



GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE HIDALGO
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL HIDALGO- SEDE PACHUCA,
UNIDAD 131

PROYECTO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

PROPUESTA DE MEJORA A LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL SEPH

PRESENTA:

JOSELINE ALEXANDRA RODRÍGUEZ LÓPEZ

ASESOR DE TITULACIÓN:

DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ

Pachuca de Soto, Hgo. Agosto 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL HIDALGO SEDE PACHUCA
UNIDAD 131

PROYECTO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

PROPUESTA DE MEJORA A LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL SEPH

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA PRESENTA:

JOSELINE ALEXANDRA RODRÍGUEZ LÓPEZ

ASESOR DE TITULACIÓN:

DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ

Pachuca de Soto, Hgo.

Agosto 2025



IHE
INSTITUTO HIDALGUENSE
DE EDUCACIÓN



UPN/DT/Of. No. 1069/2025-I
DICTAMEN DE TRABAJO

Pachuca de Soto, Hgo., 18 de junio de 2025.

C. JOSELINE ALEXANDRA RODRÍGUEZ LÓPEZ
PRESENTE.

En mi calidad de Presidenta de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la **PROYECTO DE INNOVACIÓN** intitulado **“PROPUESTA DE MEJORA A LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL SEPH”**, presentada por su tutor **DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ**, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”


DRA. MARISOL VITE VARGAS
PRESIDENTA
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN

C.c.p.- Depto. de Titulación. - Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

MVV/AVC/ahm*

Bl. Felipe Ángeles s/n, Cd. Santa Prisca,
Pachuca de Soto, Hgo., C. P. 42005
Cód. 777 77 974
www.upn-hidalgo.edu.mx
direcciongeneral@com-hidalgo.upn.mx

DEDICATORIAS

Al término de esta etapa de mi vida, quiero dedicar con todo mi amor el resultado de este trabajo a mi familia, que han sido mi refugio, mi fuerza y mi motor en cada paso de este proceso, gracias por su amor incondicional, por cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo silencioso y por enseñarme el valor de la perseverancia.

Dedico este trabajo a mi madre, por todo su apoyo, por creer en mí, incluso cuando yo dudaba de mi misma, por ser siempre mi mayor soporte. A mis hermanos por su compañía constante, su amor incondicional y su motivación. A mi cuñada por su cariño, apoyo y por hacerme reír cuando más lo necesitaba.

También, quiero dedicar este logro a mis sobrinas, pero en especial a Sofi, un pequeño ser que sin saberlo muchas veces me dio la fuerza y la valentía para continuar, quien siempre me hizo recordar a través de su cariño y admiración que puedo lograr grandes cosas.

Este trabajo no es solo un resultado académico, es el reflejo del amor, los valores, el esfuerzo y la unión que ustedes sembraron en mí,

Por ello, con amor y respeto para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es resultado de un sueño que comenzó varios años atrás, y aunque no era lo que buscaba, me enseñó que aquello que no esperas es mucho mejor, con él se va una parte de mi vida, por ello quiero agradecer a todas las maravillosas personas que me alentaron y motivaron para cumplir este sueño.

Antes quiero dar gracias a Dios y al Universo, por darme la sabiduría, la fuerza y la energía para enfrentar todos los retos y obstáculos que se me presentaron a lo largo del camino, por todas esas veces que mire al cielo en busca de respuestas, pero también doy gracias por todos los buenos momentos que me regalo esta hermosa carrera en compañía de mi familia y amigos, porque si bien hubo lágrimas, noches de desvelo, angustia y miedo, también hubo risas, alegrías y momentos de amor, que por siempre quedan atesorados en mi corazón.

Mamá, me faltan las palabras para poder expresar todo el agradecimiento que siento, desde aquel día que me alentaste a inscribirme a la universidad, pues ahí comenzó esta aventura de la cual eres partícipe. Gracias por ser el pilar más firme de mi vida, por tu amor incondicional y sobre todo por enseñarme, con tu ejemplo, el valor del esfuerzo, la constancia y la perseverancia. Este logro es también tuyo, porque en cada paso que he dado has estado presente, alentándome en los momentos difíciles y celebrando cada pequeño avance, Porque siempre has creído más que nadie en mí, pero sobre todo gracias por nunca soltar mi mano. Con todo mi amor este logro es por y para ti.

También quiero agradecer a mis hermanos Carmen y Daniel, por ser mi compañía constante en la vida, cada uno, a su manera, ha sido un apoyo invaluable en este camino. Sus palabras de aliento, su paciencia y hasta sus bromas en los momentos más tensos, me ayudaron más de lo que pueden imaginar. Gracias por siempre estar ahí, por creer en mí y por hacerme saber que nunca estaría sola en este proceso, este logro también es tuyo.

Gracias a mis sobrinas Lía y Sofía, pero en particular a mi pequeña Sofi, gracias por siempre ser el curita de mi corazón, por ser una fuente constante de alegría y ternura, en medio del desastre, tus sonrisas, ocurrencias, tus abrazos y besos fueron un descanso para mi alma. Gracias por que sin decir palabras me recordaste lo importante que es seguir adelante y verme como un ejemplo a seguir, Con todo mi amor este logro es para ti.

A mi cuñada Lucia, gracias porque a tu manera me demuestras tu cariño y apoyo, tu presencia en momentos importantes de mi carrera significan mucho para mí, gracias por estar pendiente, por animarme y por contribuir con tu afecto a que este camino fuera más llevadero.

A ese viejo amor universitario, gracias por lo que fuiste en mi vida y por lo que dejaste en mí, aunque nuestros caminos hayan tomado distintos rumbos, tu presencia en una etapa importante de mi historia me acompañó y me dejó muchas enseñanzas. Desde el recuerdo te agradezco y valoro lo compartido, las palabras silenciosas y el impulso que, en su momento, también me ayudó a llegar hasta aquí.

Amigos, gracias por ser ese respiro en medio del caos, por las carcajadas, los mensajes a deshoras, las salidas improvisadas y hasta por las distracciones que, sin saberlo, me llenaban de energía, cada uno con su cariño y locura, hizo este camino más alegre, gracias por recordarme que siempre hay tiempo para sonreír, incluso cuando el trabajo parece interminable.

Y, por último, gracias a mis docentes por compartir no solo su conocimiento, sino también por brindarme su amistad, cada clase, cada corrección y cada palabra de aliento dejan huellas profundas en mi formación, tanto académica como personal, gracias por su paciencia, por su exigencia justa y por motivarme a ir más allá, llevare conmigo siempre las enseñanzas que me dejaron, dentro y fuera del aula.

ÍNDICE

DEDICATORIAS	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. LA INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS	15
1.1 Noción de Innovación.....	15
1.2 La administración de las instituciones educativas	23
1.3 Teorías de la Organización	29
1.4 Elementos de la organización de una institución educativa.....	37
CAPÍTULO II APROXIMACIÓN A LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL (DDP)	41
2.1 Diagnostico Situacional.....	41
2.2 Contexto Sociohistórico	41
2.3 Organización de la DDP	53
2.4 Funcionamiento de la DDP	60
2.5 Procedimientos administrativos y de gestión de la DDP	66
2.6 Personal de la DDP	69
2.7 Relaciones y ambiente laboral de la DDP.....	72
2.8 Problemáticas de la DDP.....	73
CAPÍTULO III EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO PUNTO PROBLEMÁTICO	77
3.1 Los Manuales Administrativos	77
3.2 La ausencia del Manual de Organización como generador de problemáticas en la DDP	84
3.3 ¿Por qué son importantes los Manuales de Organización en las organizaciones?.....	85
CAPÍTULO IV DISEÑO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA INNOVACIÓN	88
4.1 Enfoque metodológico	88
4.2 Diseño metodológico	90
4.3 Intención innovadora.....	94
CAPÍTULO V PROPUESTA DE INNOVACIÓN	95
5.1 Proceso de Innovación	95

5.2 Propuesta de Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH.....	99
REFLEXIONES FINALES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	121
ANEXOS	123

RESUMEN

El trabajo tiene como propósito describir el proceso de diseño de una propuesta a la mejora de la organización y funcionamiento de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH, titulada “Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH”, como estrategia de una buena administración educativa en una institución creada para el servicio de la educación, la Secretaria de Educación Pública del Estado de Hidalgo, ubicada en la colonia Venta Prieta del Municipio de Pachuca de Soto.

Proyecto que se lleva a cabo con el fin de resolver algunos problemas identificados dentro de esta dirección, se busca que con este Manual de Organización se mejoren los procesos, se conozcan las líneas jerárquicas y sobre todo se pueda brindar un mejor servicio a los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación.

Puesto que poseer un Manual de Organización es de gran importancia debido a que ayuda a tener una visión de la institución, sus puestos de trabajo e incluso es de gran ayuda al momento de realizar las convocatorias y selección de personal.

Como punto de partida se realizó un análisis exhaustivo de la Dirección de Desarrollo de Personal, y con él se procedió indagar sobre las tareas que ahí se realizan (métodos y procedimientos de trabajo). Así mismo, se indagó sobre su estructura orgánica, puestos y personal que en ella laboran. Y se recabó bibliografía referente a la elaboración de Manuales Administrativos y más en específico de los Manuales de Organización.

INTRODUCCIÓN

La Administración Educativa es una rama de la administración que permite comprender el proceso histórico de configuración del Sistema Educativo Nacional, los factores económicos, políticos y culturales, tanto nacionales como mundiales que han afectado su desarrollo en distintas etapas, las repercusiones del desarrollo científico-tecnológico en el funcionamiento de las organizaciones, así como las instituciones que lo conforman.

Del mismo modo, permite realizar diagnósticos sobre problemas concretos de administración y gestión del sistema educativo con base en un conocimiento multidisciplinario, una perspectiva humanista y considerando el carácter público y laico de la educación, dando pie a diseñar y proponer estrategias encaminadas a la solución de estos problemas o a la atención de necesidades educativas.

Pero, sobre todo, permite apoyar y orientar a los tomadores de decisiones desde el ámbito de la administración y gestión, acerca de las opciones más adecuadas para mejorar los procesos y resultados de las instituciones educativas y la educación en general.

Por lo que el presente documento tiene por objetivo describir el proceso de diseño de un Proyecto de Innovación Educativa de la Licenciatura en Administración Educativa, titulado "Propuesta de mejora a la organización y funcionamiento de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH", Dicho proyecto surge como iniciativa en conjunto con el Director de esta Área el Mtro. Fabián Francisco Hernández Ángeles, dado que no se cuenta con esta herramienta administrativa dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal. Y hoy en la actualidad, es de suma importancia contar con los elementos básicos de la administración educativa dentro de las instituciones públicas y privadas, puesto que estos permiten a las instituciones funcionar de manera correcta, eficiente y eficaz, y sobre todo tener un mejor control de las actividades que se desempeñan.

La innovación puede definirse como aquel proceso mediante el cual surgen ideas y pensamientos originales, con la finalidad de generar una novedad en algo ya existente. La innovación en la índole administrativa hace referencia a la

transformación que se da dentro del sistema de organización de una institución. Esta se puede dar en una nueva forma de reclutamiento de personal, en la forma de distribución de los recursos o tareas, en la organización de la estructura y la división de autoridad. La generación de innovación administrativa, con base en la teoría, es la gestión de la calidad, definida por Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994) como “la mejora continua de los procesos llevada a cabo por todos los empleados de la organización para satisfacer mejor las necesidades de los clientes internos y externos”.

El Manual de Organización es un documento formal, que desarrollan las distintas organizaciones para dar a conocer a sus empleados la organización que han decidido implementar, este sirve como guía para el personal puesto que detalla las funciones de las distintas áreas, los cargos y puestos existentes dentro de la institución, así mismo, el uso de este es de vital importancia debido a que minimiza los posibles conflictos que se puedan ocasionar dentro de las distintas áreas laborales dado que delimita tanto las funciones como las responsabilidades de cada uno de los miembros de la institución, permitiendo aumentar la productividad de cada trabajador y por ende de la institución.

El Manual de Organización es un documento normativo, que por el alcance de su información se clasifica en:

- Manual General de Organización. – El cual refleja la estructura orgánica de la Dependencia o Entidad, a partir de la descripción del primer nivel.
- Manual Específico de Organización. - Comprende las funciones y responsabilidades de un área en especial, de acuerdo a la división administrativa que se tenga en la Dependencia o Entidad, por ejemplo: Subsecretaría, Dirección General, Dirección, Subdirección, Departamento, etc.

Por todo lo ya mencionado, se hace evidente la importancia de esta innovación dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal. Una vez dicho lo anterior, la presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I La Innovación en la Organización de las Instituciones Educativas, el cual está destinado a explicar conceptos básicos para la comprensión y fundamentación de este proyecto de innovación, aquí se comienza por explicar que es la innovación en base a diversos autores haciendo énfasis en Schumpeter, autor considerado como introductor del término “innovación”, así mismo, se muestran dos de los modelos que se pueden utilizar para implementar una innovación, pero sobre todo se explica que es la innovación educativa, aspecto que es de interés para este escrito.

Por otra parte, en este capítulo se abordan otro gran tema, la administración educativa, partiendo por explicar que es y cómo surge la administración, su función e importancia, así como los tipos de administración, entre ellos la administración educativa y este capítulo finaliza con mostrar los elementos de las instituciones educativas.

El Capítulo II Diagnóstico Situacional de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH, se encarga de exponer la parte teórica que sustenta la presente investigación, a lo largo de este capítulo se describe el contexto socio-histórico de la dirección, dentro del cual se explica gran parte de la historia de la Secretaría de Educación Pública, dado que la Dirección de Desarrollo de Personal es parte de la estructura organizacional de esta dependencia, ubicada en la Colonia Venta Prieta en el Municipio de Pachuca de Soto.

De igual modo, dentro de este capítulo se habla de la Misión y Visión tanto de la SEP como de la Dirección de Desarrollo de Personal, en los cuales se puede observar que la principal meta de la Secretaría es brindar educación de calidad mediante la capacitación constante del personal de apoyo y asistencia a la educación, motivo por el cual se resalta la importancia de contar un documento administrativo tan importante como lo es el manual de organización, que permita a los trabajadores conocer y desarrollar de la manera correcta sus actividades. Por otra parte, se mencionan de manera somera algunos de los procesos administrativos y de gestión que se realizan en la dirección, así como la plantilla de personal con la que cuenta.

Este capítulo finaliza con la exposición de un listado de problemáticas detectadas dentro de la Dirección de Desarrollo de personal, problemas que van desde la falta de equipamiento de oficina o el limitado espacio físico con el que cuentan, hasta problemas de gran importancia como la ausencia de una estructura orgánica sólida y la falta de claridad en las actividades que les corresponden a cada trabajador. Dando en conjunto, como resultado el diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Desarrollo de personal.

En el Capítulo III El Manual de Organización como punto problemático, es un capítulo clave dentro este proyecto, pues aquí se comienza por explicar la historia de los Manuales Administrativos, así mismo explica que son, quienes los pueden elaborar y su importancia dentro de las organizaciones. Los manuales administrativos son documentos que ayudan a la planeación, sirven como medio de consulta de información y favorecen la mejora continua de las organizaciones, esto dado el alcance de la información que pueden llegar a poseer, por ello, dentro de este capítulo se destina un apartado que busca explicar cuál es el objetivo de estos manuales y como favorecen el funcionamiento de las instituciones.

Por otra parte, podemos encontrar la descripción de los tres manuales administrativos más importantes para una entidad, tales como el manual de procedimientos, documento que explica de manera lógica, sistémica y detallada cada una de las actividades de la entidad, señalando el quién, cuándo, dónde y para qué. El Manual de servicios al Público es otro de los que se explican aquí, este es un tipo de documento administrativo que contiene información real y concreta de los servicios que oferta una dependencia, así como los trámites y el funcionamiento de manera general.

Sin embargo, se da un mayor énfasis a explicar que son los Manuales de Organización, pues estos son documentos administrativos que describen de manera formal a una institución, detallando aspectos como su estructura orgánica, áreas que la conforman, niveles jerárquicos, vínculos interinstitucionales, funciones y actividades de cada área. De igual manera se explica que existen diferentes tipos

de manuales de organización, dependiendo el alcance de la información que poseen, mostrando también de manera general la estructura que estos deben tener.

Para concluir este capítulo explica que la ausencia de un manual de organización desencadena múltiples problemas que pueden afectar gravemente el funcionamiento de la institución, entre los que resaltan la duplicidad de tareas, los canales de comunicación también se ven afectados y con ellos las líneas de autoridad y responsabilidad.

Dentro del Capítulo IV Diseño Teórico-metodológico de la investigación, se muestra que el diseño de la investigación es un elemento relevante para el desarrollo de proyectos, pues es en este punto donde se define el tipo de investigación que se requiere, los estudios, métodos y técnicas necesarios para obtener la información. El diseño teórico-metodológico asegura que los proyectos tengan un alto nivel de coherencia además de disminuir los posibles errores, sin embargo, es importante elegir la metodología adecuada a los propósitos del proyecto a realizar.

Por tal efecto, en este apartado se habla sobre el enfoque cualitativo, dado que este nos permite conocer el contexto de la realidad tal cual sucede, permitiendo realizar un diagnóstico, así mismo permite externar puntos de vista y facilita la búsqueda de bibliografía.

El Manual administrativo es un documento que apoya al funcionamiento de las instituciones y reflejan en general la organización de una entidad, por ello, desarrollar un proyecto de tal magnitud implica la planeación detallada de cada una de las actividades a realizar, por ende, dentro de este capítulo se describen las etapas que se deben seguir para poder desarrollar un manual administrativo, recordando que este es un proyecto de innovación educativa, se resalta la importancia que se realice por personal adecuado, como los administradores educativos.

Para finalizar, se encuentra el Capítulo V Propuesta de Innovación, ese capítulo está destinado a mostrar los resultados obtenidos al concluir el proyecto de innovación educativa, por lo cual, aquí se expone la propuesta de “Manual de

Organización de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH". Sin embargo, también se expone el proceso realizado para concluir este proyecto, explicando etapa por etapa las actividades realizadas.

CAPÍTULO I. LA INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El concepto de innovación fue introducido por Schumpeter en los años cuarenta y a lo largo del tiempo ha sido desarrollado y modificado por diversos autores, dicho término se ha convertido en los últimos años en una necesidad para el crecimiento de las instituciones y empresas, en particular por ser una herramienta para la generación de valor.

Para iniciar, de forma breve y precisa, se entiende a la innovación como un proceso de cambio para mejorar un determinado aspecto en una institución. Por ello, el hecho de introducir nuevas técnicas, supone cambiar algo.

1.1 Noción de Innovación

Actualmente se cuenta con múltiples definiciones y aportes teóricos que intentan explicar el término de “innovación”, sin embargo, el término “innovar” tiene su origen en el latín innovare, que hace referencia a cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades, el diccionario de la Real Academia Española (1992) define la innovación como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedad”.

El estudio de la innovación adquiere gran relevancia a partir de las investigaciones de Joseph Schumpeter en los años cuarenta del siglo XX. El concepto de innovación y los temas que con ella se relacionan han adquirido un gran desarrollo conceptual y analítico por parte de investigadores, científicos y profesionales de muy diversas disciplinas.

Schumpeter (1942), entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, es decir, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva

fuentes de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.

En los diferentes intentos por clasificar las innovaciones, Freeman (1971), ubicó una escala de cinco puntos para diferenciar las innovaciones, en: sistémicas, importantes, menores, incrementales y no registradas, y Abernathy y Clark (1985) por su parte, utilizaron cuatro categorías. Sin embargo, la gran mayoría de los autores se han acogido a la categorización presentada por Schumpeter (1944, pag 72-74), la cual propone dos conceptos de innovación: incremental y radical.

Schumpeter en su clasificación, consideró más importantes las innovaciones radicales, ya que asegura que las innovaciones incrementales que establecen mejoras de producto, proceso o sistema de gestión, caen bajo el análisis estático debido a que no rompen lo que se tiene definido hasta el momento, a pesar del grado de novedad en que se desarrollan; mientras que las innovaciones radicales, posibilitan los cambios revolucionarios y las transformaciones decisivas, ya que suponen aportes novedosos y totalmente distintos en la sociedad y en la economía, a pesar de que representan un mayor riesgo e inversión.

Schumpeter (1944, pag 84) considera que las innovaciones radicales, no se dan espontáneamente, sino que deben ser promovidas por lo que él denomina "el empresario innovador". Adicionalmente, algunos autores como Knight (1967), Utterback y Abernathy (1975), Damanpour y Gopalakrishnan (2001) han catalogado dentro del concepto de innovaciones radicales las innovaciones tecnológicas de producto, las cuales se dan por cambios en el diseño, en la fabricación, en la comercialización o en la mejora del mismo, a partir de las necesidades del cliente; así como las innovaciones tecnológicas de proceso, que se generan al implementar nuevos procesos de producción o modificaciones a los ya existentes con el fin de mejorar la eficiencia, incorporando nuevas tecnologías tanto de materias primas, insumos, métodos de trabajo y flujo de trabajo; y las innovaciones en sistemas de gestión, responden a aquellas que se hacen a la estructura de la organización y al proceso administrativo.

Mensch (1975), Utterback (1979) y Freeman y Perez (1988), retoman esta definición, pero en el caso de Mensch y Uttrback, definen la innovación radical como aquella que requiere una nueva fábrica y/o un mercado para su explotación, y posteriormente Freeman y Perez agregan a esta definición los requerimientos en entradas y salidas; mientras que, las innovaciones incrementales sólo requieren las mejoras en las salidas ya existentes.

Dosi (1988) para quien el proceso innovador es definido como “la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas formas organizacionales”, considera que son necesarias más entradas formales al modelo de innovación, e incorpora el concepto de paradigma tecnológico, como respuesta a la forma como se solucionan los problemas tecnológicos. Para esto diferencia dos fases, la fase preparadigmática y la paradigmática; en la cual explica que en la fase preparadigmática los aspectos científicos y tecnológicos no están aún desarrollados, mientras que en la fase de cambio paradigmático se generan las innovaciones radicales en donde se producen rupturas en los procesos y productos, permitiendo el surgimiento de nuevas empresas.

Por su parte Cooper (1990), presenta el proceso de innovación como un sistema complejo y lo enfoca desde la perspectiva del éxito de las estrategias de la innovación de productos, a través de lo que él define como dos procesos independientes y paralelos: un proceso de desarrollo y otro de evaluación. Con esto lo que propone Cooper es analizar el proceso de la innovación bajo una perspectiva estratégica. Por su orientación hacia la innovación de producto, desarrolló uno de los modelos de innovación más difundidos en el mundo, para el cual se basó en los planteamientos de Booz, Allen y Hamilton (1968), al cual se ha denominado Stage-Gate System (SGC), y define una serie de fases, que inicia en la generación de la idea y termina en la comercialización del producto.

Después de los años noventas, se han suscitado otras tantas definiciones, que a pesar de retomar algunos de los elementos citados hasta la fecha, hacen algunas

variaciones como es el caso de la Confederación de Industrias Inglesas (1992) que precisa: “Innovación es el éxito de la explotación de nuevas ideas”.

