

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ÁREA DE POSGRADO

MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIAS E INGENIERÍA



"PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA PARA LA MEJORA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS ACADÉMICOS"

T E S I S

que presenta para obtener el grado de MAESTRO EN CIENCIAS

ROXANA MICHELLE RODRIGUEZ LOO

**DIRECTOR DE TESIS:
M.C. JUAN CEBALLOS CORRAL**

MEXICALI, B. C.

ENERO DE 2015

Dedicatoria:

Esta tesis va a dedicada a mis padres que sin importar lo que pase siempre están ahí para apoyarme al igual que mis hermanos, también quiero dedicársela a mi esposo que ha sabido brindarme su paciencia para que yo pueda finalizar esta investigación.

Agradecimientos:

Primeramente quiero agradecerse a Dios que hasta el momento me sigue prestando vida para seguir aquí.

A la vez me gustaría agradecer a mi director de tesis que me ha sabido guiar en esta investigación junto a mis sinodales, y a todos los maestros que en el transcurso de estos 2 años han aportado información para el desarrollo de esta investigación.

Y finalmente agradecer a Conacyt y a la Universidad Autónoma de Baja California porque nos ha podido brindar el apoyo para estudiar un posgrado.

Resumen:

En esta investigación, se realizó un análisis sobre las funciones administrativas de la alta dirección (caso: Facultad de Ingeniería Campus Mexicali de la Universidad Autónoma de Baja California), con la finalidad de entregar una propuesta donde las actividades administrativas se vean reasignadas para darle prioridad a las actividades académicas, todo esto sustentado en el modelo de enseñanza por competencias. La idea fue realizar este análisis a nivel directivo ya que es ahí donde se dirige, gestiona y se toman decisiones relacionadas con la actividad académica, que es en la que se desea impactar para el desarrollo de competencias profesionales de los futuros egresados. Lo que aquí se presenta es la recopilación, procesamiento y análisis de la información, en base a la cual se plantea una propuesta que apoye el cumplimiento del objetivo. Además se hace referencia a implementar ciertos factores que permitirán el mejor desempeño de los directivos en su entorno educativo y que por consecuencia traerá el beneficio del estudiante.

Palabras clave: Competencias directivas, Reingeniería directiva, Educación y alta dirección.

Abstract:

In this research, an analysis of the administrative functions of senior management (case: Faculty of Engineering Campus Mexicali of the Autonomous University of Baja California), was made with the aim of developing a proposal where administrative activities should be reassigned to give priority to academic activities, all of this based on the teaching model by competences established in this university. The idea was to conduct this analysis to a management level since that is where it is focused: The decisions that are made by the university authorities should be directed academic achievements and professional skills of future graduates. What is presented here is the collection, processing and analysis of information, based on which arises a proposal that supports the fulfilment of the objective. In addition, reference is made to implement certain factors which will enable better performance of managers in their learning environment and that consequently will bring the benefit to the student.

Keywords: Managerial competences, directive reengineering, education and management.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Dedicatoria	
Resumen	
1.1.Planteamiento del problema.....	II
1.2.Hipótesis.....	II
1.3.Justificación.....	II
1.4.Objetivo.....	III
1.5.Metas.....	III
1.6. Introducción.....	10
1.6.1 Importancia del estudio.....	10
1.6.2 Retos para el desarrollo del enfoque por competencias.....	11

Capítulo 1. ESTADO DEL ARTE

1.7. Antecedentes de evaluación de la Educación Superior en México.....	13
1.7.1 Antecedentes del enfoque por competencias.....	15
1.8. Factores que intervienen en el proceso de aprendizaje.....	18
1.9.Definición y tipos de competencias.....	19
1.10. Reingeniería educativa.....	23
1.11 Caso: los directivos si pueden hacer la diferencia.....	25

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estructura del sistema educativo.....	28
2.2 Funciones de los académicos, administrativos y directivos.....	29
2.3 Formación de los profesores en la UABC.....	32
2.4 Calidad educativa.....	33
2.5 Acreditaciones y certificaciones en la educación.....	37
2.6 Características de las competencias.....	41
2.7 Metodología para la evaluación de competencias docentes y directivas.....	43

2.8 Administración de recursos humanos.....	47
2.9 Planeación estratégica.....	49
2.10 Aseguramiento de la calidad.....	51

