Anexo3). Específicamente son diez las funciones que se me atribuyen en cuanto a mi titularidad, de las cuales, siguiendo la propuesta de Fayol (1987a) se distribuyen en cuatro de las cinco operaciones administrativas establecidas por este autor. Tres

corresponden a la prevención: a) formular la plantilla de asesores, prestadores de servicios profesionales de la modalidad semiescolar, con la finalidad de informar sobre las horas que deberán cubrir, para el trámite del pago oportuno; b) proponer la convocatoria para la selección del personal profesional docente, del sistema semiescolar de acuerdo al procedimiento interno validado; y, c) informar de la aplicación de los instrumentos de evaluación para cada asignatura del plan de estudios, de conformidad con la normatividad aplicable del IEMS. Dos corresponden a la operación administrativa de organizar: a) administrar la modalidad semiescolar, a través de la detección de cargas académicas y de la asignación del personal de apoyo académico, que corresponda; y, b) asegurar la disponibilidad de materiales de apoyo al estudio de cada asignatura entre los estudiantes de la modalidad semiescolar, de conformidad con la normatividad del IEMS. Dos corresponden a la coordinación: a) actualizar el banco de datos de cargas docentes por asignatura, por plantel y por grupo, de los asesores prestadores de servicios profesionales de la modalidad semiescolar; y, b) desarrollar el banco de reactivos de la modalidad semiescolar, para su aplicación en los periodos especiales de recuperación del ciclo escolar. Tres corresponden al control: a) controlar la operación académica de la Modalidad Semiescolar del IEMS; b) informar y documentar el incumplimiento de las obligaciones contractuales del prestador de servicios profesionales; y, c) examinar los informes presentados por el personal de apoyo docente de la modalidad semiescolar, respecto del avance de las metas de aplicación del plan de estudios, para vigilar la ejecución y cumplimiento del proyecto educativo del instituto. Cabe mencionar que, desde la institucionalización que proporciona el *Manual*

administrativo, a la jefatura no se le reconoce la operación administrativa de mando de forma explícita, aunque en la práctica se lleve a cabo.

Como mencione en la introducción, desde el comienzo de mis actividades laborales se me informó –aunque haya sido someramente– de la prioridad del proyecto educativo en beneficio de los estudiantes y en atención a los asesores contratados para la modalidad, por lo que se me asignó en dicho puesto, considerando mi experiencia laboral y sentido de pertenencia institucional, teniendo en cuenta que mi experiencia en el área administrativa del Tercer Tribunal en Materia Penal del Poder Judicial de la Federación y que soy egresada del propio IEMS bajo la Modalidad Semiescolar, así como egresada de la UACM, teniendo la capacidad para reconocer la importancia de los problemas administrativos, a la luz de los proyectos políticos que estos representan, sino que cuento con una formación de sentido práctico a partir de mi vivencia como estudiante de la dicha modalidad.

En este sentido mi designación como Jefa de Unidad Departamental de Control Escolar atendió lo que de Weber (1999) ha sido expuesto en cuanto que la administración de la oficina suele presuponer una preparación experta y completa.

Ahora bien, entre la información que desde el inicio me fue proporcionada y que posteriormente se complementó a partir de una indagación particular, tuve presente que la Modalidad Semiescolar –que fue instaurada en 2007 por el Consejo de Gobierno del entonces IEMS DF– posee como característica combinar dos formas de trabajo académico: sesiones tipo clase –típicas de los sistemas escolarizados– y el estudio independiente –que promueven los sistemas abiertos–, brindando flexibilidad para que el estudiante organice su carga académica de acuerdo con sus

necesidades, de tal manera que pueda inscribirse a las asesorías tipo clase o como estudiante independiente, y presentar evaluaciones globales en los periodos establecidos. El trabajo académico –mismo que a la o el titular del área le corresponde administrar a partir de las operaciones administrativas antes mencionadas– se organiza a partir de cuatro elementos básicos:

- *Asesoría académica.* - Se le conoce comúnmente como *trabajo de clases*. Se lleva a través de sesiones tipo clase dirigidas por un asesor a grupos de 25 a 30 estudiantes, de lunes a viernes y/o sábados, según los espacios disponibles en los planteles, teniendo una duración mínima de hora y media y máxima de tres. Nótese que esta distribución espacial y horaria tiene como base el principio de tiempos y movimientos postulado por la EAC, sobre todo respecto de los aportes de Taylor, y Frank B. y Lillian M. Gilbreth mencionados en el marco teórico de este documento.
- *Materiales de apoyo.* – Son libros que se proporcionan gratuitamente por cada una de las asignaturas, siendo un elemento académico fundamental para esta modalidad. Indican qué hacer en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para la aplicación y consolidación del aprendizaje. *Mutatis mutandis*, aquí se cumple el acopio deliberado de información al que Taylor (1999) hizo referencia por parte de quienes están del lado administrativo, pues es el caso de esta área, quien se encarga de distribuir y entregar tales materiales de apoyo a los docentes y estudiantes.
- *Horas de estudio independiente.* – Aparte de las sesiones de clase, este tiempo es fundamental para lograr el avance académico del estudiante. La

explicación sobre dichas horas y el señalamiento de su registro se da mediante un Taller de Inducción al iniciar el ciclo escolar, considerando que la capacidad de la organización debe tener en cuenta los cambios acordes a una adecuada estrategia organizacional (Chandler, 1962).

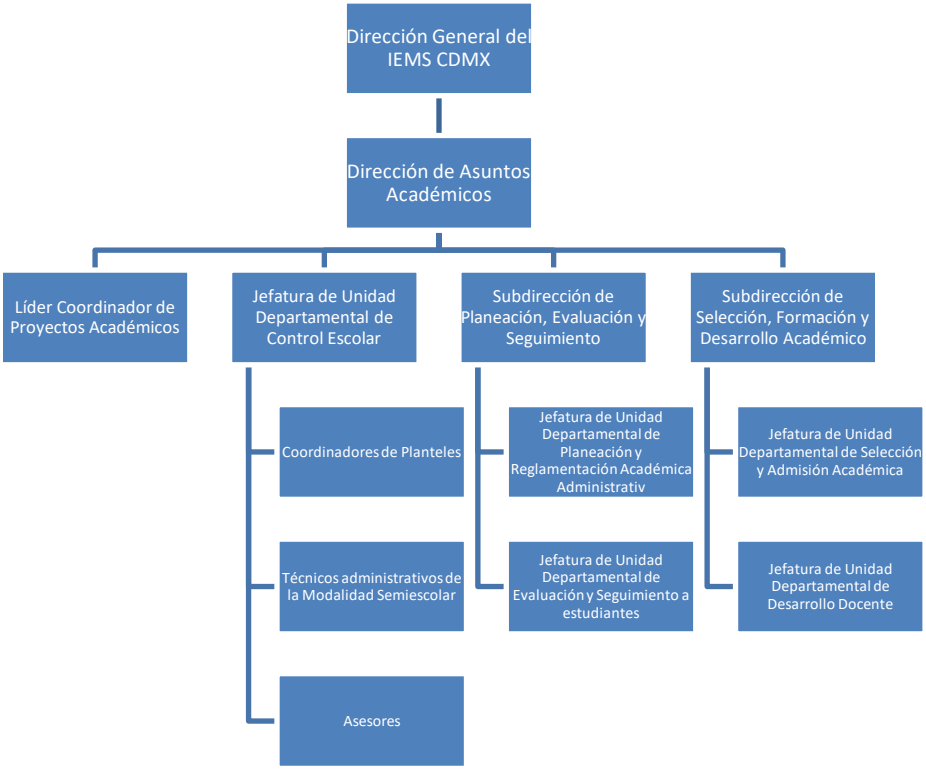
- *Evaluación del aprendizaje.* - Aporta los elementos que respaldan el avance académico. El proceso está a cargo, en primera instancia, de los asesores, quienes a lo largo de las sesiones de asesoría realizan evaluaciones formativas. A su vez, este proceso está monitoreado por la titular de la misma área, manifestando así la importancia del monitoreo del desempeño para asegurar resultados (Taylor, 1999).

Por otra parte, y recordando con Weber (1999) la importancia que reviste el principio de jerarquía, es que a continuación se describe la estructura orgánica de la que forma parte la jefatura. De acuerdo con el *Estatuto Orgánico del Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal* –que tiene su fundamento en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Reglamento Interior del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México–, este tiene por objeto establecer la estructura y organización internas, así como determinar el ámbito de atribuciones de sus órganos de gobierno, consultivos y de las unidades administrativas que lo constituyen. Tal *Estatuto* es el marco jurídico del vigente Manual Administrativo del IEMS, donde se encuentra la estructura orgánica y las funciones del personal que lo constituye.

En la Figura 1, se muestra el organigrama relativo, a fin de visualizar su subordinación jerárquica. La Jefatura de Unidad Departamental de Control Escolar

se encuentra adscrita de forma directa a la Dirección de Asuntos Académicos de la Dirección General del instituto. Mi jornada normal de trabajo es de 9:00 a 18:00 horas de lunes a viernes; teniendo como jefe inmediato el Director de Asuntos Académico. Manteniendo una relación directa con los Coordinadores de los Planteles, los técnicos administrativos –uno por cada plantel– y los asesores.