Por otra parte, Nick Waterman (1998) menciona que “La innovación cuando tiene éxito, es un cambio a mejor”; mientras que la Industria de Canadá, en *Innovando Para El Éxito: Una Guía Práctica Para Las Pequeñas Empresas* (1998), define: “La innovación es un nuevo mejorado procedimiento, producto o servicio. La innovación tiene tanto que ver con la forma con la que las empresas hacen negocios como con lo que éstas ofrecen a los consumidores. La innovación afecta a cualquier aspecto de la empresa: tecnología como operaciones financieras, investigación y desarrollo, procesos de fabricación, red de ventas o soporte post- venta”.

Y dentro de este recorrido histórico sobre el tema de innovación, el manual de Oslo de la OCDE (1997), en su segunda versión define la innovación como la introducción en el mercado de productos tecnológicamente nuevos o mejorados, así como la utilización de métodos de producción con mejoramiento tecnológico..., y que lo han realizado por un período determinado. Sin embargo, vale la pena aclarar que esta definición en el manual ha sido mejorada en sus versiones posteriores y serán citadas más adelante en el presente documento.

Según Rick Miller: “La innovación puede definirse como el proceso de tener ideas y pensamientos originales que tienen valor para, posteriormente, implementarlas de forma que sean aceptadas y utilizadas por un gran número de personas”. Según esta definición, continua Miller, “una innovación importante es aquella que es tan útil que, poco después de que se conoce, casi nadie puede recordar cómo era la vida antes de que la innovación existiera” (Wagner 2011).

Innovar podría decir que consiste en mudar o alterar algo, introduciendo novedades. Es decir, aportar algo diferente y novedoso dentro de un determinado ámbito. Desde esta perspectiva, podemos ver o entender la palabra innovación a través de 3 puntos de vista similares que a continuación se presentan; se puede entender la innovación como una invención, es decir como la combinación de forma novedosa de dos o tres conceptos existentes. En segundo lugar, la innovación puede ser también un proceso a través del cual una innovación existente llega a ser parte del

estado cognitivo de un grupo de usuarios y también de su repertorio conductual. Por último, una innovación puede ser entendida también como idea o práctica que ha sido inventado o es contemplado como novedad, independientemente de que se adopte o no para un determinado sector o ámbito (Margalef y Arenas, 2006).

a) Modelos de innovación

Las dificultades que existen en el desarrollo de un modelo de innovación están dadas porque apenas se pueden preestablecer unas pautas a seguir, ya que existen una serie de inconvenientes como los límites temporales, las características del contexto (lo que en un lugar se considera una innovación, en otro no lo es), la interacción desconocida entre diferentes variables, la influencia de las personas e inclusive sus planteamientos ideológicos y los límites geográficos relativos. A pesar de esto se han definido dos modelos de innovación que han sido los más utilizados y se han denominado el modelo lineal y el modelo “demand pull”.

Modelo lineal

A partir de la segunda guerra mundial, se adoptó el “Modelo lineal de innovación” o “Science Push”, con su énfasis en la oferta del conocimiento científico, el cual expone que la ciencia conduce a la tecnología y está a su vez transforma la ciencia básica en aplicaciones comerciales que buscan satisfacer las necesidades del mercado o dicho de otra forma: la investigación básica conduce a la “invención” y luego a la innovación, considerada ésta como una primera comercialización, para pasar más tarde al mercado. De acuerdo con Horacio Viana y María A. Cervilla (2004), “en este modelo se asume que las invenciones medidas a través de las actividades de patentamiento son un producto intermedio de las actividades de I & D, y que la naturaleza de una innovación permanece igual a lo largo del proceso de difusión”.

Horacio Viana y María A. Cervilla (2004), afirman: “Si bien es cierto que el “modelo lineal de la innovación” ha tenido una fuerte justificación en sectores muy relacionados con la ciencia, en los cuales la investigación básica ha hecho posible innovaciones radicales, una serie de trabajos, con una visión más amplia en relación

con la actividad de innovación, han demostrado otros importantes aportes de la ciencia a la tecnología”, la dificultad está en que la ciencia básica no siempre genera innovación al mercado.

Este modelo ha tenido también algunos opositores, como Edquist y Hommen, (1999, pag 63-79), que basan su crítica en la simplicidad del mismo; de igual forma Tessa Goverse (2003) argumenta que este modelo no incorpora mecanismos de reacción en el proceso, donde se presentan defectos o fallos esenciales que no se tienen en cuenta y no se controlan.

El éxito de ese modelo, se basa en que permite limitar el riesgo del mercado en su interacción con la innovación.

Modelo “Demand Pull” o enlaces de cadena

Existe un segundo modelo de innovación propuesto por Schmookler (1966), denominado “Demand Pull”, centrado en la demanda del mercado, la cual se soporta en la línea de pensamiento de ortodoxia-neoclásica, que se basa en explicar que tanto las innovaciones como las invenciones son dadas por el mercado (los clientes). Para explicar su teoría, Schmookler utilizó los datos de patentes e inversiones, para demostrar la relación entre innovación e inversiones y entre inversiones y fuerzas del mercado. En este aspecto, es necesario aclarar que a pesar de que la demanda es muy importante en la generación de innovaciones, el comportamiento de la demanda en cada empresa es diferente en cuanto a la cantidad realizada en un período determinado y a la inversión, ya que algunas empresas deben basar su innovación en productos, mientras en otras deben basarla en procesos.

Es por esto que aunque las innovaciones se clasifiquen en radicales e incrementales, surge otro tipo de clasificación de acuerdo a su objeto, diferenciadas en producto y proceso: la innovación en producto contempla adicional a la fabricación y comercialización de nuevos productos, las mejoras a las versiones de los productos ya existentes; mientras que las innovaciones en proceso, se refieren a la instalación de nuevos procesos para mejorar la productividad o la

racionalización de una empresa, ya sea para la fabricación de nuevos productos o para mejorar la eficiencia de los productos existentes.

b) Innovación educativa

La educación cambia, al igual que la sociedad en la que vivimos, por lo que es necesario saber y entender que lo que ayer funcionaba, hoy quizás necesite una adaptación diferente, o una simple modificación que se adapte a las circunstancias. Vivimos en una sociedad cambiante, inestable, en una modernidad líquida donde todo cambia y nada permanece (Bauman, 2003), en donde si decidimos no autorrenovarnos y permanecer estáticos en el mundo educativo, no se conseguirá mejorar y en su defecto, se conducirá al fracaso.

Como ya vimos con anterioridad, innovar es incluir algo, necesariamente novedoso, que aporte un avance educativo y que mejore, facilite e impulse el rendimiento de los alumnos a lo largo del tiempo. Muchos autores a lo largo de la historia han definido la innovación como algo complejo y lento, y creo que así lo es, ya que no podemos llamar innovación a cualquier cambio que veamos dentro de un aula o centro. Innovar requiere investigar, y a su vez planificar, revisar y reformar aquello que pueda no funcionar correctamente, y todo ello envuelto en un amplio lapso de tiempo, en donde los cambios se empiezan a ver a largo plazo.

Según Martínez (2008), la innovación es el deseo y la acción que mueven a un profesor, a una profesora o a un colectivo de profesores/as, a intentar realizar mejoras en su práctica profesional con la finalidad de conseguir la mejor y más amplia educación para sus alumnos.

A continuación, se expone la definición que propone Imbernón (1996:64), que está relacionada con la anterior en el sentido de que cualquier innovación debe llevarse a cabo de manera grupal y no de forma aislada e individual.

“La innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la

solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación”.

Desde un punto de vista similar, nos encontramos con otra aportación a esta definición, en la que se afirma que, la innovación puede ser entendida como sinónimo de renovación pedagógica. Además, toda innovación requiere de una idea, un proceso y una estrategia sistematizada para llevarse a cabo y con ello que se produzca el cambio en un largo viaje en el tiempo (De León, 2005).

Por último, se van a exponer una serie de ideas propuestas por Margalef y Arenas (2006) que todas ellas en su conjunto reflejan el significado de la palabra sobre la que venimos hablando a lo largo de este proyecto “innovación educativa”:

- Supone una idea percibida como novedosa por alguien, y a su vez incluye la aceptación de dicha novedad.
- Implica un cambio que busca la mejora de una práctica educativa.
- Es un esfuerzo deliberado y planificado encaminado a la mejora cualitativa de los procesos educativos.
- Conlleva un aprendizaje para quienes se implican activamente en el proceso de innovación.
- Está relacionado con intereses económicos, sociales e ideológicos que influyen en todo proceso de innovación

Por otra parte, es importante saber que, dentro de cada innovación o proceso innovador, deben establecerse metas y propósitos a lograr con la implementación de la innovación; para efectos de ello, se han considerado los siguientes objetivos que propone Rimari (2003) como los más adecuados para definir que metas debe conseguir toda innovación educativa:

- Promover actitudes positivas en toda la comunidad educativa en función de un comportamiento permanente, abierto a la necesidad del cambio y sus implicaciones, a la adecuación del currículo y a las necesidades e intereses de los alumnos y alumnas.

- Crear espacios y mecanismos en las instituciones educativas para identificar, valorar, sistematizar, normalizar, aplicar y difundir las experiencias novedosas que contribuyan a la solución de problemas educativos que estén afectando la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- Promover transformaciones curriculares flexibles, creativas y participativas, acordes con las necesidades de los sujetos y de su comunidad, procurando una educación de calidad y de aprendizajes significativos.
- Implementar la aplicación de teorías, procesos, métodos y técnicas administrativas y docentes reconocidamente válidos, congruentes con las necesidades de la institución y de la comunidad, en su propósito de buscar una mejor calidad de la educación.
- Estimular la investigación como un elemento cotidiano determinante de la formación profesional continua de los y las docentes a partir de su propia práctica educativa.
- Compartir y transferir a otras escuelas y docentes las experiencias educativas innovadoras para ampliar y generalizar la experiencia.
- Crear condiciones permanentes para que las experiencias innovadoras se conviertan en una práctica institucionalizada, es decir, en cultura organizacional.

1.2 La administración de las instituciones educativas

a) Administración

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. La administración es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispánica por las

tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

El ilustre Henri Fayol define y menciona que, “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”. (Henri Fayol). Por otra parte, Fernández Arena nos dice que “La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (José Antonio Fernández Arena).

La administración abarca un amplio campo que nos permite entender cómo funciona una institución educativa. Nos invita a observar la organización, la dirección y la gestión efectiva de la misma, asegurando el uso adecuado de los recursos que forman parte de cualquier organización, tanto en términos financieros como de servicios.

Una vez explicado lo anterior, podemos decir que la administración es un proceso mediante el cual se estructuran y utilizan diversos recursos con el objetivo de alcanzar metas específicas, realizando actividades dentro de un entorno organizacional. Este proceso se puede entender desde diferentes perspectivas que lo definen:

- Proceso: Involucra una serie de actividades como la planificación, la toma de decisiones y la evaluación de resultados.
- Estructura y utilización de recursos: Implica la reunión y el funcionamiento de recursos diversos, tales como recursos humanos, financieros, materiales e información.
- Dirección hacia el cumplimiento de objetivos a través de la ejecución de actividades: Proceso estructurado de liderazgo, ya sea de una persona, una entidad organizativa o una combinación de ambas, con el propósito claro de alcanzar una meta específica.

Por lo tanto, la función de la administración en una institución educativa consiste en planificar, diseñar e implementar un sistema efectivo y eficiente para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje en un contexto social específico donde se ofrece el servicio. Este sistema debe adaptarse a las necesidades tanto de los estudiantes como de la sociedad en general, asumiendo la responsabilidad por los resultados obtenidos.

Esta función de la administración educativa puede entenderse en seis etapas según Kaufman:

1. "Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y evaluación de posibles alternativas de solución.
3. Selección de medios y estrategias para la solución.
4. Implementación de las estrategias seleccionadas.
5. Evaluación de la eficacia de la implementación.
6. Revisión de las etapas anteriores para garantizar que el sistema funcione de manera pertinente, eficaz y efectiva."

En consecuencia, la administración en conjunto con la administración educativa permite organizar, dirigir, estructurar y llevar a cabo la implementación de un servicio educativo en un entorno social determinado, con el objetivo de proporcionar un proceso de enseñanza-aprendizaje que satisfaga las necesidades cognitivas, aplicativas, personales y sociales de los alumnos

Para profundizar en el tema de la administración educativa, es necesario comprender primero qué es una institución educativa, lo cual nos ayudará a entender cómo esta se integra dentro del ámbito de la administración.

b) Administración educativa

La administración organiza y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para realizar tareas en un entorno organizacional. Esta práctica es aplicable a cualquier organización social o empresa, ya que todas requieren saber

cómo, cuándo y por qué aprovechar y utilizar recursos para satisfacer sus necesidades.

Las instituciones educativas también aplican estos principios en su administración. Sin embargo, si las consideramos únicamente como proveedores de un bien o servicio específico, limitamos su verdadera esencia y trascendencia. Las instituciones educativas representan el conocimiento, que es el bien más valioso de la sociedad actual.

Aunque una institución educativa puede operar como una empresa, si se maneja únicamente con el fin de generar ganancias para sus dirigentes, se pierde de vista el propósito fundamental de la organización. Este es uno de los mayores desafíos para las organizaciones educativas. Cuando se prioriza la generación de beneficios económicos, como sucede con algunas escuelas privadas que buscan ganancias a través de matrículas, ventas de materiales y servicios adicionales, se pierde de vista la función principal de la educación. El enfoque humano y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje son esenciales para el desarrollo integral del individuo en su entorno social. A largo plazo, los alumnos y sus familias valoran más la calidad educativa que reciben. Por lo tanto, esta situación puede determinar el éxito o fracaso de la institución. Altos precios combinados con un mal servicio, sin lograr el verdadero objetivo educativo, es una fórmula infalible para la decadencia y cierre de este tipo de instituciones.

En conclusión, la administración educativa se encarga de la gestión de los centros educativos en función de los recursos humanos, académicos o tecnológicos para elevar la calidad académica y mejorar sus procesos. El aprovechamiento adecuado de los recursos es esencial para garantizar la calidad educativa y el buen funcionamiento de las escuelas mexicanas. Por este motivo, es fundamental que los directivos de los centros educativos posean conocimientos avanzados de administración educativa.

Ante ello, Henri Fayol desarrollo lo que considero los 14 principios fundamentales de la administración, en los cuales se explicaba detalladamente como los mandos intermedios y la dirección se debían organizar, interactuar con los trabajadores y

tomar decisiones, su teoría forma parte de los métodos de dirección más innovadores de la actualidad. Dada su preparación académica, los administradores poseen los conocimientos necesarios para aplicar estos principios dentro de las instituciones educativas, coadyuvando a que estas alcancen el éxito, aplicando estos principios:

1. **División del trabajo:** El administrador educativo tiene la capacidad de identificar las distintas habilidades que poseen los trabajadores y en base a su función y nivel de experiencia, se puede realizar una adecuada distribución de tareas.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Dentro de este principio se habla de la capacidad de liderazgo, que debe poseer un administrador educativo, considerando la autoridad que tiene para dar órdenes y dirección a su equipo de trabajo, sin embargo, toda autoridad conlleva una responsabilidad.
3. **Disciplina:** La buena conducta y el respeto son la base de toda institución, Fayol habla de la disciplina como parte de la obediencia y el respeto de los valores fundamentales de la organización.
4. **Unidad de mando:** Recibir órdenes de distintos mandos puede generar confusión y conflicto entre los trabajadores, ante ello, este principio muestra la necesidad de que un empleado reciba órdenes de un solo mando y así mismo se rinda cuentas al mismo.
5. **Unidad de dirección:** Dentro de este principio se dan gran importancia a la organización de equipos y la coordinación, dado que las actividades de los empleados están enfocadas a un mismo objetivo y por lo tanto deben estar perfectamente bien planificadas dentro de un plan de acción.
6. **Subordinación del interés individual:** Este principio aplica especialmente en la dirección, puesto que, aunque existen intereses de todo tipo, incluidos los particulares, estos no deben prevalecer sobre los intereses de la institución. Se debe contar con ética profesional.
7. **Remuneración:** Fayol considera que existen dos tipos de remuneración, la económica y la no económica, es decir el reconocimiento y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización. Pues este principio trata de premiar o

reconocer de algún modo el esfuerzo de los trabajadores, dado que la motivación y la productividad están estrechamente relacionadas.

8. **Jerarquía:** No se trata más que de contar con un organigrama que este bien definido y sobre todo que sea claro, estableciendo las líneas claras de autoridad desde los niveles más altos hasta los más bajos.
9. **Centralización:** La centralización implica la concentración de la autoridad en la zona jerárquica más alta en el organigrama, dependiendo la estructura de la institución. Es decir, se debe favorecer el equilibrio de autoridad en todos los niveles jerárquicos.
10. **Orden:** El orden un factor clave en el éxito de las organizaciones, contar con el material adecuado, un ambiente de trabajo seguro, limpio y bien ordenado es fundamental, por ello, este principio hace referencia a que cada empleado debe ocupar el puesto más adecuado de acuerdo a sus capacidades.
11. **Equidad:** Fayol dispone que los empleados deben ser tratados con amabilidad y por igual, es decir, cualquier superior debe tratar a sus subordinados de manera justa e imparcial.
12. **Estabilidad:** Fayol menciona que es importante evitar la elevada rotación de personal, puesto que esto perjudica el funcionamiento de la empresa y a su vez genera un sentimiento de inseguridad en los empleados.
13. **Iniciativa:** Los trabajadores deben contar con flexibilidad para realizar los procedimientos propios de su puesto, Fayol incentiva claramente la iniciativa de los empleados a lo hora de realizar sus actividades.
14. **Espíritu de cuerpo:** El espíritu de cuerpo contribuye al desarrollo de la cultura de la empresa y favorece la confianza entre todos los empleados, este principio promueve el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y la unidad entre los empleados.

Los 14 principios de Fayol buscan la correcta administración y dirección de las instituciones, además de servir como herramienta sentando las bases para el desarrollo de los métodos de dirección actuales. Ante ello, los administradores educativos son profesionales capacitados para aplicar estos principios dentro de las

instituciones educativas, coadyuvando a su buen funcionamiento y brindando una educación de calidad.

1.3 Teorías de la Organización

Para iniciar se puede decir que una organización es aquel sistema social que está conformado por un grupo de individuos que, dotados de recursos materiales e intangibles, dentro de un determinado contexto, realizan una serie de actividades orientadas, por valores comunes, hacia la obtención de un determinado objetivo. Es decir, son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos. Existen múltiples teorías administrativas que buscan explicar el funcionamiento de las organizaciones y la mejor forma para utilizar sus recursos y alcanzar sus metas. El presente escrito toma como referente cinco de las teorías de la organización, más relevantes, sin embargo, se centra en dos, la teoría clásica de Fayol al tomar los 14 principios de la administración y la teoría del desarrollo organizacional., al tratarse de un manual de organización que busca mejorar el funcionamiento mediante su personal, ambas teorías se encuentran vigentes en la actualidad y buscan la perfección del funcionamiento de las organizaciones mediante sus herramientas administrativas y la organización de su personal.

a) Importancia de las organizaciones

El contexto histórico en el que nos desenvolvemos actualmente implica aplicar procesos más dinámicos y complejos que en apocas pasadas. Puesto que el hombre observo que para poder subsistir debía trabajar buscando que sus actividades fueran más efectivas y eficaces, no obstante, noto que no podía conseguirlo de manera individual, formando así grupos para alcanzar sus objetivos, mediante la distribución de responsabilidades y actividades.

Dando paso a actos administrativos como la planeación y organización, que dieron como resultado la satisfacción más eficiente de las necesidades básicas. Hoy día, la administración es de vital importancia para el seguimiento, desarrollo y consolidación de cualquier organización que brinda al bien o servicio, ya sea del sector público o privado. Puesto que, el propósito de esta disciplina es obtener el

denominado “superávit organizacional”, es decir, el incremento de sus ganancias y el mismo desarrollo organizacional.

En síntesis, la importancia de las organizaciones radica en que, son el medio idóneo para alcanzar los objetivos de un grupo social, reduciendo la ineficiencia de las actividades, coadyuvando al progreso humano y con ello favorecen la economía de un país. Y para lograr un mejor funcionamiento dentro de ellas, diversos autores se dieron a la tarea de realizar investigaciones teóricas que ayuden a mejorar su funcionamiento y estructura.

b) Teoría Científica (F. W. Taylor)

Frederick Wilson Taylor (1856-1915) es considerado el padre de la administración científica, al establecer los principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento en la mano de obra y brindan un ahorro de los materiales. En 1911 publicó el libro “Principios de la Administración Científica”, como resultado de 30 años de investigación.

Taylor propone el estudio de las condiciones óptimas para el trabajo y el aumento de la productividad en los obreros, combatiendo problemas como el mal aprovechamiento de la fuerza de trabajo humano y la maquinaria, lentitud del trabajo por condiciones como la pereza y la simulación del trabajo, de igual manera resalta la necesidad de armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores. Por ello, condición científica de su teoría se encuentra sustentada en la idea de la necesidad de recopilar métodos de trabajo tradicionales de los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir a partir ellos reglas, leyes y fórmulas que guiaran en lo sucesivo a los obreros en su tarea diaria.

Los resultados de su investigación los expone en forma de principios de administración para orientar el trabajo y en donde la dirección tiene asume otras responsabilidades, a su vez estos se agrupan en cuatro categorías:

“Desarrollar, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que remplace los antiguos métodos empíricos.

Selecciona científicamente y le instruye, enseña y forma al obrero.

Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo a sus propias posibilidades.

Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.” (Taylor 1911-1969:41).

Es decir, el propósito de la administración debía consistir en la racionalización de los métodos de producción, para lograr mayor rendimiento: más producción, mejor aprovechamiento de los recursos y menores costos. Esto implica que cada obrero sea instruido por su superior y reciba de este ayuda cordial, esta cooperación estrecha entre la dirección (directivos) y los obreros (trabajadores) constituye la esencia de la moderna administración científica.

c) Teoría Clásica (Henri Fayol)

Henri Fayol (1841—1925) considerado, al igual que Taylor, como uno de los fundadores de la administración al identificar las principales actividades o áreas funcionales que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización. Además de desarrollar los 14 principios para una correcta administración.

Dicha teoría surge como respuesta al acelerado crecimiento empresarial visto después de la Segunda Revolución Industrial, haciendo hincapié en la administración global de la organización, es decir, la estructura y funciones que realiza cada parte de la empresa. Esta se distinguió por su enfoque sistémico integral, el cual abarcaba todas las esferas de una empresa, ya que para Fayol era de vital importancia tanto la organización como sus componentes, los cuales consideraba como un gran sistema interdependiente.

Mientras la teoría científica de Taylor veía igual al obrero y al gerente, la teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean estas órganos o personas. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa, mismos que estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado

“proceso administrativo” constituido por las etapas de: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Lo anterior dio como resultado una estructura de 14 principios administrativos, mencionados con anterioridad, formando junto con Taylor un sólido conocimiento de la administración.

Por otra parte, Fayol reconoció seis grupos de funciones básicas para la administración, que toda empresa debe tener presentes:

- Técnicas, para la producción de bienes y servicios.
- Comerciales, para la compra y venta de bienes y servicios
- Financieras, para el control de capitales necesarios para invertir
- Seguridad, para la protección y preservación de los recursos
- Contables, para los balances, gastos y estadísticas
- Administrativas, para la integración y coordinación de las funciones anteriores

Lo anterior permite realizar el proceso administrativo para coordinar los esfuerzos de toda la organización dichas etapas son:

- Prever o planear: visualizar el futuro que pretende alcanzar la organización y trazar un plan de acción para llegar a la meta.
- Organizar: Construir las estructuras necesarias para desempeñar el trabajo de la organización.
- Dirección: Guiar y orientar todos los recursos de la organización hacia un mismo objetivo.
- Coordinar: Mantener la armonía de todos los que trabajan en la organización para mantener la sinergia.
- Control: Realizar un seguimiento y verificar que cada parte del trabajo se desempeñe según las normas puntuadas.

Esta teoría ofreció mejoras a la corriente científica formulada por Taylor, dado que permitió realizar pronósticos confiables y aplicar métodos administrativos eficientes.

d) Teoría burocrática (Max Weber)

Uno de los precursores más relevantes en el estudio de las organizaciones es el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) considerado uno de los fundadores de la Sociología Moderna o también conocida como Sociología Económica, dicho autor establece, que la construcción de sentido desde el sujeto se realiza basado en los “tipos ideales”, lo cual es una “construcción” teórica pero realizada mediante un uso ilustrativo de lo empírico.

La teoría de la burocracia consiste en una forma de organización jerárquica dl trabajo, donde los trabajadores están especializados en su campo y funciones, pues para Weber la burocracia es un instrumento de dominación. Según su punto de vista, la burocracia es, en sí misma, un elemento positivo que supera las alternativas históricas previas, sostenidas en el carisma, la tradición y las relaciones personales.

Es decir, la burocracia introdujo reglas claras, uniformes y oficiales para la administración del Estado, de carácter impersonal y por lo tanto iguales para todos, lo que las hace más eficientes a gran escala y menos sujetas al parecer personal o a la discreción de los administradores.

Weber reconoce que, en ocasiones, la burocracia puede dificultar o volver más lentos los procesos que debería agilizar, dado que no existe un sistema de organización perfecto. Pero considera que, frente a los sistemas de la Antigüedad y el Medioevo, la burocracia constituye un paso adelante en la gestión de los Estados modernos.

De acuerdo con la Teoría de la Burocracia de Max Weber, la burocracia es la base para la formación sistemática de cualquier organización y está diseñada para garantizar la eficiencia y efectividad económica. Es un modelo ideal para la gerencia y su administración traigan la estructura de poder de la organización como enfoque. Con estas observaciones, él establece los principios básicos de la burocracia y enfatiza la división del trabajo, la jerarquía, las reglas y las relaciones impersonales.

En síntesis, la burocracia para Weber, es la organización por excelencia llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y por extensión los de las empresas.

e) Teoría Neoclásica (Drucker)

Esta teoría fue impulsada por grandes protagonistas de la administración como Peter F. Ducker y O'Donnell y comprende enfoques administrativos de mediados del siglo XX. La teoría neoclásica de la administración se encargó de determinar conceptos básicos y principios fundamentales dentro de las organizaciones, por ejemplo, la estructura lineal, la relación de trabajo y la departamentalización empresarial. Buscando continuar con la investigación de los mismos y perfeccionándolos mediante técnicas complementarias ya establecidas por los administradores desde principios del siglo XX.

La teoría o escuela neoclásica estuvo en auge en los años 1930 y hasta 1984, mismos en los que se dio la Gran Depresión Económica y la finalización de la Segunda Guerra Mundial, dicho contexto económico trajo a colocación nuevas características que debían ser objeto de análisis y que necesitaban adecuaciones por parte de las nuevas empresas que comenzaban a surgir. Lo que implicó la búsqueda de la eficiencia, una mayor automatización para los procesos productivos y así, una disminución en la mano de obra junto a un incremento en el número de empresas, las cuales debían tener distintos fines.

Esta es una corriente de pensamiento que propone reformar y modernizar la teoría clásica de la administración haciendo énfasis en la reducción de la mano de obra y la automatización de procesos, a fin de mejorar la eficiencia de una organización. Fundamentándose en controlar, administrar y orientar a un conjunto de personas para lograr llevar a cabo un trabajo utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Dentro de las principales características de esta teoría se encuentra su énfasis en la práctica de la administración, dado que destaca aspectos prácticos de esta ciencia por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos, y esta solo

tiene valor cuando se pone en práctica, aunque no descuida los conceptos teóricos, pero la mayoría de sus autores enfatizan en la acción administrativa.

Por otra parte, se fundamenta en los postulados de la escuela clásica, pues los autores pretenden poner en su lugar reestructurando el material desarrollado de la teoría clásica de acuerdo a las circunstancias de la época actual para hacerlo más amplio y flexible, tomando conceptos como estructura de la organización lineal, línea-staff, relaciones de líneas, responsabilidad y departamentalización. Aunado a esto se enfoca en los principios generales de la administración, esto para encontrar solución a problemas prácticos de las organizaciones, utilizando el proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control.

De igual manera busca resultados concretos, se considera que una organización no existe en sí misma, si no para alcanzar objetivos y generar resultados, es decir la organización debe estar estructurada y orientada en función a sus objetivos, mismos que sirven como medio de evaluación, pues si la operación falla, los objetivos y resultados se alcanzan parcialmente o no se logran, representando un problema para la organización pues son precisamente los objetivos los que justifican la existencia y operación de las organizaciones.

Cabe resaltar que, si bien esta teoría se basa fundamentalmente en los principios de la administración clásica, la escuela neoclásica es ecléctica ya que recoge contenido de otras teorías administrativas entre las que se encuentran:

- Teoría de las relaciones humanas
- Teoría de la burocracia
- Teoría estructuralista
- Teoría matemática
- Teoría de los sistemas

En conclusión, la teoría neoclásica fue una continuación de la escuela clásica de administración, pero perfecciono sus postulados permitiendo que fueran más flexibles y se pudieran adaptar a los cambios del momento actual, enfocándose en los resultados del proceso administrativo.

f) Teoría del Desarrollo Organizacional

Esta teoría nace en el año 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente orientado a proporcionar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Ya para los años setenta y ochenta se convirtió en un campo más consolidado, con cursos y programas ofrecidos en los planes de estudio empresariales, educativos y de gestión. Y para las décadas de 1990 y 2000 el desarrollo organizacional siguió creciendo y evolucionando y sus influencias pudieron verse en teorías y estrategias como la Gestión de Calidad Total, la creación de equipos, el enriquecimiento del trabajo y la reingeniería.

Entre los principales autores de esta teoría encontramos a:

- Herbert Shepard
- Richard Beckhard
- Eva Schindler-Raiman
- Robert Blake
- Jane Mouton

Uno de los factores que dio origen a esta teoría fue la profundización sobre la motivación humana y sus consecuencias en las organizaciones, cabe mencionar que la teoría del desarrollo organizacional nace de la teoría del comportamiento, pero con un enfoque sistémico. Y se fundamenta en la creación del Laboratorio Nacional de Entrenamiento en el año 1947, el cual busca mejorar el comportamiento de los grupos que realizaban entrenamientos sobre la sensibilidad humana y la posibilidad de su aplicación dentro de las organizaciones.

El desarrollo organizacional es un proceso planeado para buscar cambios en las organizaciones y el estudio de la motivación pone en práctica un nuevo enfoque en la administración, ayudando a interpretar al hombre moderno y su comportamiento en la organización actual. Dentro de esta teoría se utiliza el concepto de división de trabajo, es decir, los individuos contribuyen a las organizaciones dependiendo del sistema de recompensa.

Los autores de esta la teoría del desarrollo organizacional destacan las diferencias entre las empresas con un sistema mecánico y un sistema orgánico. Dado que las empresas al aplicar el desarrollo organizacional, mantienen relaciones intergrupales, aumentan la confianza, las responsabilidades son compartidas y multigrupales, y la solución de conflictos se da a través de la negociación.

1.4 Elementos de la organización de una institución educativa

Las instituciones se originan cuando los organismos sociales consolidan una o varias necesidades humanas como metas u objetivos, buscando beneficiar a una comunidad o grupo social específico. Esta unidad social se estructura en torno a un nombre, una identidad, un proceso para satisfacer esas necesidades, una dirección y normas que guían hacia el logro de sus propósitos.

En el ámbito educativo, las organizaciones que facilitan el aprendizaje y la enseñanza de los individuos en la sociedad tienen como objetivo integrar a sus miembros en un entorno cada vez más complejo, abarcando aspectos sociales, físicos, científicos y tecnológicos. Este proceso busca capacitar a los individuos para transformar su entorno y contribuir a una sociedad más competente y sostenible.

Así pues, las organizaciones educativas están orientadas a satisfacer estas necesidades esenciales de la sociedad. Desde una perspectiva más amplia, tanto las organizaciones sociales como las educativas, al igual que la administración, se centran en lograr eficazmente los objetivos y metas específicas de una comunidad determinada.

Toda institución u organización persigue el beneficio de un grupo específico; las organizaciones sociales logran cambios en la interacción social al cubrir necesidades y metas, mientras que las organizaciones políticas y familiares transmiten ideologías que influyen en las generaciones futuras y transforman la cultura.

Una empresa, por su parte, también es una organización social que produce bienes y servicios con el objetivo de obtener beneficios económicos al venderlos,

mejorando así la calidad de vida de la comunidad a través de sus productos y servicios.

Estas definiciones pueden llevar a confusiones, especialmente entre organizaciones educativas y empresas. Ambas sirven para satisfacer necesidades específicas de un grupo social dado. Aunque el propósito de una empresa es principalmente económico, centrado en obtener ganancias, las organizaciones educativas buscan enriquecer y desarrollar a la sociedad a través del conocimiento, la investigación y el desarrollo tecnológico, sin necesariamente buscar un beneficio económico directo.

Es importante señalar que las instituciones educativas, ya sean públicas o privadas, pueden considerarse empresas en términos de proporcionar un servicio a la sociedad, aunque las públicas no busquen ganancia económica directa para los proveedores del servicio, mientras que las privadas sí involucran un beneficio económico para quienes ofrecen el servicio, ya sea individualmente o a un grupo específico.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, podemos identificar tres categorías de instituciones educativas:

1. Instituciones públicas o estatales: Estas son entidades territoriales que pertenecen a la administración pública o al Estado.
2. Instituciones privadas: Son propiedad de individuos o grupos sociales y tienen como objetivo proporcionar servicios educativos con el propósito de obtener beneficios económicos.
3. Instituciones humanitarias: Ya sean públicas o privadas, estas organizaciones operan exclusivamente con fines humanitarios en beneficio de una comunidad o sociedad específica, ofreciendo servicios educativos sin buscar obtener beneficios económicos.

Así bien podemos decir que una organización es un grupo de personas que trabajan en conjunto para lograr un objetivo en específico dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada, regidos por normas y ejes que ayuden a lograr la

misión. A pesar de la diversidad de tipos de organizaciones que existen, hay elementos fundamentales para la conformación de casi cualquier tipo de organización, entre ellos se encuentra:

1. El sistema gerencial: El cual refiere a la puesta en práctica del proceso administrativo en la producción de un bien o servicio, dentro del proceso administrativo se comprende la relación de poder con la dirección.
2. Objetivos y resultados: Los objetivos son los fines de la organización y los resultados son la realización de esas metas planteadas. Este debe ser claro estar delimitado y ser conocido por todos los miembros
3. Estructura formal interna: La cual comprende:
 - a) una estructura jerárquica de relaciones de autoridad y trabajo entre las personas que integran la organización.
 - b) La división, especialización y estandarización del trabajo. La estructura jerárquica y las normas de comportamiento formal se definen a través de reglamentos o estatutos aprobados legalmente, de acuerdo con las estructuras jurídicas.
4. Recursos: Los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción se pueden clasificar en:
 - a) Humanos: Las personas proporcionan la mano de obra, la fuerza de trabajo intelectual y física, el capital humano que requieren las organizaciones.
 - b) Financieros: Constituye la capacidad de inversión total de la organización, sus activos, sus bienes y derechos negociables, su capacidad de endeudamiento, el análisis del comportamiento financiero.
 - c) Físicos: Son los factores o medios materiales que utilizan las organizaciones para la producción, por ejemplo, máquinas, herramientas, materiales, instalaciones, vehículos, inmuebles, etc.
 - d) Tecnológico o capacidad tecnológica: es un conjunto de instrumentos y métodos que crea, adapta y aplica cada organización en sus procesos de producción.

5. Estructura externa o interacción con el ambiente: Las condiciones de la estructura social global, económica, política, ética, tecnológica, etc., determinan las variables eternas o del contexto con el cual debe interactuar dinámicamente la administración de las organizaciones. El ambiente cambia permanentemente, estos cambios se evalúan a través del comportamiento y proyección de una serie de variables no controlables directamente por la gerencia, pero con las cuales debe interactuar. Un ejemplo de ellas son las políticas gubernamentales, la disponibilidad de recursos, la cultura, etc.

En síntesis, la innovación y la administración son dos elementos fundamentales para el buen funcionamiento de las organizaciones, pues la administración es la encargada de que la empresa funcione de manera correcta, siguiendo un orden, planeado y evaluando los resultados, dividiendo el trabajo y las responsabilidades para una mejor ejecución de las tareas y optimizando los tiempos y recursos; mientras que la innovación es la encargada de mejorar esos procesos, pues innovar no significa crear algo nuevo si no también mejorar algo ya existente, brindando elementos que permitan facilitar el trabajo trayendo novedad.

CAPÍTULO II APROXIMACIÓN A LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL (DDP)

2.1 Diagnostico Situacional

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento de tal manera que permita poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

Nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio. Así como, definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, del mismo modo, definir qué problemas son causa de otros y cuales consecuencia.

El diagnóstico es la base sobre la que tomamos todas las decisiones del proyecto. En él se encuentran todas las hipótesis de las que partimos al planear nuestro trabajo futuro y las posibles reacciones del sistema a la introducción de la nueva propuesta. Por ello, si nos equivocamos en el diagnóstico, con seguridad fracasaremos en la implementación del proyecto.

2.2 Contexto Sociohistórico

a) Antecedentes

El 25 de julio de 1921, el presidente Álvaro Obregón decretó la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), medida que fue aprobada por unanimidad en la Cámara de Diputados. Posteriormente, el 3 de octubre del mismo año, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

El antecedente inmediato se dio en octubre de 1920, cuando José Vasconcelos presentó ante la misma Cámara una iniciativa para establecer “una dependencia federal cuyas funciones civilizadoras, llegaran no sólo a una porción privilegiada del territorio, no sólo al Distrito Federal [ahora Ciudad de México], sino también a toda la República, necesitada, de un extremo a otro, de la acción del poder público y de la luz de las ideas modernas”. Su propósito fundamental era “salvar a los niños, educar a los jóvenes, redimir a los indios, ilustrar a todos y difundir una cultura generosa y enaltecedora, ya no de una casta, sino de todos los hombres”.

Un año después del decreto oficial, el 9 de julio de 1922, la SEP inauguró su edificio en la calle de República de Argentina, en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Fue considerado el “palacio dedicado a la tarea más importante: la Educación de los mexicanos”. En octubre 1921, José Vasconcelos había ocupado el cargo de ministro de Educación Pública, y a su cargo estuvo alentar y fortalecer este gran proyecto. Entre sus acciones destacaron, entre otras, el impulso a la escuela rural, la difusión de las bellas artes, la creación de bibliotecas, la consolidación de la educación media superior, la edición de libros de texto gratuitos, y la repartición de desayunos escolares entre la población infantil.

Ahora bien, partiendo de La firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), el 18 de mayo de 1992, es el acontecimiento detonador de un amplio proceso de reforma de la educación básica y de la formación de maestros. Este hecho no es aislado, se inserta en un contexto más amplio de la Reforma del Estado mexicano y significa uno de los pactos políticos más importantes del siglo XX al plantear decisiones sobre dos asuntos fundamentales para el desarrollo futuro del SEM: la descentralización del sistema educativo y una reforma curricular y pedagógica para la educación básica obligatoria y la formación inicial de maestros.

La descentralización de la educación básica y la formación de maestros es una decisión política y ha provocado que los estados asuman sus nuevas responsabilidades de muy diversa manera. El proceso de descentralización y la reforma educativa han producido una nueva gama de problemas, escenarios inéditos y heterogéneos, así como una combinación inestable de consensos, rechazos, expectativas, incertidumbres y viejas prácticas que apenas empiezan a explorarse. Al ingresar nuevos actores en el escenario de la política educativa nacional aparecen o se hacen evidentes nuevas dificultades y obstáculos o nuevas posibilidades para la conducción del sistema educativo y para su desarrollo futuro.

Cabe agregar que la descentralización es una postura que le apuesta a una mayor autonomía de la escuela y para ello se requiere de transferir el poder de decisión del nivel central (gobierno federal) a niveles intermedios (gobiernos estatales).

Por tanto, a partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, celebrado el 18 de mayo de 1992, se desarrolló una política de descentralización educativa, que en cada Entidad Federativa ha implicado acciones que fortalezcan las estructuras responsables de la prestación de los servicios educativos en los diferentes niveles que conforman la Educación Básica.

En el caso del Estado de Hidalgo, fueron creados organismos públicos descentralizados relacionados con la prestación de los Servicios Educativos de Educación Básica y Normal, de Media Superior y Superior, de Educación para Adultos, de Capacitación para el Trabajo, entre otros.

Mediante Decreto Gubernamental de fecha 27 de junio de 1994 y publicado el 4 de julio del mismo año en el Periódico Oficial, se creó el Sistema de Educación Pública de Hidalgo (SEPH), cuyo objeto fue dar definición y congruencia global a los programas estatales de educación, cultura, deporte, radio y televisión de Hidalgo, fue presidido por el Gobernador del Estado, quien designó al Director General del Instituto Hidalguense de Educación como Secretario del Sistema, cumpliendo este último ambas funciones.

El 10 de mayo del 2004 mediante el decreto número 258, se publicó la Ley de Educación para el Estado de Hidalgo, en su considerando Quinto, se expresa la necesidad de la creación de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo como dependencia del Poder Ejecutivo y en consecuencia parte integrante de la Administración Pública Central, así como el establecimiento preciso de sus atribuciones.

La Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, SEPH, se instituyó formalmente el 28 de febrero 2005, con la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo, publicada en el Periódico Oficial mediante el decreto 428, en sus artículos 13 fracción XI y 30 bis, estableciéndose en este último para el despacho de sus asuntos 20 atribuciones. La Secretaría, se crea como una dependencia para dirigir y coordinar los servicios educativos a cargo del Estado, Municipios, Organismos Descentralizados y Desconcentrados de la Administración Pública, que de coherencia operativa y ejecutiva a los diversos programas de los organismos operativos descentralizados, bajo una directriz única, con base en una estructura jurídica legalmente establecida, respetando las relaciones laborales de los trabajadores afiliados a las organizaciones sindicales existentes; permitiendo además, garantizar la autonomía técnica y financiera que legalmente les corresponden a los organismos públicos descentralizados, mediante acciones de seguimiento y evaluación que permitan mejorar el servicio que se brinda a la población y así optimizar los recursos asignados.

En noviembre 2011, se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública para el estado de Hidalgo de conformidad a lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, bajo el enfoque integral y sustentable que contribuya a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de nuestro Estado, fomentando una distribución equitativa de los recursos públicos entre las regiones y municipios, garantizando el combate a la marginación, vulnerabilidad social y desarrollo del capital humano y se establecen 34 atribuciones para la Secretaría en el artículo 34 de la citada Ley.

Por ello, a partir de la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, el 19 de diciembre de 2011, se establecen las facultades de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, en el artículo 38 del Reglamento vigente de ese mismo año, y las correspondientes a sus direcciones, entre ellas la Dirección de Desarrollo de Personal en las fracciones I, IV, VII, XV, XVII y XVIII, que suma a su estructura organizacional a la Subdirección del sistema de Desarrollo Profesional de Carrera y a la Subdirección de Capacitación y Promoción Docente.

En el año 2013, en la Reforma realizada al artículo 3º Constitucional por el Gobierno Federal, se incluyeron mecanismos de evaluación para el ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento en el servicio docente y se crea el Sistema Nacional de Evaluación; el principal cambio a la Fracción XXV del Artículo 73 Constitucional fue facultar al Congreso para establecer el Servicio Profesional Docente de conformidad con el Artículo 3º. Con esta reforma, se garantiza la calidad en la educación y se establece la evaluación obligatoria aplicando parámetros de calidad, procesos de evaluación sistemáticos y ofertas de capacitación y formación docente. Es hasta el 11 de septiembre de 2013, cuando se publica la Ley General del Servicio Profesional Docente, se establece que los gobiernos estatales deberán armonizar su legislación y demás disposiciones aplicables con base en los preceptos de esta Ley, dentro de los seis meses siguientes a su entrada en vigor.

Por lo anterior, con decreto número 181 de fecha 10 de marzo 2014, se publica la Ley de Educación para el Estado de Hidalgo, que tiene importantes repercusiones en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y científico de conformidad a las realizadas a los artículos 3º y 73 Constitucional, reposicionando a la educación como uno de los pilares fundamentales para la transformación de la sociedad.

Finalmente, el 27 de julio de 2017, se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, el cual tiene por objeto fijar y regular las bases para la organización y funcionamiento de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo, como Dependencia Centralizada del Poder Ejecutivo del Estado de

Hidalgo, así como determinar su competencia, estructura y facultades dentro del Sistema Educativo Estatal.

La administración pública es el instrumento básico para convertir los objetivos, planes y programas gubernamentales en acciones y resultados concretos que consoliden la capacidad de respuesta que satisfaga las expectativas de la sociedad, consecuencia hoy más que nunca se requiere una administración pública plenamente orientada al servicio y próxima a los intereses de la ciudadanía, que posee la flexibilidad y la oportunidad necesaria para responder a los cambios estructurales que vive y demanda nuestro estado y nuestro país.