Figura 1. Estructura orgánica relacionada con la JUDCE



Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que para cada actividad académica-administrativa realizada, emprende un proceso conjuntamente con el Director de Asuntos Académicos y las autoridades de los planteles respectivos que incluye los siguientes pasos:

- *Recopilación de información.* - Este paso implica solicitar información a las diferentes áreas mediante circulares y correo institucional. Usualmente la confirmación de la recepción de la solicitud es inmediata y el tiempo de entrega varía de siete a quince días. Un ejemplo de esta recopilación se dio cuando solicité a los Encargados de Despacho de la Subdirección de Coordinación de Plantel y Técnicos Administrativos de la Modalidad Semiescolar formatos relativos a los resultados de los exámenes extraordinarios de la Modalidad Semiescolar del semestre 2021-2022 “B” (v. Figura 2).

Figura 2. Solicitud de formatos, realizada el 2 de mayo de 2022



FORMATOS PER I-II MODALIDAD SEMIESCOLAR Externo Recibidos

Viridiana Diez León Hace 6 días
para

Buen día
Encargados de Despacho de la
Subdirección de Coordinación de plantel y
Técnicos Administrativos de la Modalidad Semiescolar

Por instrucciones del Director
de Asuntos Académicos, se solicita de su apoyo con la
entrega de los siguientes formatos:

01- ESTUDIANTES QUE CUBRIERON PER I
RECEPCIÓN SÁBADO 07 DE MAYO

02- ASESORES QUE FUERON REVISORES PER I
RECEPCIÓN SÁBADO 07 DE MAYO

03- ESTUDIANTES QUE CUBRIERON PER I
RECEPCIÓN MARTES 31 DE MAYO

04- ASESORES QUE FUERON REVISORES PER I
RECEPCIÓN MARTES 31 DE MAYO

Agradezco su atención.

--

SALUDOS

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO | INSTITUTO DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

JUD de Control Escolar

Fuente: Comunicación institucional interna del 2 de mayo de 2022.

- *Registro de información.* - Este paso implica la reunión y el procesamiento de información de varios temas de una manera sistemática. Conlleva la elaboración de notas y esquemas de las cuales he recurrido a sistemas digitales como *al papel y la pluma*. El propósito de estos registros es capturar evidencia o construir datos de calidad.
- *Difusión de información.* - Una vez que la información se ha sistematizado y se ha obtenido datos precisos de ella, los mismos son

compartidos hacia los actores involucrados en la temática correspondiente. Es, si se quiere, una forma de coordinación de lo que se enseña que son los *stakeholders*, es decir, aquellas personas o áreas que se relacionan con las actividades y decisiones de una organización.

- *Seguimiento a asesores y estudiantes.* - Por ejemplo, iniciando el semestre se va analizando que los asesores lleven el registro sistemático de asistencia por cada sesión y a través de la recopilación de los datos se identifica en las primeras semanas la ausencia de estudiantes por cada grupo, haciendo una llamada de atención a la Coordinación de cada Plantel, solicitando dar seguimiento a los estudiantes que se identificaron para brindarles apoyo, de acuerdo a la problemática que manifiesten, y lograr su recuperación.
- *Evaluación.* - Durante el semestre se realizan dos evaluaciones formativas y una evaluación compendiada, mediante la cual se da seguimiento, conforme a lo establecido en las dosificaciones programáticas y las fechas que marca el calendario escolar del mismo instituto.
- *Reporte final.* - Consiste en conocer el porcentaje tanto de acreditación como de no acreditación de cada asignatura de todos los planteles para trabajar estrategias de apoyo conforme a la necesidad presentada. Ejemplo de ello son las asesorías intensivas, que se imparten durante el periodo intersemestral, con la finalidad de regularizar el nivel de acreditación.

- *Informe general.* - Finalizando el intersemestre se concluye el análisis de acreditación y no acreditación por plantel y de forma general, considerando que los resultados son sustanciales para la planeación y proyección de grupos para el siguiente semestre.

Vale advertir que con lo anterior he denominado un *acto de gobierno* realizado mediante la administración, pues en los pasos previamente mencionados implican una deliberación y una reflexividad para la evaluación, ponderación, determinación de posibles efectos producidos por la decisión y a partir de ello un actuar específico (Colado, 2012). Asimismo, los pasos señalados reconocen la racionalidad limitada a la que se ha hecho referencia Simon (1972), así como el hecho de que la tarea de decidir implica enumerar estrategias alternativas, determinar consecuencias y la valoración comparativa de estas series de consecuencias, lo que queda plasmado en el Informe general aludido.

Hasta aquí se ha llevado a cabo la descripción de la experiencia profesional, por lo que ahora toca el turno del análisis de la experiencia laboral relacionada con el señalamiento de algunas problemáticas laborales a las que se les ha tenido que hacer frente.

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA LABORAL

Como mencioné anteriormente, el instituto cuenta con 26 planteles donde se imparte la Modalidad Semiescolar. El crecimiento e impacto que ha tenido la Modalidad Semiescolar a nivel estructural se ha dado sin tomar en cuenta muchas veces lo administrativo, debido a que –entre otras razones– no se ha contado con una normatividad adecuada que fundamente algunos de los procesos académico-administrativos que se llevan a cabo en la organización, lo que ha contribuido a que sea la improvisación lo que prime para la realización de tales procesos relativos a las funciones de las diferentes áreas, y en particular del área a mi cargo y, más aún, antes de que asumiera el cargo. Con esto, vale agregar, se afecta el principio de iniciativa para planear que en su momento fue señalado por Fayol (1987b), pues sin un fundamento normativo en el cual se asiente dicha iniciativa, la misma es difícil de emprender.

Aunado a lo anterior, se había presentado –por contradictorio que parezca– una ausencia de seguimiento sistemático por omisión directa de las y los anteriores administradores relativas a la jefatura, lo que provocó ineficiencia en el cumplimiento de las funciones atribuidas al área, toda vez que no se atendían debidamente los principios de autoridad, disciplina, unidad de mando, jerarquía y orden (v. Fayol, 1987b).

Lo anterior ocasionó, por ejemplo, que presentara una serie de observaciones, formalizadas mediante acta administrativa de fecha de 25 de septiembre del año 2018, ante la Contraloría del IEMS al momento de asumir el cargo y dentro del proceso de entrega-recepción que se fundamentó en lo dispuesto por los artículos

10 de la *Ley de Entrega-Recepción de los Recursos de la Administración Pública de la Ciudad de México* (LERRAPCDMX) y quinto del *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Generales para la Observancia de la Ley de Entrega Recepción de los Recursos de la Administración Pública del Distrito Federal* (ALGOLERRAPDF).

Derivado de la verificación, revisión y validación física de los documentos y recursos recibidos, los cuales constan en los anexos contenidos en los dispositivos de almacenamiento y documentos impresos que forman parte integrante del contenido del acta administrativa 25 de septiembre del año 2018 antes citada, dentro del término de los quince días hábiles concedidos en la LERRAPCDMX y el ALGOLERRAPDF, se señalaron las siguientes observaciones derivadas del proceso acta entrega-recepción realizada por la anterior titular, detallando las mismas a continuación:

- *Recursos materiales:* En el archivo magnético (CD), anexo número 2 del acta administrativa 25 de septiembre del año 2018, la anterior titular mencionaba que contaba con un equipo de escritorio, que constaba de CPU, monitor de pantalla plana, mouse sin lector óptico y teclado, pero que no contaba con hoja de resguardo y que se tendría que hacer el resguardo ante la Jefatura de Unidad Departamental de Almacén. Sin embargo, resultó que el equipo de escritorio mencionado sí tenía hoja de resguardo, pero estaba a nombre de la Jefatura de Unidad Departamental de Reglamentación Académica, y que posteriormente esta área dio de baja por actualización de equipo. Por lo tanto, lo que describía la anterior titular en el Acta Entrega no correspondía;

evidenciándose, por ende, la ausencia de seguimiento sistemática por omisión directa.

- *Bienes informáticos:* La anterior titular mencionaba que entregó una relación de bienes informáticos y que estos se encontraban en la misma área; sin embargo, describió el mismo equipo de escritorio ya antes mencionado, que no pertenecía a esta jefatura y que físicamente ya no se encontraba, por lo que procedí a solicitar que personalmente la anterior titular identificara los bienes e informara que no pertenecían al área.

  Aquí, aparte de evidenciarse nuevamente la ausencia de seguimiento sistemática, se identifica la contravención a los principios de Fayol (1987b), sobre todo el referente al orden.

- *Relación de archivos:* Para la anterior titular no aplicaba, ninguna relación de archivos, por lo que no hizo entrega de ningún documento. Sin embargo, toda Jefatura de Unidad Departamental debe contar con una relación de archivos físicos de lo que se ha trabajado y lo actualizado.[3] Claramente, la anterior titular contribuyó a que el área no contara con una normatividad adecuada que fundamentara sus procesos académico-administrativos –recordando que, conforme lo estudiado en la asignatura *Marco jurídico de la administración pública* de la Licenciatura de Ciencia Política y Administración Urbana , hasta los comunicados y las circulares forman parte del

[3] Nótese que esto es una vinculación directa entre el conocimiento propio del perfil de egreso de la Licenciatura de Ciencia Política y Administración Urbana, y la práctica adquirida en el desempeño profesional, sobre todo en lo concerniente a “utilizar correctamente los instrumentos administrativos existentes para el desempeño de la gestión pública” (UACM, 2006:3).

ordenamiento jurídico de la administración pública–.