La Secretaría de Educación Pública tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

La SEPH posee la siguiente estructura orgánica:

I. La o el Titular de la Secretaría

II. Unidades Administrativas del Despacho de la o del Titular

- a) Unidad de Coordinación Ejecutiva
- b) Unidad de Coordinación de Administración y Finanzas
- c) Unidad de Coordinación Académica y Vinculación
- d) Dirección General de Asuntos Jurídicos
- e) Dirección General de Comunicación Social

III. Subsecretaría de Educación Básica

- a) Dirección General de Educación Básica
- b) Dirección General de Fortalecimiento Educativo
- c) Dirección General de Desarrollo Curricular

IV. Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior

- a) Dirección General de Educación Media Superior
- b) Dirección General de Educación Superior
- c) Dirección General de Formación y Superación Docente
- d) Dirección General de Profesiones
- e) Dirección General de Vinculación y Fortalecimiento Institucional

V. Subsecretaría de Administración y Finanzas

- a) Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal
- b) Dirección General de Recursos Materiales y Servicios
- c) Dirección General de Recursos Financieros
- d) Dirección General de Tecnologías de la Información
- e) Dirección General de Innovación, Calidad y Organización

VI. Subsecretaría de Planeación y Evaluación

- a) Dirección General de Planeación
- b) Dirección General de Evaluación
- c) Dirección General de Información y Estadística Educativa
- d) Coordinación Estatal del Servicio Profesional Docente

VII. Órgano Desconcentrado

- a) Centro Estatal de Lenguas y Culturas Indígenas

VIII. Órgano Interno de Control

Además, a través del acuerdo de Sectorización publicado en el Periódico Oficial el 27 de julio de 2017 y la modificación al mismo de fecha 2 de abril de 2018, la Secretaría de Educación Pública es la encargada de coordinar la orientación de la

actividad de su sector en el ámbito de sus atribuciones y facultades de las 28 entidades públicas siguientes:

- Instituto Hidalguense de Educación
- Instituto Hidalguense de Educación para Adultos
- Universidad Politécnica de Tulancingo
- Universidad Politécnica de Pachuca
- Universidad Politécnica de Francisco I. Madero
- Universidad Politécnica de Huejutla
- Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo
- Universidad Tecnológica de Tula–Tepeji
- Universidad Tecnológica Tulancingo
- Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense
- Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital
- Universidad Tecnológica de la Sierra Hidalguense
- Universidad Tecnológica de la Zona Metropolitana del Valle de México
- Instituto Tecnológico Superior de Huichapan
- Instituto Tecnológico Superior del Occidente del Estado de Hidalgo
- Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo
- Instituto Hidalguense de la Infraestructura Física Educativa
- Universidad Intercultural del Estado de Hidalgo
- Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo
- Bachillerato del Estado de Hidalgo
- Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Hidalgo
- Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Hidalgo
- El Colegio del Estado de Hidalgo
- Instituto Hidalguense de Financiamiento a la Educación Superior
- Instituto Hidalguense del Deporte
- Universidad Tecnológica Minera de Zimapán
- Universidad Politécnica de la Energía
- Universidad Tecnológica de Mineral de la Reforma.

Es importante mencionar que se expone la historia de la Secretaría de Educación Pública dado que a partir de su creación y conforme a las necesidades que va teniendo el personal que en ella labora es que surge la creación de la Dirección de Desarrollo de Personal, con la finalidad de mantener actualizado y capacitado al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación. Además de ser esta el órgano central de la educación en el Estado de Hidalgo y dentro de la cual se encuentra ubicada de la DDP.

b) Ubicación geográfica y descripción física

La Dirección de Desarrollo de Personal se encuentra dentro de las instalaciones de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo la cual se encuentra ubicada en Blvd. Felipe Ángeles s/n, Col. Venta Prieta, Pachuca de Soto, Hgo. C.P. 42083. (Anexo 1)

El espacio físico de dicha dirección ronda entre los 90 y 100 metros cuadrados aproximadamente (Anexo 2), los cuales se encuentran distribuidos en cinco oficinas; oficina del director de la DDP, oficina de subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera, oficina de la Subdirección de Capacitación y Promoción Docente, y las otras dos oficinas se encuentran ocupadas por aproximadamente cinco trabajadores (cada oficina) de cada una de las Subdirecciones.

c) Políticas vigentes

Toda institución, independientemente de la índole, se regulan mediante políticas o líneas de trabajo, es decir, vinculan objetivos a lograr en común, los procedimientos que deberán seguir, como se ejecutará y quien lo llevará a cabo, además definirá si se logra el objetivo y como se corregirá en caso de no obtener los resultados esperados.

Las políticas pueden ser de dos categorías, formal e informal, las formales son aquellas que cuentan con un concepto claro, bien definido y por escrito. Aseguran la información y funcionamiento de la institución y quedan implícitamente

autorizadas. Las informales por su parte, son las que nacen de la experiencia y dan ciertas restricciones al funcionamiento, estas suelen ser por lo general de creación interna de la institución, a diferencia de las formales que son marcadas por organismos legales o gubernamentales.

La política institucional debe partir del Proyecto Educativo Nacional en los propósitos de la propia institución, en las decisiones de los directivos y en las normas exteriores del entorno, por ello, la Dirección de Desarrollo de Personal de la Secretaría de Educación Pública, se rigió bajo las siguientes políticas públicas:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo Tercero Constitucional.
- Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Hidalgo
- Ley General de Educación para el Estado de Hidalgo
- Ley general de Educación
- Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024)
- Plan Estatal de Desarrollo (2022-2028)
- Reglamento Interior de la SEPH
- Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024.

Así mismo dentro del marco legal de la Dirección de Desarrollo de Personal también se encuentran las siguientes leyes:

- Artículo 3° de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Educación
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Leyes del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Programa Sectorial de Educación 2007-2012
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal
- Reglamento de las Coordinaciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública

- Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Pública

Cabe mencionar que el marco legal con el que cuenta la Dirección de Desarrollo de Personal no se encuentra actualizado, siendo este un evidente problema para la Dirección. Dado que el marco legal es aquel conjunto de leyes, reglamentos y normas encargadas de regular la actividad económica de las organizaciones, permitiendo que estas operen de manera legal y ética.

d) Descripción de la Institución

El concepto “institución” hace referencia a cualquier tipo de organización humana, que involucra relaciones estables y estructuradas entre personas, las cuales se mantienen con el tiempo a fin de cumplir una serie de objetivos explícitos o implícitos.

El funcionamiento de las instituciones implica prácticas, hábitos y costumbres que se encuentran reguladas por normas morales o disposiciones legales. Según el alcance de la institución estas pueden estar constituidas por un grupo pequeño de personas o hasta miles de individuos, esto según su alcance.

Del mismo modo, las instituciones implican un tipo de jerarquía, a fin de repartir el poder de manera asimétrica entre los integrantes de la organización, aunque existen excepciones de instituciones igualitarias. Dicha asimetría implica que cierto número de miembros posean mayor autoridad en la toma de decisiones y administración de recursos.

En su mayoría las Instituciones públicas no son resultado de una planificación, sino que surgen a lo largo del tiempo en respuesta a las necesidades de la población o como resultado de la lucha por el poder entre individuos o grupos políticos.

La Dirección de Desarrollo de Personal (DDP) es una entidad pública perteneciente a la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo (SEPH), encargada de fortalecer mediante la capacitación los beneficios de manera integral de los

trabajadores. Es decir, la DDP es la encargada de gestionar las estrategias, políticas y prácticas necesarias para el desarrollo del personal de la SEPH, dentro de estas estrategias se incluye; La capacitación del personal, la promoción y formación continua de los empleados, la motivación al trabajo, la incorporación de los trabajadores a nuevas responsabilidades y el fomento del progreso de los empleados dentro de la Secretaría. Lo anterior con la finalidad de garantizar la empleabilidad de los trabajadores.

Sin embargo, pese a la importancia de sus actividades, dicha dirección cuenta con múltiples deficiencias que dificultan su funcionamiento, iniciando porque esta se encuentra fuera de las estaciones del edificio central de la SEPH y se encuentra ubicado al otro extremo del área, lo que dificulta su comunicación con la Subdirección de Administración y Finanzas área a la cual pertenece y con la que regula su funcionamiento interno.

Por otra parte, la infraestructura con que cuenta dicha dirección es bastante pequeña, al ingresar a las oficinas de la DDP se pueden observar tres escritorios, dos de ellos pertenecientes a las secretarías de cada una de las Subdirecciones y el tercero a la secretaria del director. La Dirección cuenta con cuatro oficinas y una pequeña sala de juntas que se encuentra conectada con la oficina del director, otras dos son ocupadas por los subdirectores y en la oficina restante se encuentra laborando las personas de ambas subdirecciones. Cabe mencionar que esto se encuentra en remodelación.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal es otra área perteneciente a la Subdirección del Sistema De Desarrollo Profesional de Carrera Administrativa, la cual se encuentra ubicada fuera del recinto de la SEPH y se ubica dentro de las instalaciones del Centro de Atención Preventiva en Educación Preescolar (CAPEP).

Lo anterior, da como resultado un problema de falta de comunicación entre las diversas áreas que integran la Dirección, pues al estar dividida su infraestructura, los canales de comunicación se ven interferidos, mostrando poca cohesión entre los trabajadores y sus actividades.

En cuanto a la infraestructura tecnológica se puede apreciar que cuenta con múltiples deficiencias, dado que no todos los trabajadores cuentan con un equipo de cómputo o por el contrario el equipo con que cuentan es obsoleto, de igual manera, la Dirección solo cuenta con un teléfono en el cual se reciben llamadas para todas las áreas de la DDP, aparato que de igual modo se encuentra en condiciones deficientes, dados los vínculos interinstitucionales que se mantienen, la Dirección debe realizar videoconferencias, actividad que en ocasiones se complica dado no cuentan con un proyector propio y se ven en la necesidad de pedirlo prestado a otras Direcciones.

El mobiliario con el que cuentan es limitado, cerrándole la posibilidad a prestadores de servicio social o prácticas profesionales su desempeño e incluso a nuevos trabajadores, pues no tienen un espacio de trabajo definido, e incluso los mismos trabajadores comparten escritorios.

También se puede notar que en esta Dirección no cuentan con sanitarios lo que obliga a los trabajadores y al público en general a tener que ir al edificio central de la SEPH, ocasionando que se desaproveche el tiempo de trabajo.

2.3 Organización de la DDP

a) Estructura organizativa

La estructura organizacional hace referencia a “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005. P. 234).

Mediante la estructura organizacional una institución obtiene el logro de los objetivos establecidos, apoyado en la filosofía organizacional, es decir, la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Por ello, la estructura organizacional tiene un papel fundamental, dado que con ella los directivos se ven en la posibilidad de delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, proporcionando posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para el desempeño laboral.

La estructura orgánica actúa como medio de apoyo para el cumplimiento del plan estratégico de trabajo, pues esta facilita y establece los canales de comunicación y flujo de trabajo favoreciendo la coordinación de tareas y actividades.

A pesar de la importancia que recae sobre la estructura orgánica de las instituciones, se observó que dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal no se posee una estructura orgánica definida oficial, es decir, solo se conoce que esta es perteneciente a la Subdirección de Administración y Finanzas, sin embargo, depende directamente de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo.

Y a su vez esta Dirección se encuentra constituida por la Subdirección de Capacitación y promoción docente, y la Subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera, de la cual depende el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal. En pocas palabras solo cuentan con una estructura orgánica interna informal. (Anexo 3).

Pese a ello, en conjunto con este proyecto de innovación educativa, el Mtro. Fabián Francisco Hernández Ángeles director de la Dirección de Desarrollo de Personal se encuentra trabajando en la reorganización de esta Dirección, ampliando los departamentos y direcciones que la integran, repartiendo las actividades y estableciendo niveles jerárquicos mediante la creación de una estructura orgánica propicia para la Dirección, esto con la finalidad de mejorar su funcionamiento.

b) Atribuciones de la institución

Al hablar de atribuciones se entiende, que es el facultamiento concreto que el ente soberano o quien ejerce la función gubernativa realiza al Estado, es decir, lo que está permitido atender, las tareas que el Estado decide reservarse, por medio del orden jurídico, las cuales están orientadas a la realización de los fines de la institución.

Por otra parte, atribuciones por facultades, es cuando la ley otorga derechos y obligaciones a la autoridad administrativa para que ésta pueda llevar a cabo el logro

de sus fines. En resumen, las atribuciones son el medio para alcanzar determinados fines, es normal que el número y extensión de estas varíe, dependiendo la instancia pública a la que sean asignadas.

De acuerdo con el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 23 de marzo de 2017. Y en base al artículo 34 del mismo, le corresponden a la Dirección de Desarrollo de Personal, las siguientes atribuciones:

I. Proponer, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, normas para regular el sistema de administración y desarrollo de personal de la Secretaría, difundir las vigentes y vigilar su cumplimiento.

IV. Autorizar el diseño y los mecanismos de impartición de los programas de capacitación y desarrollo para el personal de apoyo y asistencia a la educación de la Secretaría, así como administrar el proceso de capacitación del personal de mando.

VII. Controlar y evaluar la operación del sistema de administración y desarrollo de personal.

VIII. Intervenir y, en general, administrar las relaciones laborales entre la Secretaría y la organización sindical de los trabajadores.

IX. Dar seguimiento a las acciones e incidencias propias de las relaciones laborales de la Secretaría con sus trabajadores.

XVI. Coordinar la aplicación de los Sistemas de Estímulos y Recompensas previstos por la Ley de la materia y las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría.

XXII. Administrar y operar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Educación Pública, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.

XXIII. Administrar, operar, controlar y evaluar los sistemas de desarrollo profesional de carrera del personal de apoyo y asistencia a la educación que se establezcan en la Secretaría de Educación Pública.

XXXII. Participar en el ámbito de sus atribuciones, con la Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada, en la conciliación de los movimientos de personal relacionados con el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo a que se refiere la Ley de Coordinación Fiscal.

c) Vínculos Interinstitucionales

Los vínculos interinstitucionales tienen por objeto establecer, mantener y consolidar los vínculos locales, regionales, nacionales e internacionales con organismos y entidades públicas y privadas bajo diferentes modalidades de cooperación, en beneficio de los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación de la SEP.

Es decir, son aquellas relaciones generadas entre instituciones u organizaciones con la finalidad de desarrollar proyectos comunes y colaborar a corto, mediano y largo plazo, los vínculos interinstitucionales pueden incluir: convenios, membresías, intercambios, coordinación de actores, interacción de instituciones, y la formación, construcción y ejecución de programas, proyectos y acciones encaminadas hacia un mismo fin.

La Dirección de Desarrollo de personal cuenta con vínculos internos y externos con otras instituciones. Por una parte, externamente se relaciona con múltiples instituciones y secretarías entre las que destacan:

- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación más conocido por sus siglas “SNTE” con respecto a la negociación y seguimiento de los acuerdos sindicales, puesto que este el organismo encargado de representar, defender y reivindicar los derechos de los trabajadores de la educación; del mismo modo se relaciona con la,

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público por sus siglas “SHCP” referente al pago de remuneraciones y prestaciones al personal, pues esta quien dirige, propone y controla la política económica del Gobierno en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública;
- Secretaria de la Función Pública por sus siglas “SFP” en relación con la transparencia y tratado de datos personales, dicha dependencia del Gobierno de México tiene por objetivo garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción en el gobierno;
- Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Hidalgo, conocido por sus siglas “ICATHI”, en relación al diseño y elaboración de los cursos de capacitación ofertados para el personal de apoyo y asistencia a la educación, pues su función es ofrecer servicios de capacitación y certificación de calidad para el desarrollo de habilidades y conocimientos.

Esta Dirección por las actividades que desempeña debe mantener vínculos estrechos con las siguientes Direcciones que pertenecen al Instituto Hidalguense de Educación, por sus siglas “IHE”:

- UNIDAD TÉCNICA DE RESGUARDO DOCUMENTAL: En esta área se entrega los Formatos Únicos de Personal (FUP) para que el personal los pueda solicitar con facilidad
- DIRECCIÓN DE NÓMINA Y CONTROL DE PLAZAS: De esta dirección se envía a la Dirección de Desarrollo de Personal (DDP) la nómina para poder identificar las incidencias respecto al Programa de Carrera Administrativa.
- DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES: Esta dirección lleva el proceso de contratación de las Instituciones encargadas de impartir las capacitaciones que oferta de la DDP.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS: Dirección encargada de validar los términos legales de convenios y asuntos concernientes al ámbito jurídico.

- DIRECCIÓN GENERAL DE INNOVACIÓN, CALIDAD Y ORGANIZACIÓN: Con esta dirección el vínculo se genera ya que las capacitaciones están certificadas mediante la norma ISO9001:2015.
- DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y APOYO TÉCNICO: Con esta área se vincula porque son los encargados de darle atención y servicio a la plataforma que se utiliza para el Sistema de Carrera Administrativa.

Por ultimo de manera interna se relaciona con algunas Direcciones Generales de la Secretaria de Educación Pública del Estado de Hidalgo, entre las que desatacan: Dirección General de Recursos Humanos, Dirección General de Administración y finanzas, Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación, Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada, así como la Dirección General de Formación Continua a Docentes y Directivos.

d) Propósito u objetivo

La Dirección de Desarrollo de Personal tiene como objetivo específico:

Elevar la calidad de los servicios en beneficio del sistema educativo, mediante la valoración, reconocimiento y compensación del personal de apoyo y asistencia a la educación, que muestre con su desempeño laboral y desarrollo profesional su compromiso social y vocación de servicio.

La subdirección de Capacitación y promoción docente tiene como objetivo específico:

Proporcionar al trabajador los conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño laboral y satisfacción de los usuarios.

La Subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera tiene como objetivo específico:

Elevar la calidad de los servicios en beneficio del sistema educativo, mediante la valoración, reconocimiento y compensación del personal de apoyo y asistencia a la

educación, que muestre con su desempeño laboral y desarrollo profesional su compromiso social y vocación de servicio.

Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal tiene como objetivo específico:

Difundir y orientar las actividades que conforman los procesos atendidos en el área, y facilitar a su vez los esquemas de retroalimentación que permitan al personal administrativo desempeñar sus responsabilidades, mantener y elevar su propia funcionalidad y facilitar acciones de actualización.

e) Misión

La misión de SEP Federal es:

La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso, de las mexicanas y mexicanos, a una educación de excelencia con equidad, universalidad e integralidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

Por otro lado, la misión de la SEP del Estado de Hidalgo es:

Somos el órgano rector que construye, fortalece y transforma el quehacer educativo de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo (SEPH), a través de la incorporación de las perspectivas de género, derechos humanos de las mujeres y erradicación de la violencia de género.

La misión de la Dirección de desarrollo de personal es:

Contribuir a mejorar la calidad de los servicios del Sistema Educativa y lograr un beneficio integral para los trabajadores, mediante el impulso y apoyo a su formación, capacitación y actualización, la certificación como valoración de los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la experiencia en las funciones que desarrolla y que se traducen en un mayor y mejor desarrollo individual, colectivo y profesional.

f) Visión

La visión de la SEP Federal es:

En el año 2030, cada mexicano cuenta con una educación moderna, de calidad a través de la cual se forma en conocimientos, destrezas y valores.

El Sistema Educativo Nacional forma a los ciudadanos en los valores de la libertad, la justicia, el diálogo y la democracia, además de darles las herramientas suficientes para que puedan integrarse con éxito a la vida productiva.

La educación es el principal componente del tejido social y el mejor instrumento para garantizar equidad y acceso a una mejor calidad de vida para todos, además de ser formadora del talento humano requerido para la competitividad y el desarrollo del país.

Por otra parte, la visión de la SEP del Estado de Hidalgo es:

Ser un órgano rector que garantice el ejercicio de las perspectivas de género, derechos humanos de las mujeres y erradicación de la violencia de género en el ámbito y ejercicio educativo del Estado de Hidalgo.

La visión de la Dirección de Desarrollo de Personal es:

Ser un área que permita a los trabajadores un adecuado desarrollo humano, ético y motivacional, coadyuvando a la adquisición de una clara vocación de servicio en la mejora continua de sus funciones, para ser un actor fundamental en la sociedad, que contribuya a elevar la calidad de los servicios educativos.

2.4 Funcionamiento de la DDP

La Dirección de Desarrollo de Personal cuenta con la Subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera, la cual se encarga del desarrollo del programa del Sistema de Carrera Administrativa, el cual tiene como objetivo elevar la calidad de los servicios de apoyo y asistencia a la educación, en beneficio del sistema educativo, mediante la valoración, reconocimiento y compensación del personal de

Apoyo y Asistencia a la Educación, que muestre con su desempeño laboral y desarrollo profesional, su compromiso social y clara vocación de servicio.

Es un sistema de promoción horizontal que contribuye a mejorar la calidad de los servicios del sistema educativo y lograr un beneficio integral para el personal, mediante el impulso y apoyo a su formación, capacitación y actualización, la certificación como valoración de los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la experiencia de las funciones que desarrollan y que se traduce a un mayor y mejor desarrollo individual, colectivo y profesional. Reciben una remuneración adicional como resultado de la mejora continua en sus funciones encomendadas.

Dentro de la Dirección también se encuentra la Subdirección de Capacitación y Promoción Docente, la cual tiene como principal objetivo contribuir a mejorar la calidad de los servicios del Sistema Educativa y lograr un beneficio integral para los trabajadores, mediante el impulso y apoyo a su formación, capacitación y actualización, la certificación como valoración de los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la experiencia en las funciones que desarrolla y que se traducen en un mayor y mejor desarrollo individual, colectivo y profesional.

Teniendo como visión ser un área que permita a los trabajadores un adecuado desarrollo humano, ético y motivacional, coadyuvando a la adquisición de una clara vocación de servicio en la mejora continua de sus funciones, para ser un actor fundamental en la sociedad, que contribuya a elevar la calidad de los servicios educativos.

Por lo que, por medio del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal se encarga de capacitar al personal de oficinas centrales del IHE con diversos cursos para contar con mejores habilidades para el desarrollo de las actividades cotidianas en el ámbito laboral, también es el área encargada de dirigir el programa de servicio social dentro de la institución.

También se trabaja con el programa anual de BECA-COMISIÓN el cual es un reconocimiento al personal al que se refiere la Ley, que se otorga para efectuar

estudios de especialidad, maestría o doctorado en instituciones de educación superior.

a) Funciones de la Dirección

- Supervisar el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades establecidas;
- Autorizar los procesos que se realizan en el servicio profesional de carrera y en la promoción docente;
- Coordinar los procesos que se realizan en el ingreso y promoción docente;
- Proponer procesos de mejora al sistema de desarrollo profesional de carrera y al de promoción docente;
- Supervisar los programas de desarrollo de personal;
- Coordinar al personal que realiza servicio social, prácticas profesionales y estadías en la Secretaría;
- Autorizar al personal que solicita licencia por beca-comisión;
- Supervisar los movimientos del personal mediante el Sistema SMP; y Coordinar con la comisión mixta estatal del sistema de desarrollo profesional de carrera las convocatorias para los concursos de capacitación y evaluación del personal administrativo.

b) Funciones de la Subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera

- Integrar un equipo de trabajo operativo y técnico pedagógico, para llevar a cabo el cronograma de actividades de acuerdo a los CRITERIOS y Lineamientos Generales, para planear el desarrollo del proceso, así como atender las Convocatorias de Capacitación y Evaluación de Desempeño Laboral, considerando las fechas en que se deberán entregar los requerimientos a la DGRHO y a la DGSANEF, en SEP Federal, a efecto de acreditar a los participantes del PAAEH susceptibles de participar en el SCA;

responsables de las entregas la Comisión Mixta Rectora Estatal, la cual está integrada por 4 miembros del IHE y 4 integrantes del SNTE, quienes se reunirán periódicamente para acreditar la información que se emita durante el proceso a través de una minuta de acuerdos en la que firmarán los que en ella intervinieron.

- Participar en la elaboración de las Convocatorias de Capacitación (publicación en febrero) y Evaluación del Desempeño Laboral, (publicación en mayo) las cuales se difunden a través de la plataforma del SIDEPAAEH y se le da seguimiento para su cumplimiento de acuerdo a las fechas establecidas.
- Verificar en cada etapa del proceso que la información este oportunamente en la plataforma del SIDEPAAEH para que los participantes, cumplan con todos los requerimientos, atiendan los comunicados y suban los documentos con firmas de las autoridades educativas y sindicales y sellos de acuerdo a los 5 anexos y ocho numerales de acuerdo a los CRITERIOS a los que hay que atender, en las fechas establecidas.
- Verificar que la plataforma del SIDEPPAEH este en óptimas condiciones para el buen funcionamiento durante todo el proceso del programa del SCA, para que los participantes tengan el acceso en los tiempos establecidos.
- En coordinación con el director de Desarrollo de Personal, mantener informadas a las autoridades educativas de los avances del proceso, para que revisen y autoricen las entregas correspondientes que nos marcan los CRITERIOS en la DGRHO y la DGESANEF, de SEP en la CDMX.
- Estar en constante comunicación con los operadores de cada región para supervisar que se esté llevando a cabo el proceso conforme a lo establecido en el cronograma de actividades y las convocatorias de Capacitación y Evaluación del Desempeño Laboral de acuerdo a los CRITERIOS y Lineamientos Generales que rigen el Programa del SCA.

c) Funciones de la Subdirección de Capacitación y Promoción Docente

- Planear y operar los procesos de ingreso y promoción de los trabajadores en el Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera, por sus siglas SDPC
- Organizar y coordinar el desarrollo de los procesos de evaluación de los factores que se aplican en las diferentes etapas del sistema
- Revisar y validar los expedientes del trabajador que ingresa o se promueve en el SDPC
- Generar estadísticas con indicadores por región para la toma de decisiones
- Recibir analizar y resolver en primera instancia las inconformidades surgidas durante los procesos de evaluación para ingreso y promoción
- Llevar control de seguimiento de los trabajadores incorporados al SDPC.
- Supervisar el programa anual de capacitación y operación de cursos;
- Gestionar los recursos para la capacitación del personal de la administración central;
- Verificar que se lleve a cabo el proceso de capacitación;
- Verificar el cumplimiento de asistencia, conclusión y evaluación de los cursos de capacitación;
- Colaborar en reuniones técnico-pedagógicas con integrantes de la institución educativa que impartirán cursos de capacitación; y
- Colaborar en la realización de los eventos de la administración central.

d) Funciones del Personal Académico del Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal

- Desarrollar los programas de capacitación del personal;
- Operar el trámite de licencia del programa Beca–Comisión;
- Gestionar los sustitutos de becarios;
- Tramitar el estímulo al servidor público del mes;
- Realizar la aplicación de la evaluación de ingreso al personal administrativo;
- Preparar los eventos institucionales de la administración central;
- Difundir las acciones de la comisión auxiliar mixta de seguridad y salud en el trabajo; y

- Atender los requerimientos de servicio social, prácticas y residencias profesionales en oficinas centrales.

e) Funciones del Personal Administrativo

- Registro de documentos que pasan a firma y sello por el director.
- Revisión de documentos de personal que presta servicio social dentro de la DDP.
- Recepción y distribución de Invitaciones a cursos.
- Recepción de formatos para Beca comisión.
- Mantener actualizada la platilla del personal adscrito a la Dirección (Reportar incidencias, Dar de alta al Personal en el checador.
- Realizar documentos oficiales como: cartas de liberación, aceptación, toma de posesión, solicitudes, tarjetas informativas, oficios de comisión etc.
- Cada 15 días realizar vales para material de la DDP
- Resguardo del registro semanal de asistencia del personal comisionado al SNTE
- Seguimiento del correo de la DDP
- Resguardo documental de minutas internas y externas, oficios.

f) Funciones del personal de apoyo

- Control de números de oficio de la Dirección
- Monitoreo al sistema de correspondencia digital
- Control de pases de salida
- Seguimiento a la entrega de numerales (se envían vía correo electrónico y medio magnético), elaboración de oficios correspondientes.

2.5 Procedimientos administrativos y de gestión de la DDP

a) Generalidades

Dentro de la Dirección de Desarrollo de personal se realizan distintos procedimientos administrativos, algunos de ellos son:

- Establecer las necesidades de capacitación que requiere el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE).
- Emitir convocatoria de capacitación para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE).
- Programar la capacitación para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) en los tiempos establecidos.
- Analizar los resultados de las capacitaciones impartidas y su impacto en lo personal y en las funciones que desempeña el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) para la mejora continua del Sistema Educativo.
- Diseñar estrategias para la mejora, a partir de la capacitación.
- Autorizar conforme a la normatividad vigente al personal que solicita licencia por Beca-Comisión.
- Supervisar los movimientos del personal mediante el Sistema de Movimiento de Personal (SMP).
- Coordinar con la Comisión Mixta Rectora Estatal, el proceso de los cuatro factores para el ingreso o promoción del Sistema de Carrera Administrativa.

b) Procedimientos más relevantes por área

- Subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera:

Impartir los programas de capacitación para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE).

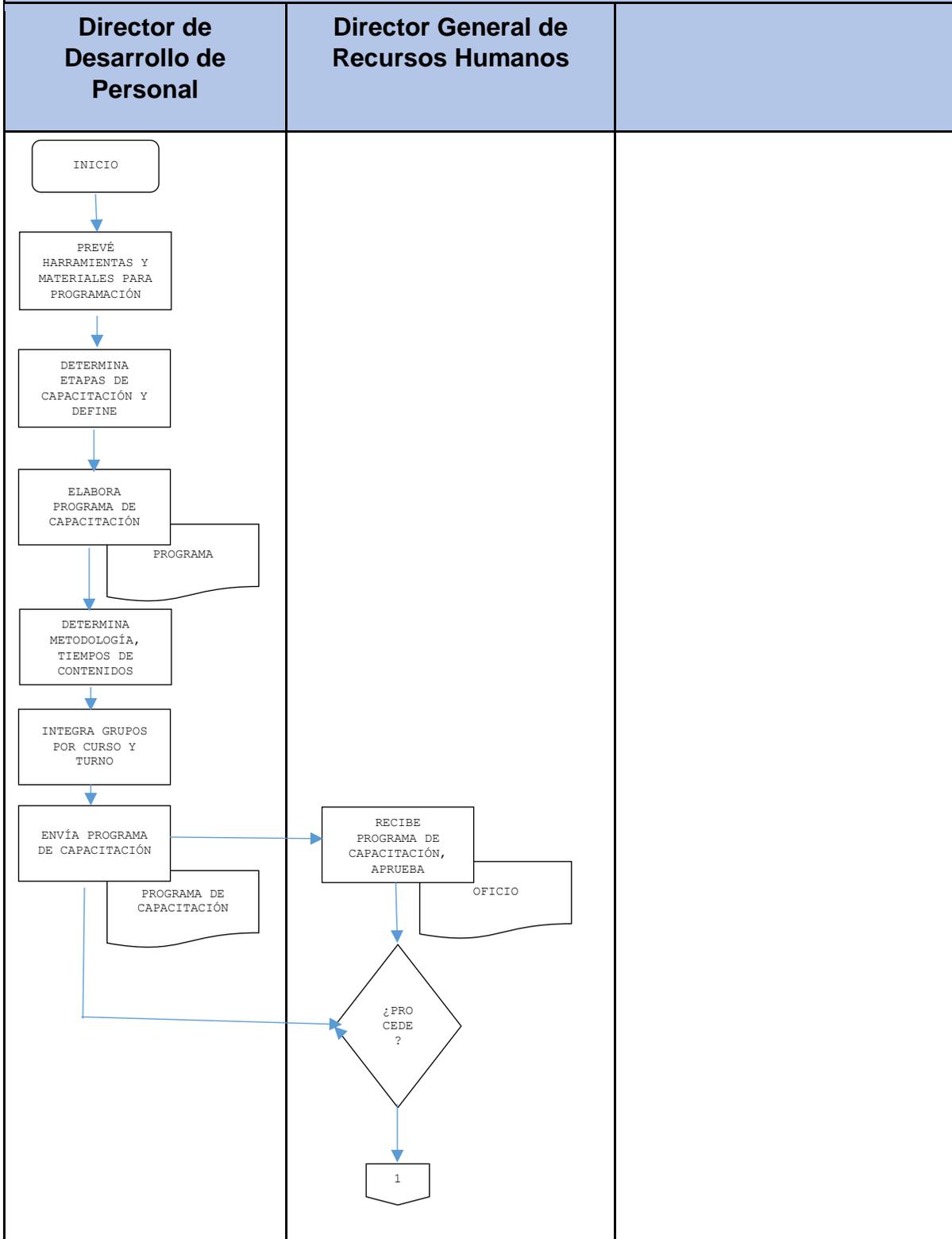
- Subdirección de Capacitación y promoción docente:

Coordinar los movimientos, ingreso y promoción del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) al Sistema de Carrera Administrativa.

c) Ejemplo de diagrama de flujo

El diagrama de flujo es un tipo de diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo, es utilizado para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos

Nombre de la Función: Programar las capacitaciones para el Personal de Apoyo y Asistencia a la educación (PAAE) en los tiempos establecidos



2.6 Personal de la DDP

a) Descripción del personal

La Dirección de Desarrollo de Personal es un área con personal reducido, pues solo cuenta con 16 trabajadores dentro de las instalaciones centrales de los cuales la mayoría son mujeres. Del mismo modo se puede observar que el personal que trabaja aquí son personas de edad avanzada, y solo dos trabajadores tienen una edad menor a los 30 años.

Dentro de esta dirección para que una persona pueda ocupar el cargo de director, es necesario que cuente un grado de estudios a nivel Maestría, algo que resulta bastante positivo pues asegura que la persona que se encuentre al frente será una persona preparada para la toma de decisiones.

Por último, se puede notar que existe personal que prefiere mantener reservado su nivel de estudios académicos.

Nombre	Grado de estudios	Condición Laboral (Tipo de contratación)	Puesto	Ingreso a la DDP	Edad
Fabián Francisco Hernández Ángeles	Maestría	Sin Información	Director	15-11-2022	61
Cuateptzo Butanda Ana Kristal	Sin Información	Docente	Administrativo	27-04-23	47
Hernández Zamora Yanira	Licenciatura	Honorarios	Administrativo	01-04-21	29
Rivera Velázquez Paz Gladis	Licenciatura	Docente	Jefa de Departamento	16-02-2010	46
Munguía Juarico María Eugenia	Licenciatura	Especialista Técnico	Secretaria de Departamento	09-06-2010	67

Velázquez Zerón Araceli	Licenciatura	Supervisora de Preescolar	Subdirectora	15-12-11	61
Zarate María Elena	Sin Información	Técnico Medio	Secretaria de la Subdirección	3-03-03	72
Glover Maldonado Mario Samuel	Sin Información	Honorarios	Operativo del SDPCA	15-10-08	45
Escalona Bernal Roció Isabel	Sin Información	Analista Administrativo	Operativo del SDPCA	7-12-11	60
González Hernández Marcela	Sin Información	Honorarios	Operativo del SDPCA	1-8-08	53
Vega Trujillo María de Lourdes	Sin Información	Docente	Operativo del SDPCA	1-10-23	46
Ortiz Sánchez José Alejandro	Sin Información	Docente	Apoyo a la SO del SDPCA	20-10-23	59
Orozco Omaña Ariadna	Sin Información	Administrativo	Apoyo a la SO del SDPCA	2013	46
Mendoza Ángeles Liza D Liz	Sin Información	Docente	Responsable de Departamento	2-02-23	44
Cervantes Velázquez Maribel	Sin Información	Maestra de Secundarias	Validación, captura y alta de SMP	10-12-10	46
Partida Monzalvo Jennyfer Alexis	Sin Información	Ayudante Adm.	Responsable de Departamento	1-11-21	28

b) Directorio

SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		
N	NOMBRE	CARGO
DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL		
1	Mtro. Fabian Francisco Hernández Ángeles	Director
2	Lic. Yanira Hernández Zamora	Jefe de Oficina 08 "B"
3	Mtra. María Guadalupe Sánchez Félix	Auxiliar Administrativo
4	Lic. Jennyfer Alexis Partida Monzalvo	Auxiliar Administrativo
5	Lic. Topiltzin Quetzalcóatl Gonzaga Ramírez	Auxiliar Administrativo
6	Lic. Ariadna Orozco Omaña	Analista Especializado
7	Tec. Hugo Lozano Pérez	Apoyo Administrativo
8	Mtr. Liza d´Liz Mendoza Angeles	Apoyo Administrativo
9	Dra, Ana Kristal Cuatepotzo Butanda	Auxiliar Administrativo
10	Lic. Araceli Velázquez Zeron	Subdirección
11	Lic. María De Lourdes Vega Trujillo	Auxiliar Técnico
12	Lic. José Alejandro Ortiz Sánchez	Auxiliar Administrativo
13	Lic. María Elena Zarate	Auxiliar Administrativo
14	Lic. Roció Isabel Escalona Bernal	Analista Especializado
15	Lic. Mario Samuel Glover Maldonado	Jefe de Oficina 08 "C"
16	Lic. Maribel Cervantes Velazquez	Analista Especializado
17	Lic. Marcela González Hernández	Jefe de Departamento
18	Lic. Paz Gladis Rivera Velázquez	Jefe de Departamento
19	C. Olga Lidia Alvarado Pérez	Auxiliar Administrativo
20	C. Yadira Baños Islas	Auxiliar Administrativo
21	C. María De La Luz Cabrera Plata	Jefe de Oficina 08 "A"
22	C. Elva Ernestina Cabrera Sierra	Auxiliar Administrativo
23	Lic. Cristina Castro Hernández	Técnico Especializado
24	Lic. Anabel Samperio Valencia	Jefe de Oficina 08 "A"
25	Lic. Mayvi Zoloeta Vera	Auxiliar Administrativo
26	C. Uriel Estrada Trejo	Jefe de Oficina 08 "A"
27	Lic. Ana Zinya Franco Palacios	Auxiliar Administrativo
28	Lic. Silvia García Herrera	Jefe de Oficina 08 "A"
29	Lic. Martha Hernández Velázquez	Subjefa de Control y Seguimiento
30	Mtra. Sylvia López González	Auxiliar Administrativo
31	Lic. Inés Maribel Moreno Martínez	Auxiliar Administrativo
32	C. María Eugenia Munguía Juarico	Auxiliar Administrativo
33	L.C.C. Leslye Ixchel Olguín Zavala	Auxiliar Administrativo
34	LÓPEZ ORTEGA BACILIZA ROCÍO	Auxiliar Administrativo

2.7 Relaciones y ambiente laboral de la DDP

Se denomina ambiente laboral a todo aquello que rodea a una organización, es decir el contexto dentro del cual existen, este se encuentra conformado por los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc. El ambiente de trabajo es el punto donde la organización forma su núcleo de operatividad y establece el nivel de dominio, es decir define las relaciones de poder.

El ambiente laboral incluye aspectos físicos, como la infraestructura y el diseño de las oficinas, pero también incluye aspectos psicosociales, tales como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y la comunicación entre los miembros. Este es un aspecto fundamental dentro de las instituciones, un ambiente positivo propicia un aumento en la productividad, favorece la moral del personal, reduce el abandono laboral y la rotación de personal; Además un buen ambiente laboral estimula la creatividad y aumenta el compromiso.

Por el contrario, un ambiente negativo o tóxico, conduce a la disminución del rendimiento, aumenta la rotación del personal por las diversas áreas, provoca estrés y desmotivación entre los trabajadores. Basado en ello, dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal se puede observar un ambiente laboral que puede definirse como positivo

Al hablar de relaciones laborales, se hace referencia al vínculo de trabajo que se genera entre los trabajadores y los representantes de la institución, misma que incide en el clima laboral, la productividad y el éxito de la organización. Dado que las personas suelen pasar más tiempo en el trabajo que en su propio hogar.

La percepción que se tenga de las personas siempre será un factor que afecte el enfoque que se tenga de las organizaciones, puesto que las organizaciones que suelen ser dirigidas de manera positiva suelen ser más eficientes y satisfactorias, sin embargo, para que esto suceda es necesario que los líderes de las mismas conozcan las costumbres, creencias y valores de sus integrantes, así como la

estructura, filosofía y misión. Al saber utilizar la cultura organizacional de buena manera esta puede ser una gran ventaja para la organización, ya que, al existir valores comunes, se facilita la comunicación, la cooperación y sobre todo el compromiso, sin embargo, siempre debe existir equilibrio y congruencia entre cultura, estrategias y tipo de administración.

Al carecer de dichos factores, la Dirección de Desarrollo de Personal presenta dificultades cuando se trata de trabajo en equipo e incluso en la comunicación y difusión de actividades.

2.8 Problemáticas de la DDP

a) Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar la evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. El FODA es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, las características propias de una organización.

Para Virginia, Graterol e Irene (2011) “es una herramienta de diagnóstico empresarial compuesto por los cuatro elementos de una organización, la cuales son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, agrupadas en dos entornos, interno y externo, conciliar estos factores influirá fuertemente en el éxito o fracaso de la organización”.

En resumen, el análisis FODA es una herramienta de gestión, que de forma clara, rápida y resumida permite ver la situación interna y externa de una organización, dentro de este se expone de manera sintetizada las oportunidades y amenazas que se estiman para el futuro en relación con las fortalezas y debilidades internas (José Manuel Martí, 2014).

El nombre surge de las iniciales de los cuatro conceptos que involucra en su aplicación:

- **Fortalezas (interno):** Puntos fuertes de la empresa, es decir, son características propias que favorecen el éxito dentro de la empresa.
- **Oportunidades (externo):** Están relacionadas al entorno de la empresa y por lo mismo, son oportunidades que puede aprovechar la competencia.
- **Debilidades (interno):** Son los puntos débiles o características propias que constituyen obstáculos internos para el logro de su misión y objetivos.
- **Amenazas (externo):** Son relacionadas al entorno de la empresa y pueden afectar tanto a la empresa como al sector en el que se encuentra.

Realizar un análisis FODA nos permite dar cuenta con claridad cómo está la situación de la empresa y por medio de la matriz los administradores pueden efectuar estrategias que favorezcan a futuro la organización y así tomar mejores decisiones.

b) FODA de la Dirección de Desarrollo de Personal

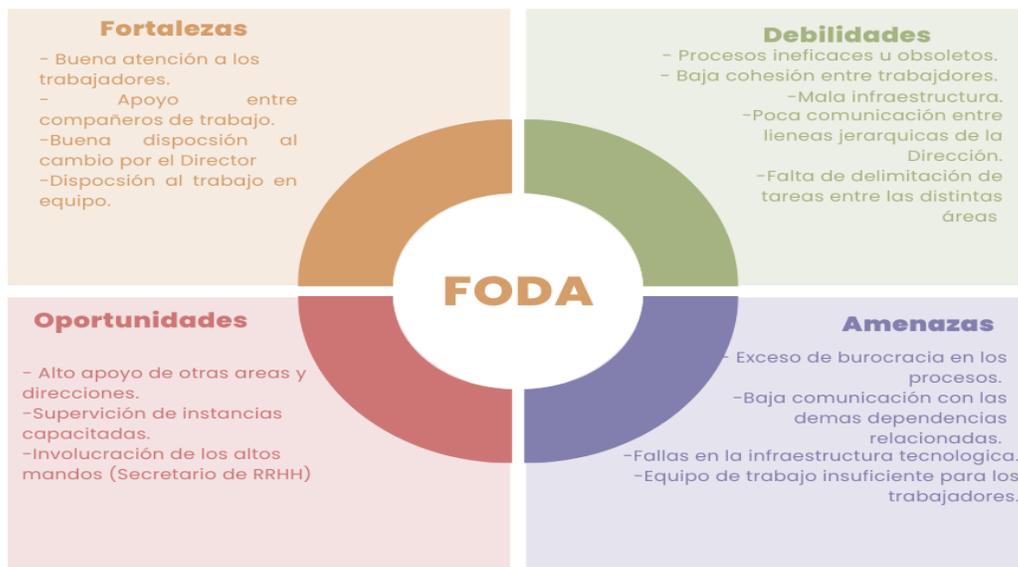
La Dirección de Desarrollo de Personal al ser una dependencia gubernamental anclada a la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo, cuenta con factores externos que le afectan a su desarrollo, los cuales se encuentran fuera de su alcance de resolución, entre los que se encuentran la falta de una buena infraestructura y espacio físico, recursos materiales y tecnológicos suficientes para su funcionamiento. Así como el exceso de burocracia para poder ejecutar los procesos que le conciernen a la Dirección de Desarrollo de Personal, pues al depender la Subdirección de Administración y Finanzas debe esperar a que esta autorice ciertos procesos, lo que retrasa sus actividades programadas.

Sin embargo, dentro de esta dirección se puede notar que también existen debilidades que afectan sus procesos, las cuales en base al análisis FODA se puede determinar que son de carácter interno, entre los que destacan la existencia de procesos ineficaces u obsoletos que provocan que tareas sencillas se hagan complejas y tardadas, por otra parte, se encuentra debilidad de gran relevancia es la delimitación y reconocimiento de actividades entre áreas, es decir, se nota una duplicidad de tareas o en su caso la omisión de algunas, pues desconocen que actividades le corresponden a cada subdirección, lo que nos lleva a otra debilidad,

la poca comunicación entre líneas jerárquicas y la baja cohesión entre los empleados.

Pero no todo es malo, pues la dirección también cuenta con factores externos ((oportunidades) que favorecen y permiten el funcionamiento de la DDP, entre ellos de manera interna encontramos, que la dirección recibe un alto apoyo por parte de otras áreas y direcciones, así como el apoyo de altos mandos, dado que se pudo notar que en varias ocasiones el director de Recursos Humanos asiste a eventos que realiza la DDP. Como bien se ha mencionado esta dirección es la encargada de capacitar al personal de apoyo y asistencia a la educación, por lo cual los cursos son realizados por diversas instancias que brindan acompañamiento durante todo el proceso.

Del mismo modo existen las fortalezas, es decir, aquellos elementos internos que favorecen al funcionamiento de la DDP, por ejemplo, a pesar de la poca cohesión que existe entre los trabajadores se ha notado que cuando se requiere existe ese apoyo entre compañeros y se genera un buen trabajo en equipo, así mismo se brinda buena atención a los trabajadores que van a realizar algún trámite, existe una buena disposición por parte del director para lograr cambios positivos que permitan un mejor desempeño de los trabajadores en sus actividades.



FODA de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH

El objetivo principal de mostrar este FODA y su posterior análisis en este proyecto de innovación educativa es plasmar los elementos con los que cuenta actualmente la Dirección de Desarrollo de Personal al año 2022 para poder desarrollar sus actividades.

b) Problemas identificados

Durante el desarrollo y posterior análisis de la información del Diagnostico Situacional y el análisis FODA realizado en la DDP, mediante un diario de observación, algunas encuestas informales y la investigación cualitativa durante la prestación de prácticas profesionales en la Dirección de Desarrollo de Personal, se pudo encontrar que dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal hay múltiples problemas, que requieren de atención pues afectan los procedimientos que se realizan allí.