- *Asuntos en trámite:* La anterior titular entregó un archivo magnético (CD) titulado *Asuntos en trámite* –contenido en el Anexo número 5 del Acta de Entrega Recepción del 28 de septiembre de 2018–. En dicho CD resultó que únicamente había un documento titulado *Programación de las Horas a Pagar a los Asesores de la Modalidad Semiescolar*, que correspondía al mes de septiembre de 2018. Por lo que procedí a corroborar dicha información acudiendo con el Técnico del área y me percaté que ese tipo de documento se tiene que realizar y revisar mensualmente por la misma titular, lo que generó suspicacia respecto de que la *Programación de las Horas a Pagar a los Asesores de la Modalidad Semiescolar* fuera el único asunto en trámite. Tales asuntos debieron de haberse derivado de las Reuniones Mensuales de Trabajo a las cuales quien ocupe el cargo tiene la obligación de asistir; pero, la extitular asistía esporádicamente a dicha reuniones y únicamente a observar, sin cumplir con el principio de jerarquía (Fayol, 1987b). Por esto es que se vuelve comprensible que no se haya entregado algún otro documento relativo a los asuntos en trámite. Fue por esta causa que se solicitó el seguimiento que la anterior titular hubiera realizado –si fuera el caso– a correos institucionales, informes o, por lo menos, alguna observación proveniente de las Reuniones Mensuales de Trabajo.

De este modo, la carencia de datos precisos, así como que la información recibida no fue la adecuada e implicó una ralentización en el proceso de toma de decisiones y me orilló a la búsqueda de nuevas rutas para conseguir un desempeño

eficiente en la organización a través de herramientas que aseguraran el seguimiento pertinente del proyecto educativo que le corresponde a la Modalidad Semiescolar.

Recordando la perspectiva sobre la organización que la vincula con el cerebro bajo el enfoque de la auto-organización (Morgan, 1996) y que, con base en esto, las organizaciones funcionan a partir del procesamiento de información y de la visualización del entorno, fue que, con relación a las observaciones derivadas del proceso acta entrega-recepción realizada por la anterior titular, recurrí como primera medida de solución al seguimiento sistemático de las cuestiones previamente citadas mediante el uso de, entre otras herramientas, los diagramas de flujo hexagonal (v. Figura 3), comprendiéndolos como la representación gráfica de un conjunto de casos que permitió la revisión de los procesos como un todo, sin mostrar necesariamente una estructura jerárquica, sino la delimitación de las diferentes secciones del concepto *retrasos en los procesos administrativos*.

Por lo anterior, la primera causa de retraso administrativo que se identificó fue que los procesos académico-administrativos en el puesto, no eran homogéneos y se modificaban aleatoriamente por cada plantel. Para resolver esta situación, me propuse homogenizar y formalizar los procesos, con la finalidad de disminuir la carga de trabajo y lograr brindar un servicio tanto interno como externo de calidad en el área administrativa, y con ello conseguir –conjuntamente con la Dirección de Asuntos Académicos– la satisfacción de la ciudadanía atendida (comunidad educativa, estudiantes y padres de familia), y así obtener el reconocimiento del público en general como una institución oficial que imparte educación a nivel medio superior.

Figura 3. Diagrama de flujo hexagonal sobre retrasos en los procesos administrativos



Fuente: Elaboración propia.

La segunda causa de retraso administrativo, era la falta de coordinación en los procesos administrativos de cada plantel debido, a su vez, a un desconocimiento de los procedimientos internos por una parte del personal. Para atender esta situación, entre otras acciones, propuse la implementación de un sistema de seguimiento digital con el personal encargado de la Modalidad Semiescolar de cada plantel para la coordinación en los procesos administrativos.

La tercera causa de retraso administrativo, era el ingreso de información de forma manual, es decir, se carecía de un sistema que integrara los diferentes procesos para su puntual atención y seguimiento, lo que obliga a realizar un oficio, circular o correo por cada asunto a atender. Esto, a su vez, generaba atrasos en los asuntos

por atender, así como insatisfacción en el personal. Para la atención de esta situación, me dirigí con el subdirector de Tecnologías de la Información y Comunicación para la realización de un primer diagnóstico observacional, evaluando fortalezas y necesidades de la propia jefatura para la planificación de un sistema que integrara los diferentes procesos para su puntual atención y seguimiento. También con esta medida se ha procurado atender el retraso en la información solicitada para el seguimiento de estudiantes y, en general, la falta de un sistema informático, que eran la cuarta y quinta causa del retraso en los procesos administrativos.

La sexta y última causa de retraso administrativo era la desorganización en las actividades que debían realizar los asesores. Para atender esta situación se comenzó por comparar el desempeño mínimo que se deseaba de cada asesor y el mínimo recomendado, y se buscó un desempeño que fuera superior a ambos considerando los elementos que necesitaran una mayor organización, por ejemplo; la comunicación directa con cada asesor como parte de una sensibilización y concientización acerca de la importancia de trabajar en orden y en equipo, con la idea de optimizar los procesos académico-administrativos.

Una vez que se consiguió cierta estabilidad organizacional en el área y a fin de conservar la misma, se acudió a una segunda herramienta proveniente de la EAC: la Gráfica de Gantt. A continuación, se muestra el ordenamiento de la información que posibilitó la elaboración de una de estas gráficas (v. Figura 4).[4]

Figura 4. Información para elaborar una gráfica de Gantt

GESTIÓN					
Nivel	Nombre de la actividad o tarea	Tipo de actividad/tarea (Planeación o Ejecución)	Fecha de Inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha de Conclusión (dd/mm/aaaa)	Responsable
ACTIVIDAD	Sistematizar, automatizar y homogeneizar los procesos académicos-administrativos para la operación de la Modalidad Semiescolar.	Planeación	15/01/2021	30/12/2022	Dirección de Asuntos Académicos
Tarea	Desarrollo del módulo de asistencia de acuerdo a las características de la Modalidad Semiescolar.	Planeación	15/02/2022	01/03/2022	Subdirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
Tarea	Aprobación y liberación del módulo de asistencia de acuerdo a las características de la Modalidad Semiescolar.	Planeación	01/03/2022	15/03/2022	Jefatura de Control escolar de la modalidad semiescolar
Tarea	Difusión y capacitación a asesores y Técnicos Administrativos de la Modalidad Semiescolar.	Ejecución	15/03/2022	30/03/2022	Jefatura de Control escolar de la modalidad semiescolar
Tarea	Elaborar propuesta para sistematizar y automatizar el registro de prácticas de laboratorio de acuerdo a las características de la Modalidad Semiescolar.	Planeación	30/03/2022	01/05/2022	Jefatura de Control escolar de la modalidad semiescolar
Tarea	Desarrollo del registro de prácticas de laboratorio de acuerdo a las características de la Modalidad Semiescolar.	Planeación	01/05/2022	30/07/2022	Subdirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones
Tarea	Aprobación y liberación del registro de prácticas de laboratorio de acuerdo a las características de la Modalidad Semiescolar.	Planeación	30/07/2022	12/08/2022	Jefatura de Control escolar de la modalidad semiescolar
Tarea	Difusión y capacitación a asesores y Técnicos Administrativos de la Modalidad Semiescolar.	Ejecución	12/08/2022	30/08/2022	Jefatura de Control escolar de la modalidad semiescolar
Tarea	Seguimiento y evaluación de los sistemas.	Ejecución	30/08/2022	30/09/2022	Jefatura de Control escolar de la modalidad semiescolar
Tarea	Propuestas de mejora de los procesos.	Ejecución	30/09/2021	30/12/2022	Jefatura de Control escolar de la modalidad semiescolar

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica de Gantt se realizó para planear la actividad denominada *Sistematizar, automatizar y homogeneizar los procesos académicos-administrativos de la Modalidad Semiescolar*. Esta actividad se adscribió a un proceso de gestión y fue dividida en nueve tareas, de las cuales he sido responsable de siete y en dos más se ha mantenido comunicación y coordinación con el área responsable, es decir, la Subdirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones.

[4] Debido a la protección de datos laborales establecida al interior del IEMS CDMX no es posible mostrar la versión final de alguna de las gráficas de Gantt.

Ahora bien, una vez presentado de forma sistemática algunos de los ámbitos relacionados con la jefatura, los conocimientos adquiridos y desarrollado habilidades y conocimientos propios de la Licenciatura de Ciencia Política y Administración Urbana, a partir de ello, se ha analizado parte de la problemática laboral que se ha tenido que atender o resolver durante el periodo 2018-2022, es momento de pasar a la presentación de algunos resultados producto del trabajo que he realizado, en concordancia con el ejercicio de la práctica profesional.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan algunos de los resultados que a mi consideración reflejan el producto del trabajo investigado, es decir, la búsqueda de nuevas rutas para conseguir un desempeño eficiente como titular, teniendo como base e desarrollar una reflexión desde el campo profesional de la Ciencia Política y la Administración Urbana sobre el trabajo administrativo-académico realizado. Conviene recordar que el método adoptado en concordancia con el ejercicio de la práctica profesional ha sido de índole cualitativo, acudiendo a las técnicas de la observación flotante y participativa.

Ahora bien, una vez que se atendieron las causas que generaban retrasos en los procesos académico-administrativos, ello permitió mejorar la organización bajo la mirada organizacional que como antes he mencionado en la parte teórica, se entiende a la administración como un acto político y, por consiguiente, un acto de poder (Ibarra Colado, 2012). En este sentido es que a continuación se hace una descripción general de los procesos académico-administrativos que se han llevado a cabo para el seguimiento de la Modalidad Semiescolar.

En primer lugar, a partir de la función de prever –relativa a la formulación de la plantilla de asesores–, he llevado a cabo la revisión y comparación de la antigüedad laboral de cada asesor, así como la formación académica de los mismos.