Entre los problemas encontrados se destacan los siguientes:

- Bajo conocimiento en la aplicación de las TIC por parte de algunos trabajadores.
- Poca cohesión entre todos los trabajadores que integran la Dirección de Desarrollo de Personal, dada la división física del espacio de la Dirección.
- No cuentan con una estructura orgánica definida actualmente del director se encuentra en el proceso de diseño de un organigrama.
- El manual de organización está desactualizado y no es claro además que el personal desconoce de su existencia y carece de información.
- El espacio con el que se cuenta físicamente es muy reducido y el mobiliario y equipo de cómputo es insuficiente para los trabajadores, dificultando que puedan desempeñar sus actividades y desfavoreciendo la relación entre trabajadores.
- Equipo de cómputo desactualizado, mantenimiento o cambio de impresoras
- Falta de recursos materiales como: pizarrón, proyector, teléfono con conmutador y extensión propia para el trabajo de seguimiento de la comisión.

CAPÍTULO III EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO PUNTO PROBLEMÁTICO

3.1 Los Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos además de poseer la naturaleza reguladora de la estructura y del ejercicio de la función pública, son documentos importantes para el reclutamiento, selección y promoción del personal de las empresas, del mismo modo, son un medio para identificar áreas de oportunidad para el mejoramiento del quehacer gubernamental, pero sobre todo son instrumentos valiosos en las tareas de evaluación y fiscalización.

La historia de los Manuales Administrativos se constituye desde los años de la Segunda Guerra Mundial, dado que estos formaban parte de las estrategias seguidas por los militares, a consecuencia de que en el frente no se contaba con personal aptamente capacitado en estrategias de guerra y mediante los Manuales se buscaba instruir a los soldados en las actividades que deberían de desarrollar en combate.

Con el paso del tiempo y debido al creciente mundo globalizado y al alto grado de especialización y división del trabajo de las instituciones, las tareas cotidianas dentro de los procesos administrativos y tecnológicos de las organizaciones se convirtieron en rutinas que transformaban el desempeño del personal, lo que hizo evidente el uso necesario de herramientas que permitieran establecer con claridad el desarrollo de cada una de estas actividades, así como los niveles en la estructura organizacional.

Para dar solución a este problema, los primeros Manuales Administrativos fueron en forma de circulares, memorándum, documentos de instrucciones internas, etc., en los cuales se establecía la forma de operar de un organismo, sin embargo, dichos documentos carecían de un perfil técnico, pero fundaron la base para los futuros Manuales Administrativos.

Los Manuales Administrativos son documentos, ya sea hechos a papel o digitales, que contienen información ordenada y sistematizada de las instituciones, es decir, contienen datos agrupados que permiten crear un sistema de información, presentan una visión conjunta del organismo social, así como la correcta ejecución de las actividades a realizar dentro de la misma, brindando uniformidad a los procesos.

Dichos documentos se pueden realizar de cualquier área de la organización, no obstante, la dirección de ingeniería de análisis, la dirección de organización y métodos, modernización administrativa, la dirección de calidad, entre otras, son las encargadas de elaborar los manuales y decidir la forma en que este será distribuido y actualizado. El personal apto para la elaboración de este tipo de documentos normativos, es el licenciado en administración, en el caso de instituciones educativas se puede recurrir a los administradores educativos.

Dado que el administrador educativo posee los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, facilidad de palabra y empatía con el personal, suele ser asertivo y abierto al cambio para desarrollar dicho trabajo. En tal sentido, el administrador educativo tiene amplios conocimientos sobre las empresas, sus áreas funcionales, el proceso administrativo, sabe generar proyectos en base a la planeación, organización dirección y control, tanto del personal como de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, así como el tiempo involucrado en este tipo de proyectos, del mismo modo, posee conocimientos específicos acerca de la estructura, sistemas y procesos que se realizan en una instancia educativa.

a) Objetivo de los Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos son documentos de planeación, información y mejora continua, sin embargo, son también una forma de comunicación indirecta entre los administradores y los trabajadores a quienes va dirigido el manual, pues estos fungen como una fuente de consulta y un medio de inducción, dado que definen e informan la manera de llevar a cabo las tareas de la empresa.

La importancia de los manuales reside en el exhaustivo análisis de cada proceso, actividad o función que se realiza en la organización, por lo que deben presentarse como documentos accesibles y claros, que les permitan a los lectores encontrar una solución a los problemas que se relacionan con la forma de realizar las funciones y actividades rutinarias, marcando las líneas jerárquicas, siendo un documento de información y consulta.

Partiendo de los manuales como medio de comunicación de políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, el manual cuenta con diversos objetivos, entre los que destacan:

- Sistematizar la información: Mostrando de manera escrita su historia, objetivos, procedimientos operativos e incluso la información sobre cada uno de los puestos de trabajo. Todo ello de manera organizada, concisa y clara, que permita ser comprendida por cualquier persona.
- Informar: Dar a conocer a los miembros de la organización los diversos aspectos legales, su historia y evolución, estructura orgánica de la institución, marco jurídico, políticas, leyes, objetivos y procesos.
- Auxiliar en la inducción y capacitación del personal: Como parte de la inducción de un nuevo trabajador, se le debe dar a conocer, ya sea de forma impresa o electrónica, los manuales de bienvenida, inducción y organización, permitiendo que el trabajador se familiarice con la empresa al conocer cómo se creó la empresa, su misión, visión, valores, filosofía, líneas jerárquicas, funciones por puesto, entre otros datos.
- Estandarizar los procesos, funciones y actividades: En este punto se hace referencia a tener por escrito los procedimientos para brindar al personal de forma detallada como va a desarrollar sus funciones y así poder capacitar al personal y posteriormente evaluar la eficiencia y eficacia con que opera la empresa.
- Cubrir un requisito de certificación ISO: Toda empresa que quiere contar con la certificación de las normas de calidad ISO necesariamente debe cumplir con el

requisito de contar con los manuales administrativos o también llamados de calidad.

b) Tipos de manuales administrativos

Existen múltiples tipos de Manuales administrativos, sin embargo, a continuación, se explicarán los tres tipos principales; Manuales de procedimientos, manuales de servicio al público y se hace especial énfasis en los Manuales de Organización.

Manual de Procedimientos

Es un documento que explica de forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una determinada área en base a sus atribuciones para la ejecución eficiente de las mismas, este debe señalar quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse dichas actividades.

El contenido de este manual varia acorde al objetivo de la Institución al que pertenece y suele ser semejante al manual de organización, sin embargo, en este solo se mostraran la descripción de procedimientos y los diagramas de flujo. Dado el alcance de la información que poseen se pueden clasificar en:

- Manual General de Procedimientos: Esté muestra la descripción de los procedimientos de toda la Entidad de manera general.
- Manual Especifico de Procedimientos: Contiene las actividades a realizar en una determinada área de la entidad.

El Manual de Procedimientos, tiene como objetivo asegurar la funcionalidad de la organización, pues en él están implícitas las principales actividades por lo que sirve como una guía que muestra de forma detallada la forma secuencial y ordenada de realizar una acción. Es decir, es un manual que contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una empresa, incluyendo los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Así mismo, se apoya de diagramas de flujo que muestran de manera gráfica el orden cronológico de cada una de las actividades.

Manual de Servicios al Público

Este tipo de documento administrativo se encuentra integrado por información real y concreta acerca de los servicios que oferta una determinada institución, los trámites y funcionamiento. Por lo que este debe ser un escrito de fácil consulta, con información clara, redacción sencilla, evitando términos técnicos que dificulten la comprensión por parte de los usuarios.

La importancia de contar con Manual de Servicios Público radica en la trascendencia de la información proporcionada al usuario con la finalidad de que este conozca los requisitos, el procedimiento, el tiempo de respuesta, los horarios de atención y las características de cada uno de los servicios que se ofrecen en una institución.

Manual de Organización

Por último, el Manual de Organización es un documento administrativo que describe de manera formal a una institución y detalla su estructura orgánica, las áreas que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que la vinculan, funciones y actividades asignadas a cada una de ellas, con el fin de optimizar su desempeño.

Mediante el manual de organización es que se identifican los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, además de las líneas de comunicación y coordinación existentes. En base a la “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización de Diputadas y Diputados del Estado de México”, un Manual de Organización es un:

“Documento que contiene información detallada referente a los antecedentes, marco jurídico y normativo, atribuciones, objetivos y funciones de las unidades administrativas que integran las dependencias, señalando niveles jerárquicos, grados de autoridad, responsabilidad y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional”.

Por otra parte, Morfin (2014) explica que “el manual de organización es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo”.

Además, esta herramienta es una guía para la toma de decisiones al mismo tiempo que facilita la organización y comunicación, este tipo de manual también brinda ventajas como la minimización de errores, facilita el control interno y sirve como medio de consulta para los nuevos miembros, puesto que en él se establecen aspectos generales de la organización que todo empleado debe conocer no solo para un desempeño eficiente sino también para formarse un apego a la cultura organizacional.

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

- Manual general de Organización: En el cual se expone la estructura orgánica de la institución. A partir de la descripción del primer nivel.
- Manual específico de Organización: Este abarca las funciones y responsabilidades de un área en especial, de acuerdo a la división administrativa que se tenga.

Según Leos (2004), expone en su obra Organización y Métodos en la Administración Pública, la definición de Manual de Organización dada por Duhatl Krauss como “aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos. Explica las jerarquías, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa”.

De manera sintetizada, se puede decir que el Manual de Organización, es un documento administrativo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la

correspondencia funcional entre puestos y estructura. “Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos” Administrativos (2017).

Para la creación de este, se sugieren tres fases o etapas de elaboración, las cuales junto con las actividades que se señalan son fundamentales en el logro de este objetivo, dichas etapas son: A) recabar información, B) análisis de la información recabada y C) integración del manual.

Al igual que cualquier otro documento normativo, el manual debe poseer una estructura que permita su comprensión, en base al Departamento de Organización y Métodos de la Secretaría de Finanzas y Administración (2015) los elementos que debe poseer son los siguientes:

- Portada
- Contenido/Índice
- Presentación
- Antecedentes Históricos
- Objetivo del Manual
- Marco Jurídico
- Atribuciones
- Estructura Orgánica
- Descripción de puestos
- Firmas de Autorización

Sin embargo, esta dependerá de la persona encargada de su elaboración, puesto que puede poseer más o menos información, dependiendo de la información recolectada se deberá ir ajustando su estructura. (ANEXO 6)

3.2 La ausencia del Manual de Organización como generador de problemáticas en la DDP

a) Aproximación al problema

En base al análisis de un diagnóstico situacional se pudo observar que dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo no se cuenta con un Manual de Organización, por lo cual se han visto afectados los procesos que se realizan ahí, esto debido a que su personal, no conoce cuáles son sus funciones, deberes y responsabilidades dentro de la organización, e incluso desconocen que tareas le corresponden a cada subdirección.

No contar con un Manual de organización y una estructura orgánica definida y clara ha perturbado las labores de la Dirección de Desarrollo de personal, generando la duplicidad de tareas, razón por la cual en varias ocasiones no se alcanzan los objetivos en los tiempos establecidos, así como la falta de autoridad, dado que los trabajadores no reconocen quien es su superior directo o de quien deben recibir órdenes.

El Manual de Organización es una herramienta de gran importancia e utilidad para cualquier institución, dado que este permite definir las funciones de sus colaboradores a fin de mejorar los procesos en cada uno de sus departamentos, así mismo por ser un documento normativo y de gestión, permite conocer los diferentes niveles jerárquicos, y por ende las funciones de cada puesto, coadyuvando a mejorar los canales de comunicación y coordinación, determinar responsabilidades e incluso definir el perfil requerido para cada uno de estos puestos.

Según Graham Kellog (2009) “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

De igual manera se observó que a consecuencia de este problema los trabajadores solo realizan ciertas tareas que les corresponden y el resto del día se dedican a realizar otras actividades ajenas a su puesto de trabajo, provocando una pérdida de tiempo para lo que compete a la Dirección.

b) Delimitación del problema

La ausencia de la descripción de cargos y delimitación de tareas por áreas provoca que los trabajadores no cumplan con los objetivos organizacionales, dada la duplicidad de actividades, retrasando los tiempos establecidos. Pues los trabajadores no tienen establecidas las tareas que deben desempeñar en el puesto que ocupan.

El ámbito espacial y temporal del presente proyecto, está situado en la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo en el periodo 2023 – 2025, enfocándose en la Dirección de Desarrollo de Personal.

Para la elaboración de este Manual de Organización solo se cuenta con los recursos propios, ya que no percibiré sueldo ni ayuda para su elaboración, además de contar con limitaciones metodológicas, por ejemplo, que no se cuenta con experiencia en la elaboración de manuales, hay poco acceso a la información necesaria para su elaboración o simplemente esta no existe, limitantes que complican el proceso de diseño y elaboración del manual.

c) Definición del problema

¿De qué manera el Manual de Organización incide en el rendimiento laboral del personal de la Dirección de Desarrollo de Personal?

3.3 ¿Por qué son importantes los Manuales de Organización en las organizaciones?

La argumentación de la presente investigación se fundamenta en el impacto positivo y efectivo que trae consigo un Manual de Organización, como herramienta para la toma de decisiones que los funcionarios públicos llevan a cabo día con día, ejecutando las funciones del proceso administrativo que destaca el ilustre francés

Henri Fayol (1841) “planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar” de una manera más eficaz las actividades correspondientes a cada trabajador de la Dirección de Desarrollo de Personal.

Resulta de vital importancia realizar dicho proyecto para dar solución a los distintos problemas que ocasiona su ausencia, puesto que el personal es la parte fundamental para que una institución u organización crezca exitosamente. Según Sandi (1981) menciona:

“El factor fundamental de funcionamiento de toda organización es el personal, a él le está confiado el manejo de los demás recursos y de él depende la eficiencia de su empleo. El grado de eficiencia global que alcance la organización se determina por el que tenga su personal. Por eso es importante establecer programas formales de reclutamiento y selección que aseguren que los empleados contratados tengan la capacidad de desarrollo que requieren las actividades y ofrecerles y un proceso permanente de capacitación y educación que los ayude a lograr su mejoría individual y un rendimiento óptimo.” (Sandi, 1981, p.40)

Lo anterior resalta aún más la necesidad del diseño de un Manual de Organización en la Dirección de Desarrollo de Personal, pues esta es la encargada de la capacitación y actualización de los conocimientos del personal de apoyo y asistencia a la educación de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo. Siendo ella la encargada del diseño e impartición de los cursos de capacitación del programa de Carrera Administrativa.

Por ello, el objetivo es diseñar una propuesta de Manual de Organización direccionado a mejorar el rendimiento laboral de los empleados en funciones determinadas, para obtener calidad en los procesos, contribuyendo a mejorar la eficacia y eficiencia de la operatividad del mismo Sistema de Carrera Administrativa.

Así mismo dicho documento permitirá que la Dirección de Desarrollo de Personal cuente con una herramienta para obtener información rápida y oportuna, ya que contiene el control de cada uno de los procedimientos, antecedentes de la dirección, misión y visión, entre otros apartados de gran importancia.

Al tener un Manual de Organización dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal contribuirá, primeramente, a que se eviten confusiones en las actividades, ya que en él se plasman lineamientos a seguir en cada uno de los puestos, además se estipularán todos los procedimientos que le competen a cada área.

De este modo, se espera que con el diseño de esta propuesta de Manual de Organización no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en los procesos, ya que dicho manual proporcionará información clara y sencilla sobre las actividades que se llevan a cabo en cada una de las áreas, conocer la jerarquía de puestos e incluso conocer cuál es el objetivo de la Dirección, es decir se busca que se eliminen la duplicación de tareas permitiendo cumplir en tiempo y forma con las entregas e impartición de cursos, así mismo se espera que el personal identifique de manera clara las líneas jerárquicas y grados de autoridad logrando que conozcan de quien dependen directamente y a quien deben entregar resultados.

Por otra parte, con el diseño y elaboración de este proyecto se pretende abrir una puerta para los próximos Administradores Educativos que decidan hacer sus prácticas profesionales o servicio social dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal e incluso en el Secretaría de Educación Pública de Hidalgo en general. Pues se busca dar a conocer algunas de las capacidades y aptitudes que posee un administrador educativo y con ello mostrar lo que como profesionales podemos aportar a las organizaciones.

CAPÍTULO IV DISEÑO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA INNOVACIÓN

El diseño teórico metodológico de cualquier investigación es de gran relevancia, dado que en este punto se define el tipo de investigación más apropiado para nuestros fines, el tipo de estudio que se va utilizar para analizar la situación problemática, la cronología de las actividades y la forma de recolectar los datos.

El objetivo del diseño teórico-metodológico es asegurar que los proyectos tengan un alto nivel de coherencia interna y se disminuyan o eliminen los errores, es de vital importancia elegir la metodología adecuada, puesto que cada enfoque tiene diferentes propósitos y su utilización está determinada por las necesidades de la investigación o proyecto a realizar.

4.1 Enfoque metodológico

Para obtener una buena investigación, se debe contar con procesos limpios y lógicos y para ello sirven los distintos enfoques metodológicos, los cuales se clasifican en: cualitativo, cuantitativo y mixto, para acercarse de manera lógica a la realidad, el curso de la investigación debe ser organizado y sistematizado. Los tres métodos emplean procesos empíricos, reflexivos y sistemáticos que permiten obtener conocimiento mediante estrategias.

Para la elaboración de este Proyecto de Innovación Educativa, que tiene por objetivo el diseño de una propuesta de una Manual de Organización para la Dirección de Desarrollo de Personal, se va a utilizar un enfoque cualitativo, enfoque que para Hernández Fernández y Baptista (2010) es un proceso que requiere de la recolección de datos sin medición numérica.

La investigación cualitativa considera cinco dimensiones fundamentales en su proceso de aplicación a los diferentes tipos de estudio, que para Creswell (1998), se refieren a los enfoques vistos desde el tipo de investigación a realizar, el origen de los saberes que lo relacionan, la recopilación de datos, el análisis de los mismos y la forma de narrar los hechos encontrados.

La investigación cualitativa, precisa Pérez Serrano (2004) es un proceso sistemático, activo y riguroso de indagación dirigida. Estos estudios se fundamentan en la observación y evaluación de los fenómenos estudiados emitiendo conclusiones de lo encontrado en la realidad estudiada. La investigación cualitativa permite desarrollar encuestas, entrevistas, descripciones, análisis de documentos y puntos de vista de los investigadores.

Los procesos de metodología para este tipo de investigación definen características propias que el enfoque ha mostrado en sus diferentes experiencias aplicadas por múltiples estudios. Es decir, no aplica necesariamente una secuencia en cada una de sus etapas o fases, es un proceso que se da en forma de espiral (Hurtado, 2008).

El enfoque cualitativo puede ser visto a través de diferentes momentos operacionales, un primer momento considerado como de reflexión, donde se exponen diversos elementos que abordan el interés de la investigación, un segundo momento es el análisis a partir de la revisión de literatura relacionada con la idea de investigación, lo que facilita la construcción de la conceptualización teórica, el tercer momento se relaciona con la recolección de información y técnicas de aplicación, así como la definición de estrategias que guiaran el rumbo hacia la obtención de un nuevo conocimiento, los momentos finales están dados a la acción y los cambios, mismo que forman parte del momento de evaluación y seguimiento de la investigación.

En el enfoque cualitativo, el investigador realiza primero el estudio del contexto con el que trabajara, luego observa el fenómeno de estudio y después prosigue con teorías en base a lo observado. Sus métodos son basados en lo inductivo (fenomenología y la etnografía) o interpretativos (teoría crítica, feminismo, construcciones personales, psicología) según el ritmo con el que se desenvuelva la investigación. Por otra parte, no se trabaja con la prueba de hipótesis por lo que estas son desarrolladas, además, se trata de un enfoque humanista (Otero Ortega, A. 2018).

Las características de este tipo de enfoque son las siguientes:

- El problema es planteado por parte del investigador. Es decir, el proceso por el cual está predeterminado no es seguido de manera lineal.
- No se prueban las hipótesis en gran parte de los enfoques cualitativos, ya que durante el proceso se van generando y de esa manera se van refinando de acuerdo a la información que se vaya recopilando.
- La información respecto a las vivencias, prioridades, emociones, percepciones, cualidades y significados de las personas que participan, es recolectada e introducida por el investigador.
- Este método también consiste primordialmente en narrativas de distintos tipos como audiovisuales, verbales, visuales, auditivas, escritas, entre otras.
- Las realidades en el estudio cualitativo se delimitan en el caso del investigador, se refiere a sus propias realidades, por medio de los participantes y sus interpretaciones.
- Su objetivo es reconstruir las realidades tal y como se muestra a los actores previamente de los sistemas sociales determinados, su indagación es flexible.
- Para generar descripciones más detalladas, los estudios cualitativos generan datos en forma de mapas, notas o diagramas.
- Es interpretativa, por lo que trata de buscar el sentido de los hechos y problemas en base a las definiciones que son obtenidas por las personas.

4.2 Diseño metodológico

Los Manuales Administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de su quehacer, bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades, operaciones o puestos en general, sin duplicar los ordenamientos legales emanados del poder Legislativo o Ejecutivo, tales como leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, etc.

Los Manuales Administrativos reflejan en general la organización de la Dependencia o Entidad, y de acuerdo a su alcance pueden ser:

- Manual de Organización.

- Manual de Procedimientos.
- Manual de Servicios al Público.

Sin embargo, para este proyecto se considera la creación de un “Manual de Organización”, el cual en base a, la “Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización de Diputadas y Diputados del Estado de México”, un Manual de Organización es un:

“Documento que contiene información detallada referente a los antecedentes, marco jurídico y normativo, atribuciones, objetivos y funciones de las unidades administrativas que integran las dependencias, señalando niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional”.

Para la elaboración del Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo de Personal se considerarán las siguientes etapas:

- A. Diseño del proyecto
- B. Aplicación de Técnicas de Investigación
- C. Análisis de la Información
- D. Estructuración del Manual
- E. Verificación de la Información
- F. Presentación del MO con las autoridades para su autorización
- G. Implantación del Manual de Organización

Diseño del proyecto

El primer paso para la creación del Manual de Organización es realizar una investigación preliminar (diagnostico) con el propósito de contar con información general acerca de la Dirección de Desarrollo de Personal.

Posterior a ello se delimitará el objeto de estudio para poder determinar las técnicas de investigación, las cuales nos darán las pautas para realizar el cronograma de actividades que permitirá plantear y controlar la elaboración del Manual.



Aplicación de Técnicas de Investigación

En conjunto con el diseño del proyecto, se establecerán y diseñarán las técnicas de investigación a utilizarse, entre las principales se encuentra la investigación documental, la observación directa y las entrevistas.

Investigación documental: Consiste en seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o trámites y servicios, estos pueden ser: leyes, reglamentos, decretos, gacetas oficiales, disposiciones normativas, manuales anteriores y todos aquellos que contengan información relevante.