En segundo lugar, dando continuidad de prever, se ha emprendido un proceso para la elaboración de una base de datos digital de la Modalidad Semiescolar. Esto ha implicado las adecuaciones de varios de los formatos que se utilizan en los procesos de la citada modalidad. Un ejemplo de ello es el Sistema de Seguimiento

y Evaluación por Contingencia (SISEVALC), que fue creado en el 2020 para el registro de evaluación a distancia de los docentes y asesores, y con el cual se ha beneficiado a los asesores de la Modalidad Semiescolar, pues se evitó que durante la pandemia de Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) asistieran de manera presencial a más de dos planteles. Asimismo, se facilitó el registro de evaluación compendiada de las sesiones ordinarias y la evaluación compendiada de las asesorías intensivas, que por primera vez en 2020 se habilitó en todos los planteles y en todas las asignaturas; de forma que, una vez capturadas las evaluaciones, se agilizó el seguimiento al avance académico de los estudiantes.

En tercer lugar, a partir de la función de organización –relativa a la administración de la Modalidad Semiescolar–, se atiende lo necesario para la realización anual del Taller de Inducción. Así, una vez que se define la matrícula de nuevo ingreso y con los grupos definidos que los planteles reportan, se envía el formato de proyección de asesores para impartir el taller, previa autorización del Director de Asuntos Académicos. También se considera el material de apoyo y la forma de impartición del taller, y se toma en cuenta el apoyo de las pedagogas de la Dirección de Asuntos Académicos para la posible actualización de los contenidos del mismo taller. En caso de que se autorice una actualización, se envía una convocatoria dirigida a los asesores –a fin de que estos confirmen su participación– y se informa a las pedagogas el número de asesores interesados.

En cuarto lugar, a partir de la función de organización –relativa a asegurar la disponibilidad de materiales de apoyo al estudio–, se ha dado seguimiento a la difusión de materiales académicos; entre ellos, las dosificaciones programáticas (v.

Figura 5), así como a las herramientas necesarias para la presentación del *problema eje* que han realizado estudiantes sordos de la Modalidad Semiescolar.

Figura 5. Mensaje relativo a las dosificaciones programáticas


APOYO PARA AGREGAR MATERIAL DEL SEMIESCOLAR

Recibidos

Viridiana Diez León 13/8/2021
para , Cco:

Buen día Ing.

Por este medio anexo las Dosificaciones Programáticas, material de apoyo para los asesores de la Modalidad Semiescolar, por lo que solicitamos su apoyo para agregar un aparato en la página institucional junto con el material de apoyo de los estudiantes.

Le envío las capturas de pantalla como me lo solicitó para que pueda visualizar la adecuación correspondiente.

Quedo en espera de sus comentarios.

Gracias.

--

SALUDOS

JUD DE CONTROL ESCOLAR (SEMI)

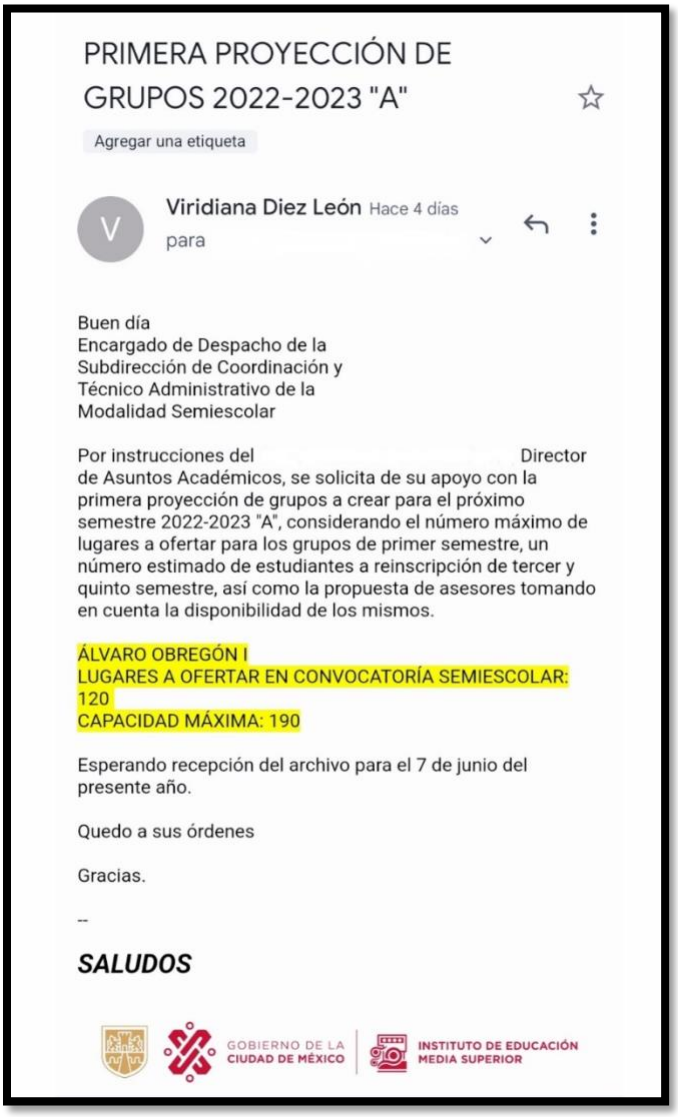
Ofic. 5636-2500 ext. 703

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO | INSTITUTO DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Fuente: Comunicación institucional interna del 13 de agosto de 2021.

En quinto lugar, a partir de la función de coordinación –relativa a la actualización del banco de datos de cargas docentes por asignatura, por plantel y por grupo–, se ha dado seguimiento a la matrícula de nuevo ingreso y de cada semestre (v. Figura 6).

Figura 6. Primera proyección de grupos 2022-2023 “A”



PRIMERA PROYECCIÓN DE GRUPOS 2022-2023 "A"

Agregar una etiqueta

Viridiana Diez León Hace 4 días
para

Buen día
Encargado de Despacho de la
Subdirección de Coordinación y
Técnico Administrativo de la
Modalidad Semiescolar

Por instrucciones del Director de Asuntos Académicos, se solicita de su apoyo con la primera proyección de grupos a crear para el próximo semestre 2022-2023 "A", considerando el número máximo de lugares a ofertar para los grupos de primer semestre, un número estimado de estudiantes a reinscripción de tercer y quinto semestre, así como la propuesta de asesores tomando en cuenta la disponibilidad de los mismos.

ÁLVARO OBREGÓN I
LUGARES A OFERTAR EN CONVOCATORÍA SEMIESCOLAR: 120
CAPACIDAD MÁXIMA: 190

Esperando recepción del archivo para el 7 de junio del presente año.

Quedo a sus órdenes

Gracias.

--

SALUDOS

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO | INSTITUTO DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Fuente: Comunicación institucional interna del 1 de junio de 2022.

Lo anterior ha conducido a la revisión de espacios por plantel e informar la propuesta de matrícula que se contempla anualmente para cada uno de ellos. Una vez definida la matrícula, se ha solicitado el formato de proyección de grupos a los Técnicos Administrativos de la Modalidad Semiescolar para considerar la carga horaria de los asesores.

Cuando los planteles han llegado a reportar que se necesita cubrir la faltante de un asesor, se ha tenido que considerar su cubrimiento primero con la base que ya se tiene y, en caso de no cubrirse, se ha reportado a la Jefatura de Unidad Departamental de Selección y Admisión Académica para su atención.

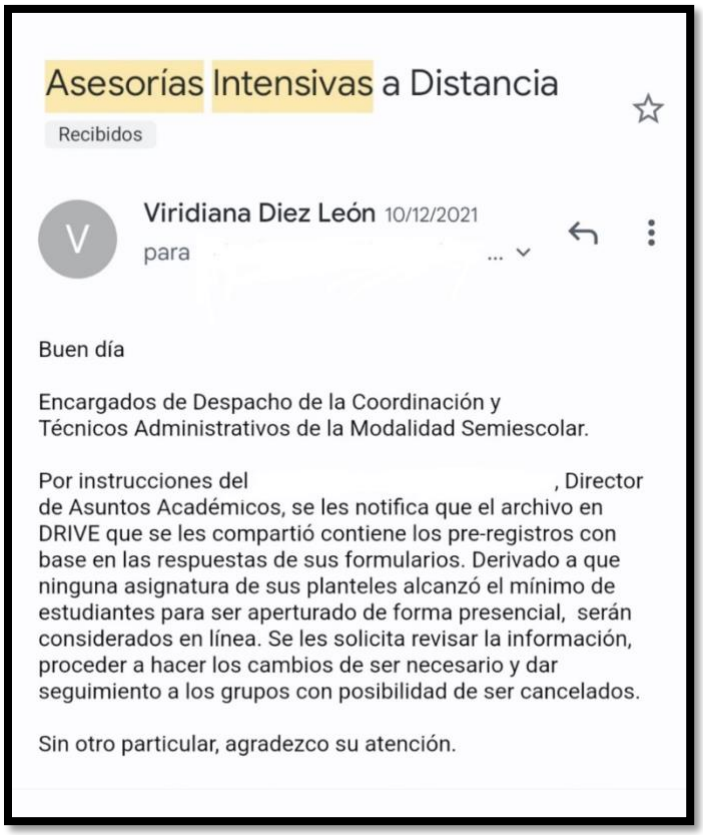
En sexto lugar, a partir de la función de control –relativa a controlar la operación académica de la Modalidad Semiescolar– se ha dado seguimiento a las actividades realizadas por los asesores e intérpretes de Lengua de Señas Mexicana (LSM), quienes se encuentran bajo el régimen de prestadores de servicios profesionales, con lo cual se justifican las horas pagadas.

En séptimo lugar, a partir nuevamente de la función de control, conviene recordar el seguimiento que se tuvo que realizar acerca de la apertura de los planteles Elena Poniatowska, GAM IV y José María Pérez Gay (v. Anexo 3). Aquí, una vez que se definió la matrícula de nuevo ingreso, se trabajó la proyección de horarios y grupos.

Por último, a partir de la función de prever –relativa a la formulación de la plantilla de asesores–, se han programado las asesorías intensivas para los periodos intersemestrales (v. Figura 7). Esto ha implica tener en cuenta que, antes de que termine el semestre en cuestión, se tienen que formar los grupos, asignaturas y asesores que impartirían las asesorías intensivas; y una vez que dicha información está autorizada por la Dirección Académica, se ha informado al plantel correspondiente para que convoque a los estudiantes que estén interesados. Luego de esto, se ha tenido que informar a la Dirección de Asuntos Estudiantiles y a la Subdirección de Informática los grupos y asignaturas a abrirse, para que se habilite

el Sistema General de Información Educativa (SEGIE) y en los planteles puedan inscribirse los estudiantes.

Figura 7. Mensaje relativo a las asesorías intensivas

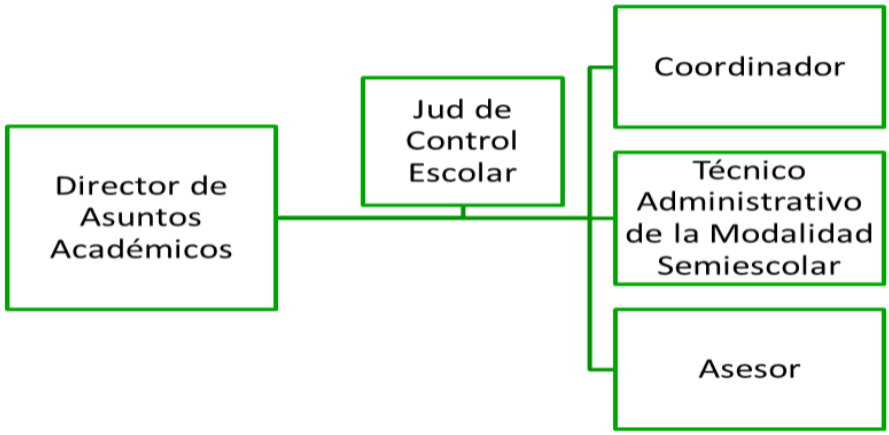


Fuente: Comunicación institucional interna del 10 de diciembre de 2021.

Por otra parte, es importante mencionar que la toma de decisiones se ha llevado a cabo considerando el procesamiento de información *disponible*, llevando a cabo una visualización del entorno y la retroalimentación. Asimismo, teniendo presente a Simon (1972), las decisiones que he llevado a cabo día a día consideran el mayor número de estrategias posibles, la determinación del mayor número de consecuencias que se desprenden de cada alternativa, así como la valoración comparativa de este conjunto de consecuencias.

En este sentido, para cada actividad académica se realiza un proceso en conjunto con las autoridades de plantel y la Dirección de Asuntos Académicos (v. Figura 8). Este proceso comienza con el registro de información; prosigue con la difusión de la información; continúa con el seguimiento a asesores y estudiantes, y la evaluación de estos; y concluye con un reporte final y un informe general, poniendo énfasis en la capacidad de flexibilidad y adaptación como titular de la Modalidad Semiescolar en general.

Figura 8. Diagrama de proceso académico administrativo



Fuente: Diez León (2018).

CONCLUSIONES

Mi objetivo ha sido desarrollar una reflexión desde el campo profesional de la Ciencia Política y la Administración Urbana acerca del trabajo administrativo-académico realizado en la Jefatura de Unidad Departamental de Control Escolar de la Dirección de Asuntos Académicos de la Dirección General del IEMS, durante el período 2018-2022.

El desempeño realizado hasta el momento ha contribuido en el fortalecimiento de mis conocimientos y aprendizajes como profesional, reafirmando algunas teorías y conceptos abordados durante licenciatura, mismo que se han ejecutado en el campo laboral.

Como profesionales en Ciencia Política y Administración Urbana tenemos que considerar la importancia de elaborar *políticas auténticamente públicas*, materializadas en proyectos concretos, como ha sido el caso del IEMS, donde la educación que se imparte es gratuita, además de que promueve el libre examen y la discusión de ideas, orientándose a satisfacer principalmente las necesidades de la población de la Ciudad de México.

Al momento de ingresar en el campo laboral, quien haya sido formado en Ciencia Política y Administración Urbana debe tener conciencia de que la administración es el gobierno parcial y local sin el cual no se puede comprender la organización social; asimismo, debe tener claro que la administración no implica únicamente un problema técnico, sino que esta es en principio un acto político y, por consiguiente, un acto de poder, de tal forma que lo administrativo, no debe ser tratado como un apéndice

incómodo, ni como una esfera autónoma, “sino como dimensión significativa de lo político, dentro de lo político” (UACM, 2006:2).

Quien se ha formado profesionalmente en Ciencia Política y Administración Urbana, se enfrenta a una realidad difícil de entender, debido al desconocimiento conceptual sobre la terminología que se maneja laboralmente y que en ocasiones no conocemos como aplicar lo aprendido en la licenciatura. Sin embargo, puede atenderse si se comprende y tiene en cuenta la *conciencia teórica de la administración* (Ibarra Colado, 2012).

En este sentido una posibilidad de propuesta de mejora para el Plan de Estudios de la licenciatura, es establecer como *indispensable* la materia que mayor contenido teórico-administrativo, es decir, *Teoría de la organización en el contexto global*, y no mantenerla como optativa. Ya que sin duda, contribuirá a preparar administradores con teoría y práctica.

La realización de este trabajo fue una exposición de quien ya funge como administradora y la reflexión sobre este tópico se ha llevado a cabo desde dos miradas complementarias; la primera comprende a las organizaciones como máquinas y, por consiguiente, establece que las organizaciones funcionan con un todo programado, siendo una de sus derivaciones la denominada Escuela de la Administración Científica y uno de sus representantes Henri Fayol –de quien se han recuperado varios elementos junto con las aportaciones de Frederick Winslow Taylor y Henry L. Gantt–; la segunda vincula a las organizaciones con el cerebro humano bajo el enfoque de la auto-organización y, por ende, establece que las organizaciones funcionan con base en el procesamiento de información, a partir de

la visualización del entorno y la retroalimentación, siendo uno de sus representantes distinguidos Herbert Simon, de quien se ha recuperado su aporte relativo a la toma de decisiones.

Con el anterior se ha realizado, en primer lugar, la descripción de la experiencia laboral, identificando que quien lleve la titularidad de esta jefatura, cuenta con diez funciones distribuidas en cuatro de las cinco operaciones administrativas establecidas por Fayol (1987a): tres correspondientes a prever, dos a organizar, dos a coordinar y tres a controlar; advirtiendo que desde la institucionalización que proporciona el *Manual administrativo* a la JUDCE, no se le reconoce la operación administrativa de mando de forma explícita, aunque en la práctica se lleve a cabo. Por lo que una propuesta de mejora relacionada con el centro de trabajo es que se reconociera funciones de mando; por ejemplo, *dirigir la modalidad semiescolar, a través de la detección de cargas académicas y de la asignación del personal de apoyo académico, que corresponda*, que implicaría el reconocimiento para dirigir al personal en cuestión y no únicamente el establecimiento de su organización, favoreciendo una mayor claridad respecto de una actividad administrativa que en la práctica se realiza.

Asimismo, al trabajo académico le corresponde administrar a partir de las operaciones administrativas antes mencionadas– se organiza a partir de cuatro elementos básicos: a) asesoría académica, b) materiales de apoyo, c) horas de estudio independiente y d) evaluación del aprendizaje.

Del mismo modo, como ya explique, cada actividad académica-administrativa que es realizada emprende un proceso –conjuntamente con el Director de Asuntos

Académicos y las autoridades de los planteles respectivos– que incluye la recopilación de información, el registro y la difusión de la misma, el seguimiento a asesores y estudiantes, la evaluación, y la elaboración de un reporte final y un informe general. En esto se concretiza lo que he denominado un *acto de gobierno* realizado mediante la administración, pues los pasos implican una deliberación y una reflexividad para la evaluación, ponderación, determinación de posibles efectos producidos por la decisión y a partir de ello un actuar específico.

Asimismo, los pasos señalados reconocen la racionalidad limitada a la que ha hecho referencia Simon (1972), así como el hecho de que la tarea de decidir implica enumerar estrategias alternativas, determinar consecuencias y la valoración comparativa de estas series de consecuencias, lo que queda plasmado en el Informe general.

En segundo lugar, se ha realizado el análisis de la experiencia laboral relacionada con el señalamiento de algunas problemáticas laborales a las que se les ha tenido que hacer frente. Si bien mi desempeño y compromiso me han permitido organizar de forma eficiente el trabajo en la jefatura y con ello contribuir al crecimiento y consolidación de la Modalidad Semiescolar.

A lo largo de la experiencia adquirida durante 3 años, he tenido que atender diversas problemáticas administrativas, mismas que se han resuelto a través de diferentes estrategias que, al mismo tiempo, permitieran visualizar la posibilidad de mejoras continuas en los procesos de la Modalidad Semiescolar.