Observación directa: Examinar visualmente las actividades específicas que realiza una persona y anotar todas las acciones en la secuencia correcta con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

Entrevista: Se refiere a obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar. Este medio proporciona información completa y precisa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

Análisis de la información

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es analizar la información para poder organizarlos de forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el diseño del Manual de Organización.

Lo primero que se debe hacer es un análisis profundo de la información obtenida, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, para verificar que información se tiene y de cual se carece.

En esta etapa también se revisará la literatura relacionada con los Manuales de organización, sus tipos y elementos, para poder comenzar a sistematizarla en base a la estructura que se le dé al MO.

Estructuración del Manual de Organización

En esta etapa se establecerá el formato y presentación que se utilizará para la elaboración del Manual de Organización. Es decir, la información que contendrá, los apartados y capítulos, así como la selección de la bibliográfica y esquemas.

Verificación de la Información

En este punto se confirma con los responsables de las distintas áreas que la información que contiene el Manual de Organización es verídica, pero sobre todo que está acorde a las atribuciones y actividades que realizan.

Presentación del MO con las autoridades para su autorización

Una vez validada la información, se debe dar formalidad al documento solicitando la autorización del MO, para ello se convoca a una reunión para presentarlo con las autoridades de la Dirección de Desarrollo de Personal.

4.3 Intención innovadora

Objetivo General

Crear una propuesta de Manual de Organización que proporcione de manera organizada la información básica y funcionamiento de la Dirección de Desarrollo de Personal, para coadyuvar a un funcionamiento eficiente y eficaz.

Objetivos Específicos

- Analizar la manera en que se manejan las responsabilidades y funciones dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal.
- Determinar con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que comprenden a la Dirección de Desarrollo de Personal.
- Identificar la estructura optima del Manual de Organización que permita incrementar el funcionamiento de la Dirección de Desarrollo de Personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos de la Dirección de Desarrollo de Personal.

CAPÍTULO V PROPUESTA DE INNOVACIÓN

Dentro de este apartado se exponen la cronología de actividades realizadas para la conclusión de este proyecto de innovación educativa, del mismo modo, se muestra el resultado final de la Propuesta de Manual de Organización para la Dirección de Desarrollo de Personal, con el objetivo de que este sea de utilidad y sirva como herramienta administrativa en el funcionamiento de la DDP.

5.1 Proceso de Innovación

Etapa 1: Diseño de Proyecto

Para iniciar con este proyecto de innovación educativa, durante el periodo de prácticas profesionales se realizó un diagnóstico situacional de la Dirección de Desarrollo de Personal, el cual contaba con los antecedentes históricos de la Secretaría de Educación Pública, estructura orgánica de la misma, atribuciones, entre otros aspectos que sirvieron como base para conocer el funcionamiento de la DDP.

Como parte de este diagnóstico situacional, se realizó un análisis FODA de la Dirección de Desarrollo de Personal, en cual se detectó que esta carecía de elementos que dificultaban y entorpecían su funcionamiento. Dentro de estos problemas se encontró que la dirección no contaba con un Manual de Organización, que sirviera como herramienta para el personal, lo que ocasionaba que los trabajadores duplicaran tareas y no conocieran los niveles de autoridad.

Por lo cual nace la iniciativa de desarrollar un proyecto que permita la propuesta de un MO que ayude a combatir algunos de los problemas detectados.

Proyecto de Manual de Organización para la DDP	
Concepto	Descripción
Nombre del Proyecto de Innovación Educativa	Propuesta de Manual de Organización para la Dirección de Desarrollo de Personal, SEPH.

Técnicas de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> -Investigación documental. -Observación directa (diario de observación). - Entrevistas. -Participación en mesas de trabajo.
Actividades de realizar	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión de documentos normativos de la SEPH. -Revisión de bibliografía referente a Manuales de Organización. - Entrevistas a trabajadores - Diario de observación.

Etapa 2: Aplicación de técnicas de Investigación

Para efectos de este proyecto se utilizó la técnica de investigación documental, en la cual se recabaron documentos digitales, entre los que destaca el Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública, de igual manera se solicitó a la DDP la posibilidad de brindar documentos normativos que contuvieran información sobre sus antecedentes, con lo cual se obtuvo el manual de procedimientos. Cabe mencionar que esta técnica fue complicada dado que no se cuenta con antecedentes de la DDP, es decir no hay escritos específicos que valen su historia.

Otra de las técnicas utilizadas fue la observación directa durante la estancia en el periodo de prácticas profesionales, esta técnica se manejó mediante un diario de observación, en cual se registraban diariamente las actividades más relevantes que se habían realizado.

Por último, se realizó la participación en mesas de trabajo, donde cada uno de los trabajadores expusieron de manera clara y concisa las actividades que desempeñan dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal, así mismo durante estas reuniones se fueron mostrando los niveles jerárquicos y grados de autoridad.

Etapa 3: Análisis de la información

Una vez recabada la mayor cantidad de datos posibles acerca de la DDP, se procedió a clasificar la información para facilitar su análisis, e interpretación, así como verificar que no faltaran datos o que la información fuese incoherente. Para ello, se dividió la información en: A) Antecedentes históricos; B) Marco jurídico y normativo; C) Atribuciones; D) Misión, Visión y valores; E) Organigramas; F) Puestos; G) Actividades por área; H) Manuales administrativos; I) Manuales de Organización y J) Administración educativa.

En esta etapa también se analizó la información referente a los manuales de organización, su historia, tipos de manuales, estructura e incluso guías para la elaboración de este, con la finalidad de tener clara la idea de que son, como se elaboran, para que se elaboran y quien los elabora.

Etapa 4: Estructuración del Manual de Organización

Una vez revisada la bibliografía referente a los Manuales administrativos se llegó a la conclusión que el manual más apropiado para este proyecto era un “manual General de Organización” en el cual se expusiera de manera clara toda la información relevante de la Dirección de Desarrollo de Personal.

Por lo cual para la elaboración de este Manual de Organización se optó por la siguiente estructura:

- Portada
- Presentación
- Objetivo del Manual de Organización
- ANEXO I Antecedentes
- ANEXO II Marco Jurídico
- ANEXO III Atribuciones de la Dirección de Desarrollo de Personal
- ANEXO IV Misión y Visión
- ANEXO V Estructura Orgánica
- ANEXO VI Objetivo específico por área
- ANEXO VII Objetivo del puesto

- ANEXO VIII Funciones por área
- ANEXO IX Glosario de términos y abreviaturas
- Bibliografía

Cabe mencionar que esta estructura fue seleccionada en base a la información obtenida durante la investigación realizada dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal.

Etapas 5: Seguimiento y evaluación

Es importante recalcar que esta etapa se desarrolló a lo largo de todo el proyecto, es decir durante todo el proyecto se realizaron evaluaciones de los avances que permitieran prevenir futuros errores.

5.2 Propuesta de Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo de Personal SEPH



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE HIDALGO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR DIRECCIÓN
GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL HIDALGO- SEDE PACHUCA, UNIDAD 131



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL

SEPH

JOSELINE ALEXANDRA RODRIGUEZ LOPEZ
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2024

LIC. ROSBETI DEL CAMERA RODRIGUEZ

PRESENTACIÓN

Dentro de las organizaciones, un elemento fundamental para garantizar su eficiencia, eficacia y competitividad, frente un entorno económico, político y social cada vez más cambiante y complejo, es su dinamismo, por ello es necesaria la adecuación y ajuste permanente de sus procesos, estructura orgánica y manuales administrativos, a fin de optimizar la respuesta a los requerimientos de sus clientes y lograr sus objetivos.

El presente Manual de Organización tiene como intención ser una herramienta de apoyo para todo el personal de la Dirección de Desarrollo de Personal (DDP), permitiendo la identificación clara y permanente del nivel jerárquico de los puestos que conforman a la Dirección, los canales de comunicación formales, la estructura orgánica, así como las funciones correspondientes a cada puesto. Coadyuvando al cumplimiento de la misión y objetivos de la DDP, conforme a las atribuciones que le confiere el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo (SEPH).

Este instrumento fue integrado conforme a lo dispuesto en la Guía para la Elaboración de Manuales de Administración de la Secretaría General de Contraloría del Estado de Sonora (2022), con las siguientes secciones: Presentación, Objetivo del Manual, Antecedentes Históricos, Marco jurídico, Misión y Visión, Estructura orgánica, Objetivo del puesto, Atribuciones por área, Glosario de términos, Bibliografía.

El Manual ha sido elaborado para el uso del personal de la DDP, para la consulta del personal de la SEPH y del Sector Educativo, así como para órganos fiscalizadores e instancias externas a la institución.

OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El presente Manual de Organización tiene por objetivo presentar de manera clara, ordenada y precisa la información básica y funcionamiento de la Dirección de Desarrollo de personal. Coadyuvando a un funcionamiento eficiente y eficaz.

Objetivos Específicos

- Mostrar la estructura orgánica y niveles de toma de decisión del personal de la DDP.
- Precisar el grado de responsabilidad y competencia de cada área, evitando la duplicidad de funciones, disminuyendo el uso indebido de los recursos con que cuenta la DDP.
- Actuar como medio de información, comunicación y difusión como apoyo a la actividad del personal y orientar el nuevo ingreso en el contexto de la institución.

ANEXO I ANTECEDENTES

La Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, SEPH, se instituyó formalmente el 28 de febrero 2005, con la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo, publicada en el Periódico Oficial mediante el decreto 428, en sus artículos 13 fracción XI y 30 bis, estableciéndose en este último para el despacho de sus asuntos 20 atribuciones. La Secretaría, se crea como una dependencia para dirigir y coordinar los servicios educativos a cargo del Estado, Municipios, Organismos Descentralizados y Desconcentrados de la Administración Pública, que de coherencia operativa y ejecutiva a los diversos programas de los organismos operativos descentralizados, bajo una directriz única, con base en una estructura jurídica legalmente establecida, respetando las relaciones laborales de los trabajadores afiliados a las organizaciones sindicales existentes; permitiendo además, garantizar la autonomía técnica y financiera que legalmente les corresponden a los organismos públicos descentralizados, mediante acciones de seguimiento y evaluación que permitan mejorar el servicio que se brinda a la población y así optimizar los recursos asignados.

En noviembre 2011, se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública para el estado de Hidalgo de conformidad a lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, bajo el enfoque integral y sustentable que contribuya a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de nuestro Estado, fomentando una distribución equitativa de los recursos públicos entre las regiones y municipios, garantizando el combate a la marginación, vulnerabilidad social y desarrollo del capital humano y se establecen 34 atribuciones para la Secretaría en el artículo 34 de la citada Ley.

Por ello, a partir de la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, el 19 de diciembre de 2011, se establecen las facultades de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, en el artículo 38 del Reglamento vigente de ese mismo año, y las correspondientes a sus direcciones, entre ellas la Dirección de Desarrollo de Personal en las fracciones I, IV, VII, XV, XVII y XVIII, que suma a su estructura organizacional a la Subdirección del sistema de Desarrollo Profesional de Carrera y a la Subdirección de Capacitación y Promoción Docente.

En el año 2013, en la Reforma realizada al artículo 3º Constitucional por el Gobierno Federal, se incluyeron mecanismos de evaluación para el ingreso, promoción, permanencia y reconocimiento en el servicio docente y se crea el Sistema Nacional de Evaluación; el principal cambio a la Fracción XXV del Artículo 73 Constitucional fue facultar al Congreso para establecer el Servicio Profesional Docente de conformidad con el Artículo 3º. Con esta reforma, se garantiza la calidad en la educación y se establece la evaluación obligatoria aplicando parámetros de calidad, procesos de evaluación sistemáticos y ofertas de capacitación y formación docente. Es hasta el 11 de septiembre de 2013, cuando se publica la Ley General del Servicio Profesional Docente, se establece que los gobiernos estatales deberán armonizar su legislación y demás disposiciones aplicables con base en los preceptos de esta Ley, dentro de los seis meses siguientes a su entrada en vigor.

Por lo anterior, con decreto número 181 de fecha 10 de marzo 2014, se publica la Ley de Educación para el Estado de Hidalgo, que tiene importantes repercusiones en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y científico de conformidad a las realizadas a los artículos 3º y 73 Constitucional, reposicionando a la educación como uno de los pilares fundamentales para la transformación de la sociedad.

Finalmente, el 27 de julio de 2017, se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, el cual tiene por objeto fijar y regular las bases para la organización y funcionamiento de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo, como Dependencia Centralizada del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo, así como determinar su competencia, estructura y facultades dentro del Sistema Educativo Estatal.

La administración pública es el instrumento básico para convertir los objetivos, planes y programas gubernamentales en acciones y resultados concretos que consoliden la capacidad de respuesta que satisfaga las expectativas de la sociedad, consecuencia hoy más que nunca se requiere una administración pública plenamente orientada al servicio y próxima a los intereses de la ciudadanía, que posee la flexibilidad y la oportunidad necesaria para responder a los cambios estructurales que vive y demanda nuestro estado y nuestro país.

ANEXO II MARCO JURÍDICO

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo Tercero Constitucional.
- Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Hidalgo
- Ley General de Educación para el Estado de Hidalgo
- Ley general de Educación
- Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Hidalgo
- Ley General de Educación para el Estado de Hidalgo
- Plan Nacional de Desarrollo (2019-2024)
- Plan Estatal de Desarrollo (2022-2028)
- Reglamento Interior de la SEPH
- Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024

Así mismo dentro del marco legal de la Dirección de Desarrollo de Personal también se encuentran las siguientes leyes:

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Leyes del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
- Programa Sectorial de Educación 2007-2012
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal
- Reglamento de las Coordinaciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública

Manual de Normas para la Administración de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación Pública

ANEXO III ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL

De acuerdo con el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, publicado en el DOF el 23 de marzo de 2017. Y en base al artículo 34 del mismo, le corresponden a la Dirección las siguientes atribuciones:

I. Proponer, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, normas para regular el sistema de administración y desarrollo de personal de la Secretaría, difundir las vigentes y vigilar su cumplimiento.

IV. Autorizar el diseño y los mecanismos de impartición de los programas de capacitación y desarrollo para el personal de apoyo y asistencia a la educación de la Secretaría, así como administrar el proceso de capacitación del personal de mando.

VII. Controlar y evaluar la operación del sistema de administración y desarrollo de personal.

VIII. Intervenir y, en general, administrar las relaciones laborales entre la Secretaría y la organización sindical de los trabajadores.

IX. Dar seguimiento a las acciones e incidencias propias de las relaciones laborales de la Secretaría con sus trabajadores.

XVI. Coordinar la aplicación de los Sistemas de Estímulos y Recompensas previstos por la Ley de la materia y las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría.

XXII. Administrar y operar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de Educación Pública, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.

XXIII. Administrar, operar, controlar y evaluar los sistemas de desarrollo profesional de carrera del personal de apoyo y asistencia a la educación que se establezcan en la Secretaría de Educación Pública.

XXXII. Participar en el ámbito de sus atribuciones, con la Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada, en la conciliación de los movimientos de personal relacionados con el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo a que se refiere la Ley de Coordinación Fiscal.

ANEXO IV MISIÓN Y VISIÓN

a) Misión SEP Federal:

La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso, de las mexicanas y mexicanos, a una educación de excelencia con equidad, universalidad e integralidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

b) La Misión de la SEP del Estado de Hidalgo:

Somos el órgano rector que construye, fortalece y transforma el quehacer educativo de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo (SEPH), a través de la incorporación de las perspectivas de género, derechos humanos de las mujeres y erradicación de la violencia de género.

c) La misión de la Dirección de Desarrollo de Personal:

Contribuir a mejorar la calidad de los servicios del Sistema Educativa y lograr un beneficio integral para los trabajadores, mediante el impulso y apoyo a su formación, capacitación y actualización, la certificación como valoración de los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la experiencia en las funciones que desarrolla y que se traducen en un mayor y mejor desarrollo individual, colectivo y profesional.

d) La visión de la SEP Federal:

En el año 2030, cada mexicano cuenta con una educación moderna, de calidad a través de la cual se forma en conocimientos, destrezas y valores.

El Sistema Educativo Nacional forma a los ciudadanos en los valores de la libertad, la justicia, el diálogo y la democracia, además de darles las herramientas suficientes para que puedan integrarse con éxito a la vida productiva.

La educación es el principal componente del tejido social y el mejor instrumento para garantizar equidad y acceso a una mejor calidad de vida para todos, además de ser formadora del talento humano requerido para la competitividad y el desarrollo del país.

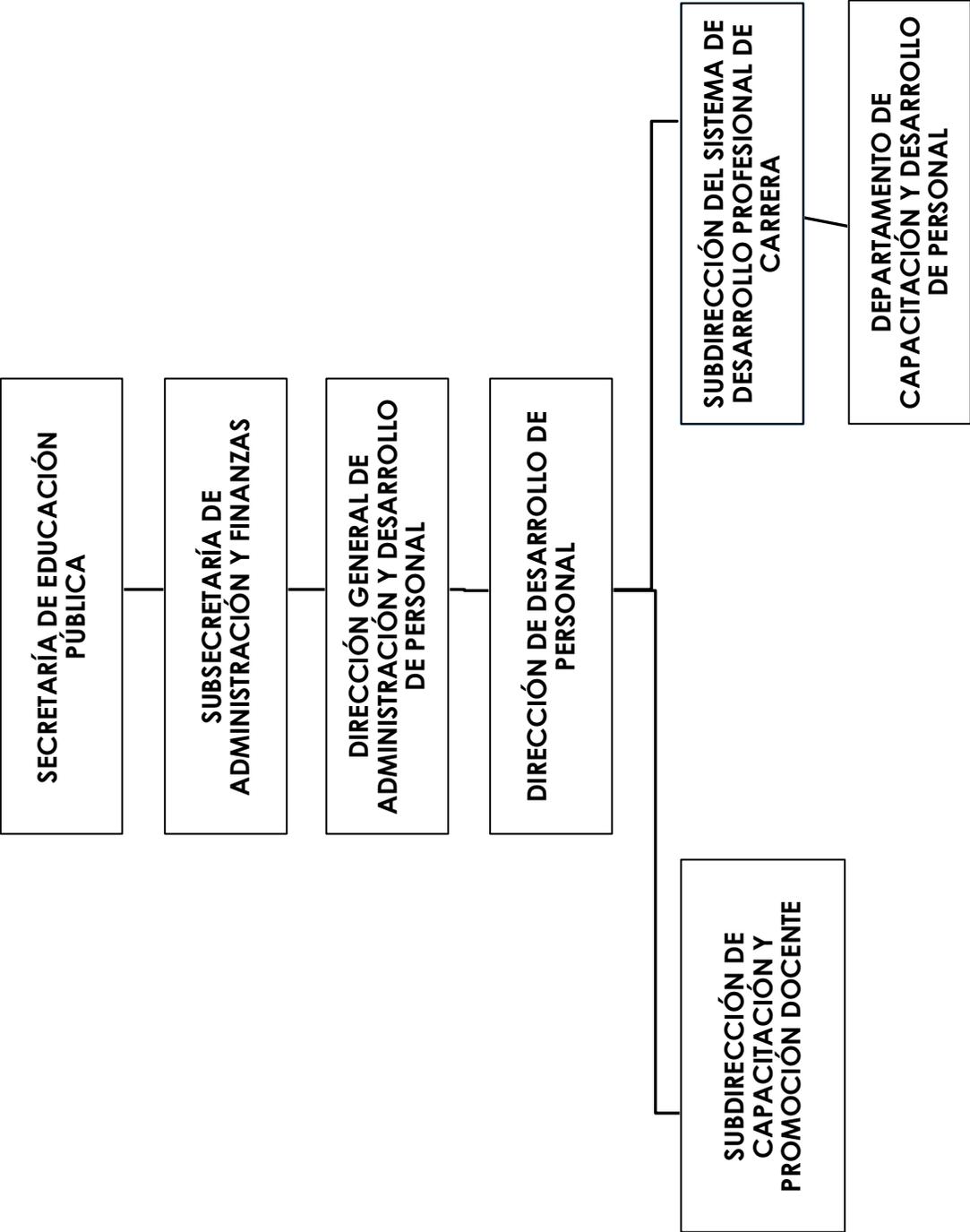
e) La visión de la SEP del Estado de Hidalgo:

Ser un órgano rector que garantice el ejercicio de las perspectivas de género, derechos humanos de las mujeres y erradicación de la violencia de género en el ámbito y ejercicio educativo del Estado de Hidalgo.

f) La visión de la Dirección de Desarrollo de Personal:

Ser un área que permita a los trabajadores un adecuado desarrollo humano, ético y motivacional, coadyuvando a la adquisición de una clara vocación de servicio en la mejora continua de sus funciones, para ser un actor fundamental en la sociedad, que contribuya a elevar la calidad de los servicios educativos.

ANEXO V ESTRUCTURA ORGANICA



ANEXO VI OBJETIVO ESPECÍFICO POR ÁREA

La Dirección de Desarrollo de Personal tiene como objetivo específico:

Elevar la calidad de los servicios en beneficio del sistema educativo, mediante la valoración, reconocimiento y compensación del personal de apoyo y asistencia a la educación, que muestre con su desempeño laboral y desarrollo profesional su compromiso social y vocación de servicio.

La subdirección de Capacitación y promoción docente tiene como objetivo específico:

Proporcionar al trabajador los conocimientos, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño laboral y satisfacción de los usuarios.

La Subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera tiene como objetivo específico:

Elevar la calidad de los servicios en beneficio del sistema educativo, mediante la valoración, reconocimiento y compensación del personal de apoyo y asistencia a la educación, que muestre con su desempeño laboral y desarrollo profesional su compromiso social y vocación de servicio.

Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal tiene como objetivo específico:

Difundir y orientar las actividades que conforman los procesos atendidos en el área, y facilitar a su vez los esquemas de retroalimentación que permitan al personal administrativo desempeñar sus responsabilidades, mantener y elevar su propia funcionalidad y facilitar acciones de actualización.

ANEXO VII OBJETIVO DEL PUESTO

A) Director

Coordinar, dirigir y gestionar la organización y administración de la Dirección, con la finalidad de contribuir al logro de metas y objetivos de la Institución, así mismo, asegurar el crecimiento constante y la representación jurídica de la DDP.

B) Subdirector

Planear, coordinar y dirigir los programas y proyectos operativos de las áreas a su cargo, así como la supervisión de las actividades de las mismas, con el fin de alcanzar las metas establecidas.

C) Encargado de Departamento

Coordinar y evaluar los procesos de adscripción del personal de apoyo y asistencia la educación de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo.

D) Personal de administrativo

Proveer la gestión integral de la documentación administrativa, el registro y procesamiento de datos, así como la relación con usuarios internos y externos para el efectivo funcionamiento de la Dirección.

E) Personal de apoyo

Asistir a los directivos y al personal en general, brindando las condiciones óptimas y pertinentes para el desarrollo de sus proyectos.