Durante la descripción de este trabajo, se mencionó que el crecimiento e impacto que ha tenido la Modalidad Semiescolar a nivel estructural se dio en su momento

sin tener presente lo administrativo, debido a que no se había contado con una organización adecuada que fundamentara la mayoría de los procesos académico-administrativos que se llevan a cabo, lo que contribuía a que fuese la improvisación lo que dominaba la realización de tales procesos relativos a las funciones de las diferentes áreas, afectando así el principio de iniciativa para planear, pues sin un fundamento normativo en el cual se asentara dicha iniciativa, la misma era difícil de emprender.

Junto a lo anterior, se venía presentando una ausencia de seguimiento sistemática, lo que había provocado ineficiencia en el cumplimiento de las funciones atribuidas al área, toda vez que no se atendían debidamente los principios de autoridad, disciplina, unidad de mando, jerarquía y orden.

Teniendo en cuenta, que cuando asumí el cargo presente una serie de observaciones relativas a problemas del área que fueron necesarias de atender para administrar adecuadamente el área. Tales observaciones fueron relativas a los recursos materiales, los bienes informáticos, la relación de archivos y los asuntos en trámite.

Dado que existía una carencia de datos precisos, así como la información recibida no era la adecuada, ello implicó la toma de decisión inmediata y a través de la búsqueda de nuevas rutas para conseguir un desempeño eficiente de la organización por medio de herramientas que aseguraran el seguimiento pertinente del proyecto educativo que le corresponde a la Modalidad Semiescolar.

Así, se recurrió, como primera medida de solución, al seguimiento sistemático de las cuestiones previamente citadas mediante el uso de, entre otras herramientas,

los diagramas de flujo hexagonal. Ello permitió identificar lo que he denominado *retrasos en los procesos administrativos*, así como sus causas y soluciones emprendidas.

La primera causa de retraso administrativo que se identificó fue que los procesos académico-administrativos no eran homogéneos y se modificaban aleatoriamente por cada plantel. Para resolver esta situación, propuse homogenizar y formalizar tales procesos. Por otra parte, se propuso la implementación de un sistema de comunicación y seguimiento digital con el personal encargado de la Modalidad Semiescolar de cada plantel para la coordinación en los procesos administrativos.

Otra causa de retraso administrativo era el ingreso de información de forma manual, es decir, se carecía de un sistema que integrara los diferentes procesos para su puntual atención y seguimiento, lo que obligada a realizar un oficio, circular o correo por cada asunto a atender. Esto, a su vez, generaba atrasos en los asuntos por atender, así como insatisfacción en el personal. Para la atención de esta situación, me dirigí con el Subdirector de Tecnologías de la Información y Comunicación para la realización de un primer diagnóstico observacional, evaluando fortalezas y necesidades, para la planificación de un sistema que integrara los diferentes procesos para su puntual atención y seguimiento.

Una última causa de retraso administrativo, era la desorganización en las actividades que debían realizar los asesores. Para atender esta situación se comenzó por comparar el desempeño mínimo que se deseaba de cada asesor y el mínimo recomendado, y se buscó un desempeño que fuera superior a ambos considerando

los elementos que necesitaran una mayor organización, a fin de optimizar la correcta operación de la Modalidad Semiescolar, considerando la posición de mi puesto y la normatividad existente. Una vez que se consiguió cierta estabilidad organizacional y a fin de conservar la misma, se acudió a una segunda herramienta proveniente de la EAD: la Gráfica de Gantt, cuyo ejemplo ya he mostrado.

En tercer y último lugar, se han presentado algunos de los resultados que a mí consideración fueron nuevas rutas para conseguir un desempeño eficiente. Para ello fue necesario estudiar los procesos administrativos, diseñar esquemas, poner en práctica tanto la observación flotante como participativa, así como construir y sistematizar datos.

Primer resultado, a partir de la función de prever –relativa a la formulación de la plantilla de asesores–, se ha llevado a cabo la revisión y comparación de la antigüedad laboral de cada asesor, así como la formación académica actualizado de los mismos.

Segundo resultado, dando continuidad a la función de prever, se ha emprendido un proceso para la elaboración de una base de datos digital de la Modalidad Semiescolar.

Tercer resultado, a partir de la función de organización –relativa a la administración de la modalidad–, se ha atendido lo necesario para la realización anual del Taller de Inducción.

Cuarto resultado, a partir de la función de organización –relativa a asegurar la disponibilidad de materiales de apoyo al estudio–, se ha dado seguimiento a la difusión de materiales académicos.

Quinto resultado, a partir de la función de coordinación –relativa a la actualización del banco de datos de cargas docentes por asignatura, por plantel y por grupo–, se ha dado seguimiento a la matrícula de nuevo ingreso y de cada semestre.

Sexto resultado, a partir de la función de control –relativa a controlar la operación académica de la modalidad– se ha dado seguimiento a las actividades realizadas por los asesores e intérpretes de LSM.

Séptimo resultado, a partir nuevamente de la función de control, el seguimiento que realice acerca de la apertura de los tres planteles aperturados durante el tiempo que he laborado en la institución.

Octavo y último resultado, a partir de la función de prever –relativa a la formulación de la plantilla de asesores–, se han programado las asesorías intensivas para el periodo intersemestral.

Para finalizar, hago hincapié en que la toma de decisiones se ha llevado a cabo con base el procesamiento de información disponible, llevando a cabo una visualización del entorno y la retroalimentación. Lo que considero importante para las y los egresados de la LCPyAU a tener presente cuando lleguen a laborar en un área administrativa y, más todavía, en un área administrativa-académica.

FUENTES CONSULTADAS

Alavez Neria, Delfina *y* Varela Petito, Gonzalo (2012). “El proyecto del Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal” en *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Vol. 42, Núm. 2, Centro de Estudios Educativos, México, pp. 119-153.

Barba Álvarez, Antonio (2010, julio-diciembre). “Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos” en *Gestión y estrategia*, Núm. 38, División de Ciencias Sociales y Humanidades – Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco, México, pp. 17-29.

-------- (2013, julio-diciembre). “Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades” en *Gestión y estrategia*, Núm. 44, Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco, México, pp. 139-151.

Barney, Jay B. (1986). “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” en *Academy of Management Review*, Vol. 11, Núm. 3, Academy of Management, Estados Unidos, pp. 656-665.

Burns, Tom E. *y* Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres.

Carbajal, Tania; Zenil, Julio; Reza, Rebeca *y* Mancha, Francisco (2008, agosto). *Administración de la ciudad de México. Programa de estudios. Protocolo,* Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.

Carracedo Rivas *et al.* (2015, abril). “Una pequeña historia sobre la administración” (vídeo) *en* Domingo Crespo, Jorge. *Teoría de la administración pública*,

Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=KJY_3YkbYv0

Chandler, Alfred D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.

Child, Jhon (1975). “Managerial and organizational factors associated with company performance, Part 2: A contingency analysis” en *Journal of Management Studies*, Vol. 12, John Wiley & Sons, Inglaterra, pp. 12–27.

Coleman, Henry J., Jr. (1999). “What Enables Self-Organizing Behavior in Businesses” en Emergence, Vol. 1, Núm. 1, Lawrence Erlbaum Associates, Londres, pp. 33-48.

Coordinación de Comunicación e Informática (2010, 24 de junio). *Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana UACM* (vídeo), Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=G3yUs37fcRY

Dávila L. de Guevara, Carlos (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, 2ª ed., McGraw-Hill, Bogotá.

Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, denominado Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal, GODF, 30-III-2000.

Del Castillo, Arturo (1997). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México (Col. Documentos de Trabajo del CIDE, 44).

Delgado, Manuel (1999). *El animal público. Hacia una antropología de los espacios urbanos*, 4ª ed., Editorial Anagrama, Barcelona.

Dewalt, Kathleen M. *y* Dewalt, Billie R. (2002). *Participant observation: A Guide for Fieldworkes*, Alta Mira Press, Walnut Creey, CA.

Diez León, Viridiana (2018). *Modalidad Semiescolar*, Instituto de Educación Media Superior, México.

Egan, Toby Marshall; Yang, Baiyin *y* Bartlett, Kenneth R. (2004). "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention" en *Human resource development quarterly*, Vol. 15, Núm. 3, Spring, Estados Unidos, pp. 279-301.

Ellinger, Andrea D.; Ellinger, Alexander E.; Yang, Baiyin *y* Howton, Shelly W. (2002, marzo). "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment" en *Human resource development quarterly*, Vol. 13, Núm. 1, Spring, Estados Unidos, pp. 5-22.

Estatuto Orgánico del Instituto de Educación Media Superior de la Ciudad de México, GOCDMX, 23-I-2022.

Estermann, Josef (2001). "La filosofía presocrática" en *Historia de la Filosofía. Primera parte*, t. 2, Abya-Yala, Quito, pp. 17-26.

Farquhar, Henry H. (1919, mayo). "Positive Contributions of Scientific Management" en *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 33, Núm. 3, Oxford University Press, Oxford, pp. 466-503.

Fayol, Henri (1987a [1916]). "Necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa. Definición de la administración" *en* Fayol, Henri. *Administración Industrial y General* / Taylor, Frederick Winslow. *Principios de la Administración Científica*, 14ª *ed.*, El Ateneo, Buenos Aires, pp. 7-10.

-------- (1987b [1916]). “Principios y elementos de administración. Principios generales de administración” *en* Fayol, Henri. *Administración Industrial y General* / Taylor, Frederick Winslow. *Principios de la Administración Científica*, 14ª *ed.*, El Ateneo, Buenos Aires, pp. 23-46.

Frade Rubio, Laura (2014, 7 de septiembre). *Definición de competencia* (conferencia), Eclubepe, México. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=WvumJRgtFpU

Freeman, R. Edward (2011). “La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación” en *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA, Madrid.

Gadamer, Hans-Georg (1999 [1960]). *Verdad y método I*, 8ª ed., trad. de Ana Agud Aparicio y Rafael de Agapito, Ediciones Sígueme, Salamanca.

García Colín Carrillo, David (2017, 6 de agosto). “El origen de las Prepas del DF (IEMS) y la lucha democrática y popular” en *La Izquierda Socialista* (página web), La Izquierda Socialista. Sección mexicana de la Corriente Marxista Internacional, México. Disponible en https://marxismo.mx/el-origen-de-las-prepas-del-df-iems-y-la-lucha-democratica-y-popular/

Ibarra Colado, Eduardo (2012, 17 de julio). *La relación entre las políticas públicas y el análisis organizacional* (conferencia), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=zPLFu0oyJOI&t=6129s

IEMS (2016). “Proceso educativo de la Modalidad Semi–Escolar” en *Instituto de Educación Media Superior de la Ciudad de México* (página web), Instituto de

Educación Media Superior de la Ciudad de México, México. Disponible en: http://www.iems.df.gob.mx/seccion-modalidad-semi-escolarizado_104-1.html

Instituto de Educación Media Superior (2022). “Instituto. Acerca de” en *Instituto de Educación Media Superior* (página web), Gobierno de la Ciudad de México, México. Disponible en https://www.iems.cdmx.gob.mx/instituto/acerca-de

Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal (2021). *Manual administrativo*, Gobierno de la Ciudad de México, México.

Izquierdo Collado, Juan de Dios (1991). *Max Weber. Precedentes y claves metodológicas*, Universidad de Castilla La Mancha, España (Col. Monografías).

Jerez-Gómez, Pilar; Céspedes-Lorente, José *y* Valle-Cabrera, Ramón (2005, junio). “Organizational learning capability: a proposal of measurement” en *Journal of Business Research*, Vol. 58, Núm. 6, Elsevier, Estados Unidos, pp. 715-725.

Lægaard, Jørgen *y* Bindslev, Mille (2006). *Organizational Theory*, Ventus Publishing ApS, Dinamarca.

Laurell, Asa Cristina (2004). “Principios, concepciones y valores implicados en la política social” *en* Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal. *Pobreza, Desigualdad y Marginación en la Ciudad de México*, Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal, México, pp. 107-113.

Le Monde (2013, 13 de octubre). “Las tres innovaciones de Henry Ford” en *Le Monde* (periódico), Grupo Le Monde, París.

Lucas Marín, Antonio (1992). *Sociología de la empresa*, 5ª ed. ampl., Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.

Millán Dena, Rodolfo (2004). *Teoría del Estado*, 2ª reimpr. de la 2ª ed. de 2003, Instituto de Investigación de Tecnología Educativa - Universidad Tecnológica de México, México.

Morgan, Gareth (1996). *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México.

Pfeffer, Jeffrey (1992, enero). "Understanding Power in Organizations" en *California Management Review*, Vol. 34, Núm. 2, University of California Press, Estados Unidos, pp. 29-50.

-------- (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Oxford University Press, México.

Pindur, Wolfgang; Rogers, Sandra E. *y* Suk Kim, Pan (1995). "The history of management: a global perspective" en *Journal of Management History*, Vol. 1, Núm. 1, MCB University Press, Inglaterra, pp. 59-77.

Porter, Michael E. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, 38ª reimpr., Grupo Editorial Patria, México.

Portillo, Maricela *y* Rizo, Martha (2005). *Apuntes didácticos para la elaboración de una tesis*, Academia de Comunicación y Cultura – Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México (Col. Cuadernos de comunicación y cultura, 1).

Reza, Rebeca; Carbajal, Tania; Zenil, Julio *y* Mancha, Francisco (2008, agosto). *Teoría de la Organización en el Contexto Global. Programa de Estudios. Protocolo*, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.

Rivas Tovar, Luis Arturo (2007, julio). “Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas” en *Ide@s CONCYTEG*, Año 2, Núm. 23, Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato, Guanajuato, pp. 276-312.

-------- (2009, julio-diciembre). “Evolución de la teoría de la organización” en *Universidad & Empresa*, Vol. 11, Núm. 17, Universidad del Rosario, Bogotá, pp. 11-32.

Salcedo Megales, Damián (2006). “Interacción social y racionalidad práctica en la teoría de P. Bourdieu” *en* Moreno Pestaña, José Luis *y* Vázquez García, Francisco (*eds.*). *Pierre Bourdieu y la filosofía*, Montesinos, España, pp. 167-198.

Salgado Castro, Omar Ulises (2015). *Facultades de comprobación*, Sagacidad. Consultoría en Negocios, México.

Scott, William G. (1961, abril). “Organization Theory: An Overview and an Appraisal” en *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 4, Núm. 1, Academy of Management, Estados Unidos, pp. 7-26.

Senger, Peter (2006). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Buenos Aires.

Simon, Herbert (1972). “La racionalidad en el comportamiento administrativo” en *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Madrid (Col. Biblioteca de economía de la empresa), pp. 59-75.

Smith, Adam (2011). *La riqueza de las naciones*, Alianza, Madrid.

Taylor, Frederick W. (1999 [1912]). “La Administración Científica” *en* Shafritz, Jay M. *y* Hyde, Albert C. (*comps.*). *Clásicos de la Administración Pública*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. / Universidad Autónoma de Campeche / Fondo de Cultura Económica, México, pp. 103-108.

Taylor, S. J. *y* Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, 3ª ed., Paidós, España (Col. Paidós Básica).

UACM (2006, septiembre). *Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana. Programa Académico*, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México.

-------- (2017). *Manual de Titulación. Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana*, Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Ugalde Vázquez, Jesús (1979). *Programación de operaciones*, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José de Costa Rica.

Weber, Max (1999 [1946]). “La burocracia” *en* Shafritz, Jay M. *y* Hyde, Albert C. (*comps.*). *Clásicos de la Administración Pública*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. / Universidad Autónoma de Campeche / Fondo de Cultura Económica, México, pp. 117-125.

-------- (2002 [1922]). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.

ANEXOS

Anexo 1
Decreto por el que se crea el Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, denominado Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal

ADMINISTRACION PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL

DECRETO POR EL QUE SE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL, DENOMINADO INSTITUTO DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DEL DISTRITO FEDERAL

(Al margen superior izquierdo un escudo que dice: **Ciudad de México.- JEFE DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL**)

ROSARIO ROBLES BERLANGA, Jefa de Gobierno del Distrito Federal, con fundamento en los artículos 122, apartado C, Base Segunda, fracción II, incisos a) y b) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 67, fracciones II y III, 90, 97, 98, 99 y 100 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 2o., 12, 14, 15, fracción VI, 28, fracciones II, III y XVIII, 40, 45, 46, 47 48, 50, 51, 52 y 53 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; 11, fracción II, 13, 14 fracciones I a IV, 16, 25, 27 y 37 de la Ley General de Educación, y

CONSIDERANDO

Que la educación es un medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; siendo un proceso que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar personas íntegras, solidarias, con capacidad de juicio crítico y que el logro de estos atributos implica que los jóvenes adquieran una sólida formación cultural y científica.

Que corresponde a la Administración Pública del Distrito Federal, prestar los servicios educativos entre los cuales se encuentran los correspondientes al nivel medio-superior. Estos servicios se prestarán en la esfera de competencia del órgano ejecutivo local a su cargo y en el marco del Federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la Ley General de Educación, he tenido a bien expedir el siguiente

DECRETO POR EL QUE SE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL, DENOMINADO INSTITUTO DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DEL DISTRITO FEDERAL

Artículo Primero.- Se crea el organismo público descentralizado de la Administración Pública del Distrito Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, denominado Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal, el cual estará sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social.

Artículo Segundo.- El Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal, como parte del Sistema Educativo Nacional, tendrá por objeto impartir e impulsar la educación de tipo medio-superior, en aquellas zonas en las que la demanda sea insuficiente y así lo requiera el interés colectivo. La educación que imparta el Instituto, será democrática, promoverá el libre examen y discusión de las ideas y estará orientada a satisfacer las necesidades de la población de la Ciudad de México.

Artículo Tercero.- Para el cumplimiento de su objeto, el organismo tendrá las atribuciones siguientes:

I. Establecer, organizar, administrar y sostener planteles en el Distrito Federal, dando prioridad a las zonas donde los servicios educativos sean insuficientes;

II. Impartir educación media-superior a través de las modalidades escolar y extraescolar, cuidando en todo tiempo de llevarla a los sectores más desfavorecidos;

III. Expedir certificados de estudio y otorgar diplomas y títulos académicos correspondientes al nivel medio-superior;

IV. Otorgar o retirar reconocimiento de validez a estudios realizados en planteles particulares que imparten el mismo tipo de enseñanza;

V. Establecer y sostener planteles en coordinación con los titulares de los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, dentro de sus respectivas jurisdicciones;

VI. Auspiciar el establecimiento de planteles particulares en los que se imparta el mismo tipo educativo, y

VII. Las demás que este Decreto y otras disposiciones le otorguen.

Artículo Cuarto.- El patrimonio del Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal, se integrará con:

I. Los recursos que el Gobierno Federal le transfiera con motivo de la descentralización de los servicios de educación para población abierta;

II. Los recursos que anualmente le sean asignados a través del presupuesto de egresos del Distrito Federal;

III. Los inmuebles, muebles y demás bienes que le transfiera o entregue la Administración Pública del Distrito Federal en propiedad;

IV. Los demás bienes, derechos y recursos numerarios que por cualquier titulo legal adquiera.

Artículo Quinto.- El Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal, contará con los órganos de gobierno y administración siguientes:

I. La Junta de Gobierno, y

II. La Dirección General.

Artículo Sexto.- La Junta de Gobierno se integrará por:

I. El titular de la Secretaría de Desarrollo Social, quien será el Presidente;
II. El titular de la Secretaría de Gobierno;
III. El titular de la Secretaría de Desarrollo Económico;
IV. El titular de la Secretaría de Finanzas, y
V. El titular de la Oficialía Mayor.