ANEXO VIII FUNCIONES POR ÁREA

a) Dirección

- Supervisar el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades establecidas;
- Autorizar los procesos que se realizan en el servicio profesional de carrera y en la promoción docente;
- Coordinar los procesos que se realizan en el ingreso y promoción docente;
- Proponer procesos de mejora al sistema de desarrollo profesional de carrera y al de promoción docente;
- Supervisar los programas de desarrollo de personal;
- Coordinar al personal que realiza servicio social, prácticas profesionales y estadías en la Secretaría;
- Autorizar al personal que solicita licencia por beca-comisión;
- Supervisar los movimientos del personal mediante el Sistema SMP; y Coordinar con la comisión mixta estatal del sistema de desarrollo profesional de carrera las convocatorias para los concursos de capacitación y evaluación del personal administrativo.

b) Subdirección del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera

- Integrar un equipo de trabajo operativo y técnico pedagógico, para llevar a cabo el cronograma de actividades de acuerdo a los CRITERIOS y Lineamientos Generales, para planear el desarrollo del proceso, así como atender las Convocatorias de Capacitación y Evaluación de Desempeño Laboral, considerando las fechas en que se deberán entregar los requerimientos a la DGRHO y a la DGSANEF, en SEP Federal, a efecto de acreditar a los participantes del PAAEH susceptibles de participar en el SCA;

responsables de las entregas la Comisión Mixta Rectora Estatal, la cual está integrada por 4 miembros del IHE y 4 integrantes del SNTE, quienes se reunirán periódicamente para acreditar la información que se emita durante el proceso a través de una minuta de acuerdos en la que firmarán los que en ella intervinieron.

- Participar en la elaboración de las Convocatorias de Capacitación (publicación en febrero) y Evaluación del Desempeño Laboral, (publicación en mayo) las cuales se difunden a través de la plataforma del SIDEPAEHEH y se le da seguimiento para su cumplimiento de acuerdo a las fechas establecidas.
- Verificar en cada etapa del proceso que la información este oportunamente en la plataforma del SIDEPAEHEH para que los participantes, cumplan con todos los requerimientos, atiendan los comunicados y suban los documentos con firmas de las autoridades educativas y sindicales y sellos de acuerdo a los 5 anexos y ocho numerales de acuerdo a los CRITERIOS a los que hay que atender, en las fechas establecidas.
- Verificar que la plataforma del SIDEPPAEHEH este en óptimas condiciones para el buen funcionamiento durante todo el proceso del programa del SCA, para que los participantes tengan el acceso en los tiempos establecidos.
- En coordinación con el director de Desarrollo de Personal, mantener informadas a las autoridades educativas de los avances del proceso, para que revisen y autoricen las entregas correspondientes que nos marcan los CRITERIOS en la DGRHO y la DGESENEF, de SEP en la CDMX.
- Estar en constante comunicación con los operadores de cada región para supervisar que se esté llevando a cabo el proceso conforme a lo establecido en el cronograma de actividades y las convocatorias de Capacitación y

Evaluación del Desempeño Laboral de acuerdo a los CRITERIOS y Lineamientos Generales que rigen el Programa del SCA.

c) Subdirección de Capacitación y Promoción Docente

- Planear y operar los procesos de ingreso y promoción de los trabajadores en el SDPC
- Organizar y coordinar el desarrollo de los procesos de evaluación de los factores que se aplican en las diferentes etapas del sistema
- Revisar y validar los expedientes del trabajador que ingresa o se promueve en el SDPC
- Generar estadísticas con indicadores por región para la toma de decisiones
- Recibir analizar y resolver en primera instancia las inconformidades surgidas durante los procesos de evaluación para ingreso y promoción
- Llevar control de seguimiento de los trabajadores incorporados al SDPC.
- Supervisar el programa anual de capacitación y operación de cursos;
- Gestionar los recursos para la capacitación del personal de la administración central;
- Verificar que se lleve a cabo el proceso de capacitación;
- Verificar el cumplimiento de asistencia, conclusión y evaluación de los cursos de capacitación;
- Colaborar en reuniones técnico-pedagógicas con integrantes de la institución educativa que impartirán cursos de capacitación; y
- Colaborar en la realización de los eventos de la administración central.

d) Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal

- Desarrollar los programas de capacitación del personal;
- Operar el trámite de licencia del programa Beca–Comisión;
- Gestionar los sustitutos de becarios;

- Tramitar el estímulo al servidor público del mes;
- Realizar la aplicación de la evaluación de ingreso al personal administrativo;
- Preparar los eventos institucionales de la administración central;
- Difundir las acciones de la comisión auxiliar mixta de seguridad y salud en el trabajo; y
- Atender los requerimientos de servicio social, prácticas y residencias profesionales en oficinas centrales.

e) Personal Administrativo

- Registro documental de firmas y sellos de la DDP.
- Actualización de la plantilla del personal adscrito a la DDP, reportando incidencias, altas y bajas de PERSONAL.
- Elaborar documentos oficiales como: carta de liberación, aceptación, toma de posesión, solicitudes, tarjetas informativas, oficios de comisión, etc.
- Seguimiento del correo de la DDP
- Resguardo documental de minutas internas y externas, oficios.

f) Personal de Apoyo

- Control de números de oficio de la Dirección
- Monitoreo al sistema de correspondencia digital
- Control de pases de salida
- Seguimiento a la entrega de numerales (se envían vía correo electrónico y medio magnético), elaboración de oficios correspondientes.

ANEXO IX GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIATURAS

- MO: Manual de Organización.
- DOF: Diario Oficial de la Federación.
- CDMX: Ciudad de México.
- SEP: Secretaría de Educación Pública.
- SEPH: Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo.
- DDP: Dirección de Desarrollo de Personal.
- DGRHO: Dirección General de Recursos Humanos y Organización.
- DGSANEF: Dirección General del Sistema de Administración de la Nómina Educativa Federalizada.
- SCA: Sistema de Carrera Administrativa.
- IHE: Instituto Hidalguense de Educación.
- SNTE: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.
- SIDEPAAEH: Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de Hidalgo.
- PAAE: Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación.
- SDPC: Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera.

BIBLIOGRAFIA

- Dirección de Desarrollo de Personal. (2023). Mesa de Trabajo de la DDP. Pachuca de Soto.
- Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. (2017). Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Pachuca de Soto, Hidalgo.
- Periódico Oficial de Estado de Hidalgo. (2023). Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Estado de México.
- Secretaria de Educación Pública del Estado de Hidalgo. (2021). Manual de Organización. Pachuca de Soto, Hidalgo.
- Secretaria de la Contraloría General. (2022). Guía para la elaboración de Manuales de Organización. Sonora.

REFLEXIONES FINALES

Para finalizar, la administración educativa es una rama de la administración, cuyo objetivo es formar profesionales capaces de seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitan una organización eficiente que coadyuve a las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura, mediante el análisis de los diversos enfoques administrativos.

Con ello, se observa que la administración educativa ha obtenido un papel importante en las últimas décadas, al perfilarse como una disciplina de gran interés investigativo y crítico en la década presente, esto consecuencia de los múltiples retos que enfrenta la educación en la actualidad, dejando en evidencia que es de gran importancia elevar la calidad educativa y con ella la capacidad de administración y gestión de la organización educativa.

Contar con profesionales de esta rama resulta de vital relevancia, pues son ellos los encargados de comprender el funcionamiento de una institución educativa, observando su organización y dirección favoreciendo el buen manejo de la misma, todo esto con un enfoque financiero y de servicios.

El presente proyecto de innovación educativa tuvo como propósito diseñar una propuesta de Manual de Organización para la Dirección de Desarrollo de Personal, perteneciente a la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo, con la finalidad de favorecer el funcionamiento y desempeño de la DDP.

Los manuales administrativos son una herramienta indispensable de cualquier tipo de organización, independientemente del giro y/o tamaño de esta, sin embargo, algunas dependencias de gran índole se concentran en la resolución de problemas, en este caso educativos, dejando en el olvido las necesidades administrativas de las pequeñas direcciones que la integran.

El Manual se elaboró para tener una mejor organización dentro de la Dirección, pues con el los trabajadores sabrán con precisión cuales son las actividades que le corresponden a cada una de las áreas, a quien deben reportarle su actividad, cuáles son sus responsabilidades, los grados de autoridad de cada persona y algo tan fundamental como los antecedentes, la misión y la visión de la Dirección de Desarrollo de Personal. La finalidad es que el personal conozca a detalle su puesto y las implicaciones que este conlleva, favoreciendo su rendimiento laboral.

A lo largo de la investigación se llegó a la conclusión de que los manuales de organización resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos, como financieros o de cualquier índole, ya que facilitan la estandarización de los procesos de una organización.

Del mismo modo, se da cuenta que sin la estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos, pues al no reconocer a las figuras de mando, los trabajadores tienden a recibir órdenes de quienes ellos creen que son sus superiores provocando en ocasiones la duplicidad de tareas.

Al llevar a cabo el análisis de la situación actual de la Dirección de Desarrollo de personal resulto evidente la necesidad de diseñar e implementar un manual de organización, ya que actualmente se encuentra desorganizada y el poco personal con el que cuenta no tiene bien definidas sus funciones.

Por lo que el objetivo principal de este proyecto es realizar la propuesta del Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo de Personal, que permita documentar sus antecedentes, misión, visión y objetivos, así como sus procedimientos, generando una mejoría en la administración y gestión de esta Dirección.

Por último, de manera general, se exponen algunos de los beneficios que brinda esta propuesta de Manual de Organización:

- La DDP contara con una herramienta administrativa, que permita presentar una visión completa de la dirección.

- El Manual de Organización facilitara el aprendizaje y la correcta ejecución de las actividades, así como las líneas de autoridad y comunicación idóneas, sirviendo como base para el desempeño laboral.
- Se evitará de la duplicidad de funciones y puestos.
- Servirá, en caso de ser necesario, como herramienta de apoyo para un futuro proceso de reestructuración.
- Funcionará como guía para el personal de nuevo ingreso, como base para su pronta incorporación a la Dirección, así como de las actividades de que realiza de acuerdo a su puesto.
- Dará pie al desarrollo de la cultura organizacional idónea para la dirección.

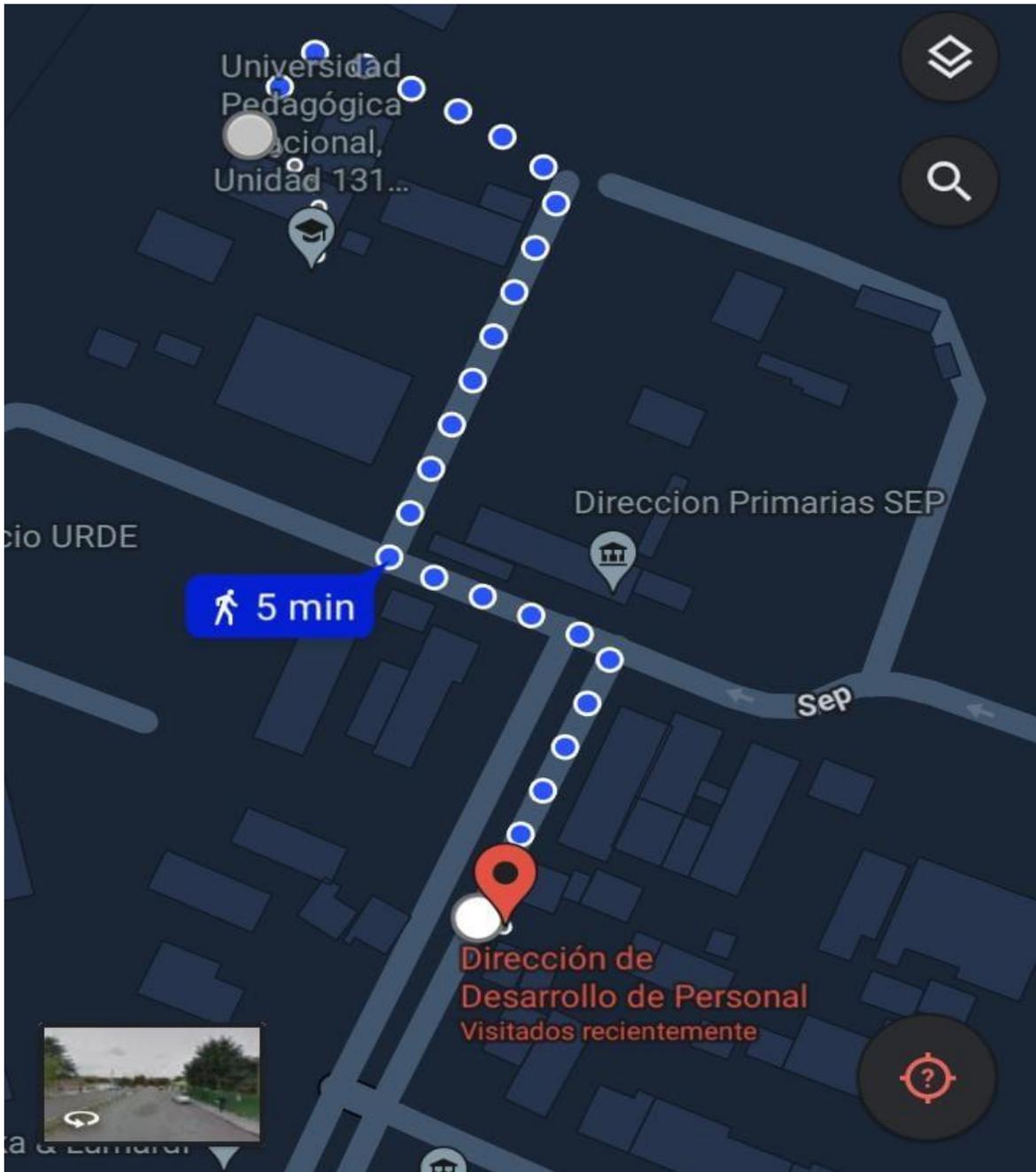
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfredo, C., y González, L. (2000). Proceso administrativo. 3ra ed. rev.
- Álvarez T. Martin., (2006), Manual para elaborar manuales.
- Barba Álvarez A., Frederick Wilson Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos (2010) Revista Gestión y estrategia nº 38.
- Cely Calixto N. J., Palacios Alvarado W., y Caicedo Rolón A., (2023). Conceptos y Enfoques de Metodología de la Investigación. 1ra edición. Ed. Creser s.a.s., Bogotá Colombia.
- Chiavenato I., (2000), Administración proceso administrativo, 3ª edición, McGraw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los recursos humanos.
- Chiavenato & Idalberto. (2001) Administración: teoría, proceso y práctica. 3º. Edición. Colombia: Mc Graw Hill. Capítulo 2 y 3.
- Chiavenato & Idalberto (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. Colombia
- Equipo editorial, Etecé (23 de febrero de 2024). Teoría clásica de la Administración. Enciclopedia Concepto. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://concepto.de/teoria-clasica-de-la-administracion/>.
- Hanel del Valle, J. (2004). Análisis Situacional. UAM-Azcapotzalco.
- Harold y Wehrich, Heinz, 12ª. Edición, (2004), Administración una perspectiva Global, Impreso en México, McGraw-Hill
- Hermoso Jimenez M. A., Análisis FODA: diagnóstico para decidir. Equipo Editorial Buenos Negocios [en línea] 17 dediciembre 2012 [23 de marzo de 2024] Disponible desde Internet: www.buenosnegocios.-com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir
- Hernández y Rodriguez, S., (2002), Administración: 53 pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, Impreso en México, McGraw-Hill
- López-Quesada, Gabriela (2020). ¿Qué es la Innovar? En J. Vélez (Coord.), Memorias del IV Congreso Internacional de Tecnología, Ciencia y Educación para el Desarrollo Sostenible (CITED-2020). Colombia: Corporación CORCiEM, Centro Universitario CIFE. (<http://cited.corciem.co/reflexiones2020>)
- Martínez Aguirre L., (2012). Administración educativa. Red Tercer Milenio S.C. Estad de México.
- Morales Salas, R. E., Rojo, P., y Infante Moreno, A. (2018). Experiencias De problematización en investigación Educativa.
- Opazo Pablo B., Díaz Victoria E., y Lemaitre José M. (2019). Análisis Institucional. Un Instrumento para la Gestión Eficaz. Centro Interunivercitario de Desarrollo. CINDA. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://cinda.cl/wp->

<content/uploads/2019/09/analisis-institucional-un-instrumento-para-la-gestion-eficaz.pdf>

- Otero Ortega A., (2018). Enfoques de la Investigación. Métodos para el diseño urbano-arquitectónico. Universidad del Atlántico.
- Periódico Oficial de Estado de Hidalgo. (2023). Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Estado de México.
- Periódico Oficial del Estado de Hidalgo. (2017). Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Pachuca de Soto, Hidalgo.
- Rodríguez Valencia Joaquín, (2002), Como elaborar y usar los manuales administrativos, 3ª edición, Thomson, México.
- Roman Garduño S., (2002). Enfoques Metodológicos en la investigación educativa. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomas.
- Schein (1980). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.
- Secretaria de Educación Pública del Estado de Hidalgo. (2021). Manual de Organización. Pachuca de Soto, Hidalgo.
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (2005) Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización.
- Valdez Rivera, S. (2010). Diagnostico en la empresa. Ed. TRILLAS.

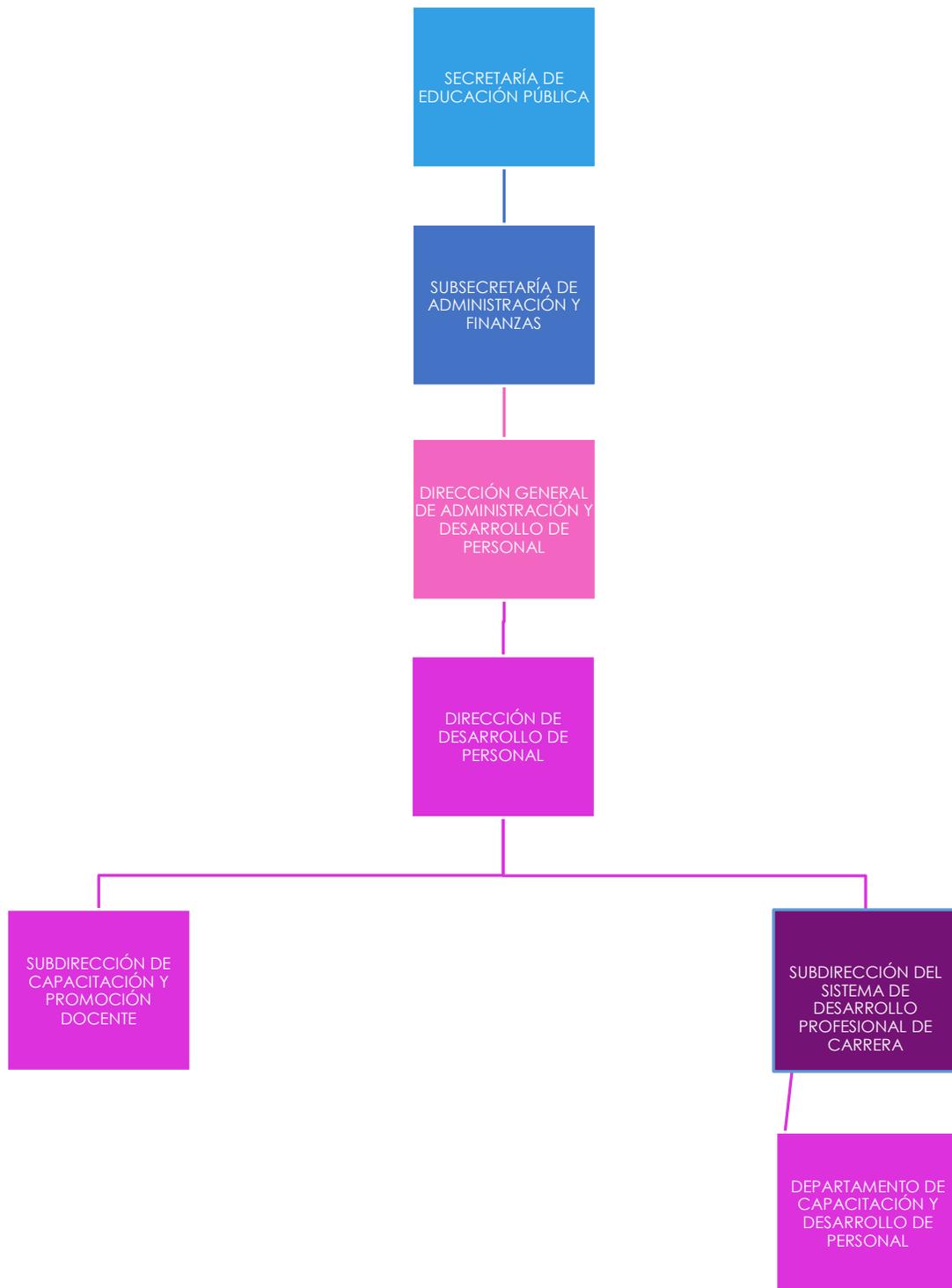
ANEXOS



Google Maps. Ubicación Geográfica de la DDP, SEPH. (Anexo 1)



Google Maps. Descripción física de la DDP. (ANEXO 2)



MO de la SEPH. Organigrama de la DDP SEPH. (ANEXO 3)

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

MANUAL de Organización General de la Secretaría de Educación Pública.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Educación Pública.

JOSE ANGEL CORDOVA VILLALOBOS, Secretario de Educación Pública, con fundamento en los artículos 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y 5, fracción XI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, he tenido a bien expedir el siguiente:

MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

CONTENIDO

- I Introducción
- II Marco jurídico
- III Objetivos generales
- IV Atribuciones
- V Estructura orgánica
- VI Misión y funciones
- VII Organigrama

Introducción

El presente Manual de Organización General (Manual) contiene información actualizada respecto de las funciones de las unidades administrativas y órganos desconcentrados que constituyen a la Secretaría de Educación Pública (Secretaría) y que se retoman de su Reglamento Interior.

Con su elaboración se da cumplimiento al Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. El Manual incluye el marco jurídico, los objetivos generales, las atribuciones y la estructura orgánica de la dependencia; la misión y funciones de cada unidad administrativa y órgano desconcentrado, así como el organigrama de la estructura básica de la Secretaría. El documento facilita la visión integral de la Secretaría pues da cuenta de la participación de las unidades administrativas que son responsables de la planeación, coordinación y ejecución de los procesos sustantivos y administrativos a cargo de la dependencia.

Los organigramas de cada una de las direcciones generales del sector central pueden ser consultados en la página electrónica siguiente: http://www.sep.gob.mx/es/sep1/sep1_nuestra_institucion.

II Marco jurídico

Principales normas jurídicas que regulan la función educativa:

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) 5 de febrero de 1917 y reformas posteriores

LEYES

Ley Orgánica del Instituto Nacional de Antropología e Historia, publicada en el DOF el 3 de febrero de 1939, y reformas posteriores.

Ley Reglamentaria del Artículo 5o. Constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal, publicada en el DOF el 26 de mayo de 1945 y reformas posteriores.

Ley que crea el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, publicada en el DOF el 31 de diciembre de 1946 y reformas posteriores.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional, publicada en el DOF el 28 de diciembre de 1963 y reformas posteriores.

Ley Federal del Trabajo, publicada en el DOF el 1 de abril de 1970 y reformas posteriores.

Manual de Organización General de la Secretaría de Educación Pública.
(ANEXO 6)