Por cada miembro de la Junta de Gobierno podrá designarse a su respectivo suplente.

La Junta de Gobierno podrá invitar a sus sesiones con voz, pero sin voto, a otras dependencias, unidades administrativas y entidades de la Administración Pública Federal y del Distrito Federal, así como al sector privado, cuando a juicio de la misma resulte oportuno.

La Junta de Gobierno nombrará, a propuesta de su presidente, a un secretario técnico, el cual tendrá las facultades que le confiera el estatuto orgánico del Instituto.

Artículo Séptimo.- La Junta de Gobierno sesionará ordinariamente con la periodicidad que señale el estatuto orgánico, sin que pueda ser menor de cuatro veces al año y podrá celebrar sesiones extraordinarias, cuando la presidencia de la Junta lo estime necesario.

Para la celebración de las sesiones se requerirá la asistencia cuando menos de la mitad más uno de sus miembros. Las resoluciones que tome la Junta se adoptarán por mayoría de votos de los asistentes y, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad.

Artículo Octavo.- La Junta de Gobierno tendrá, además de las atribuciones indelegables señaladas en el artículo 70 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, las facultades siguientes:

I. Aprobar el programa de labores, el presupuesto y los informes del organismo;

II. Aprobar anualmente, previo informe de los comisarios y dictamen de los auditores externos, los estados financieros del Instituto;

III. Aprobar de acuerdo con las disposiciones aplicables las políticas, bases y programas generales que regulen los convenios, contratos o pedidos que deba celebrar el Instituto con terceros en materia de obra pública, adquisiciones, arrendamiento, administración de bienes y prestación de servicios;

IV. Aprobar el estatuto orgánico del Instituto, así como la estructura básica del mismo;

V. Resolver acerca del establecimiento de planteles destinados a impartir educación de tipo medio superior;

VI. Aprobar los planes y programas de estudio de los planteles del Instituto;

VII. Expedir normas conforme a las cuáles podrán celebrarse los convenios de coordinación con los titulares de los órganos político–administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal para establecer y sostener mancomunadamente planteles dentro de sus respectivas jurisdicciones;

VIII. Autorizar la creación de Comités y Subcomités de apoyo;

IX. Designar al auditor que elaborará el dictamen de los estados financieros, que se deberá presentar a la Junta de Gobierno en los primeros meses a partir de la fecha en que concluya un ejercicio presupuestal;

X. Verificar que exista la debida congruencia entre los recursos financieros asignados y los programas autorizados, relacionados con la materia educativa, de manera que se garantice la transparencia de los primeros y la ejecución de los segundos;

XI. Nombrar y remover a propuesta del Director General, a los servidores públicos del Instituto que ocupen los cargos en las dos jerarquías administrativas inferiores a aquél, y aprobar la fijación de sueldos y prestaciones;

XII. Nombrar y remover a propuesta de su presidente, al secretario técnico, y

XIII. Las demás que sean necesarias para el ejercicio de las facultades anteriores.

Artículo Noveno.- Para ser nombrado Director General del organismo se requiere:

I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos políticos y civiles;

II. Haber desempeñado cargos de alto nivel decisorio, cuyo ejercicio requiera conocimientos en materia de educación, y

III. Haberse distinguido por su probidad, competencia y antecedentes profesionales en el ejercicio de las actividades que se vinculen con las atribuciones del Instituto.

El Director General será designado por el Jefe de Gobierno del Distrito Federal o, a indicación de éste dada a través del coordinador de sector, por la Junta de Gobierno.

Artículo Décimo.- El Director General tendrá, además de las facultades que le confiere el artículo 54 y 71 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal las siguientes:

I. Administrar y representar legalmente al organismo;

II. Ejecutar los acuerdos de la Junta de Gobierno;

III. Formular los proyectos de programas de labores y de presupuesto de la entidad y someterlos a la aprobación de la Junta de Gobierno;

IV. Formular los programas de organización, reorganización y/o modernización del Instituto;

V. Establecer los procedimientos y métodos de trabajo para que las funciones se realicen de manera articulada, congruente y eficaz;

VI. Establecer sistemas para administrar al personal, los recursos financieros, los bienes y servicios con que cuente la entidad;

VII. Establecer sistemas y procedimientos eficientes para la administración del personal, de los recursos financieros, así como de los servicios que preste el Instituto;

VIII. Establecer y mantener un sistema de estadísticas de las actividades del Instituto;

IX. Presentar a la Junta de Gobierno el informe del desempeño de las actividades del instituto, en la forma y con la periodicidad que señale el estatuto orgánico, y

X. Las demás que le otorgue el estatuto orgánico y la Junta de Gobierno.

Artículo Décimo Primero.- El Órgano de Vigilancia de la entidad, estará integrado por un comisario público y un suplente, designados por la Contraloría General del Distrito Federal. Además el organismo contará con un órgano de control interno, cuyo titular, así como los de las áreas de quejas, denuncias y responsabilidades serán nombrados por la propia Contraloría General del Distrito Federal.

TRANSITORIOS

PRIMERO. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

SEGUNDO. Los derechos laborales y gremiales adquiridos por los trabajadores que pasen a prestar sus servicios al organismo que se crea, serán respetados en los términos de la Ley de la materia.

TERCERO. La sesión de integración de la Junta de Gobierno del organismo, se deberá celebrar dentro de los sesenta días naturales a la entrada en vigor del presente ordenamiento.

CUARTO. El Director General del Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal, presentará para aprobación de la Junta de Gobierno, el estatuto orgánico del mismo en un lapso no mayor de 90 días naturales, contados a partir de la entrada en vigor del presente Decreto.

QUINTO. La Administración Pública del Distrito Federal, gestionará la desincorporación y entrega de los recursos humanos, materiales y financieros, al Instituto de Educación Media Superior del Distrito Federal.

Dado en la residencia de la Jefa de Gobierno del Distrito Federal, en la Ciudad de México, a los veinticuatro días del mes de marzo de dos mil.- **LA JEFA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL, ROSARIO ROBLES BERLANGA.- FIRMA.- LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL, CLARA JUSIDMAN RAPOPORT.- FIRMA.- EL SECRETARIO DE FINANZAS, ARMANDO LÓPEZ FERNÁNDEZ .- FIRMA.**

Anexo 2
Mensaje de conocimiento sobre el formato para oficios

El lun., 13 ene. 2020 a las 17:35,
(<) escribió:

> De acuerdo con la Circular **SECTEI/IEMS/DG/JUDEC/ 001/2020**, envío el formato autorizado por la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México, para redactar los oficios del Instituto de Educación Media Superior de la Ciudad de México, así como un ejemplo completo.
>
> Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para enviarles un cordial saludo.
>
> --
>
> *Asistente de Subdirección de Selección, Formación y Desarrollo Académico*
> *Dirección de Asuntos Académicos*
> *IEMS*
> *Ext.*

Fuente: Comunicación personal.

Anexo 3
Planteles

Planteles del IEMS CDMX	
Nombre del plantel	**Alcaldía**
Iztapalapa I	Iztapalapa
Benito Juárez (Iztapalapa II)	Iztapalapa
Miravalle (Iztapalapa III)	Iztapalapa
José Emilio Pacheco (Iztapalapa IV)	Iztapalapa
José María Pérez Gay (Iztapalapa V)	Iztapalapa
Gral. Lázaro Cárdenas del Río (Álvaro Obregón I)	Álvaro Obregón
Vasco de Quiroga (Álvaro Obregón II)	Álvaro Obregón
Álvaro Obregón III	Álvaro Obregón
Melchor Ocampo (Azcapotzalco I)	Azcapotzalco
Azcapotzalco II	Azcapotzalco
Ricardo Flores Magón	Coyoacán
Josefa Ortiz de Domínguez	Cuajimalpa
Belisario Domínguez (GAM I)	Gustavo A. Madero
Salvador Allende (GAM II)	Gustavo A. Madero
Elena Poniatowska (GAM III)	Gustavo A. Madero
GAM IV	Gustavo A. Madero
Felipe Carrillo Puerto	Iztacalco
Ignacio Manuel Altamirano	Magdalena Contreras

Carmen Serdán	Miguel Hidalgo
Emiliano Zapata	Milpa Alta
Teatro del Pueblo	Cuauhtémoc
José María Morelos y Pavón	Tláhuac
Gral. Francisco J. Múgica (Tlalpan I)	Tlalpan
Otilio Montaño (Tlalpan II)	Tlalpan
José Revueltas Sánchez	Venustiano Carranza
Bernandino de Sahagún	Xochimilco

Fuente: Elaboración propia.