Capítulo 3. ANÁLISIS

3.1 Cadena de valor.....	52
3.2 Matriz FODA.....	56
3.3 CACEI.....	58
3.3.1 Categorías que evalúa el CACEI.....	60
3.3.2 Metodología del proceso de acreditación.....	61
3.4 Gestión administrativa.....	62
3.4.1 Las practicas verdaderamente administrativas.....	63
3.4.2 Problemas que se enfrentan en los puestos directivos.....	64
3.5 Puestos de trabajo de la Facultad de Ingeniería a analizar.....	65
3.6 Como inciden las competencias de la alta dirección en las competencias del proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) de los estudiantes.....	67
3.7 Análisis de funciones.....	69
3.8 Análisis de la problemática de la gestión directiva.....	71
3.9 Estrategias FODA.....	72
4.10 Matriz de relaciones.....	74
4.11 Estrategias para un buen rendimiento en la gestión directiva.....	77
4.12 Ciclo de Deming.....	87
4.13 Recomendaciones adicionales para el directivo.....	88

Capítulo 4. RESULTADOS

5.1 Modificación y propuesta del manual de funciones de la alta dirección.....	90
5.2 Mejoras en la comunicación y otras modalidades.....	133
5.3 Perfil de competencias para la Alta Dirección.....	137
5.4 Test de liderazgo y comunicación.....	138
5.5 Impacto de la capacitación.....	141
5.6 Evaluacion de la estrategia de implementación.....	144

	Página
5.7 Conclusiones y recomendaciones.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura

1.1 Factores que intervienen en el proceso de aprendizaje.....	19
1.2 Dimensiones y criterios de la calidad educativa.....	34
1.3 Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de recursos humanos.....	49
1.4 Pasos de la planeación estratégica.....	50
1.5 Cadena de valor de Porter.....	54
1.6 Cadena de valor de un establecimiento educacional.....	55
1.7 Organigrama seleccionado de la facultad de ingeniería.....	67
1.8 Gráficas de análisis de funciones.....	70
1.9 Diagrama Ishikawa.....	71
1.10 Circulo de Deming.....	88
1.11 Gráfica de la cantidad de cursos ofertados por Pedagogía.....	142
1.12 Gráficas de la evaluación alumno-docente en las TIC.....	143
1.13 Gráfica de maestros capacitados.....	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla

2.1 Antecedentes de la educación.....	15
2.2 Ámbitos de evaluación, acreditación y certificación de la Educación Superior.....	40
2.3 Análisis FODA.....	58
2.4 Análisis de resultados de la entrevista al Director.....	69
2.5 Resumen de análisis de funciones relacionadas con el PEA del Director.....	70
2.6 Similitud de actividades de la alta dirección.....	94
2.7 Evaluación de actividades de la alta dirección.....	146

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo

A. Ejemplo de entrevistas.....	150
B. Análisis de resultados de entrevistas.....	212
C. Elaboración de gráficas.....	216
D. Manual de Funciones.....	226
E. Herramientas de mejora.....	248
F. Perfil de competencias directivas.....	256
G. Gráficas de liderazgo y comunicación.....	266

1.1 Planteamiento del problema

Retomando la preocupación que existe por la enseñanza basada en competencias, se detecta que las funciones administrativas en la alta dirección absorben una gran cantidad de tiempo de la jornada laboral, por lo cual estas funciones requerirán ser reforzadas para lograr un mayor impacto en el factor académico permitiendo que docentes y estudiantes gocen de más apoyos (tanto en capacitación, recursos económicos y bienes) para su proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) acorde a la educación basada en competencias. Para esto, se necesitará comparar lo sugerido por el modelo contra lo que se hace en la realidad para justificar las funciones propuestas que apoyen la enseñanza por competencias.

1.2 Hipótesis

Aplicando técnicas de optimización de procesos en actividades administrativas de alta dirección, se obtiene una mejora en los procesos educativos que inciden en el desempeño del personal administrativo y docente.

1.3 Justificación

Con el desarrollo de este proyecto podemos ayudar a la alta dirección a optimizar el tiempo de sus funciones para tener un mayor involucramiento en la enseñanza basada por competencias, atendiendo demandas del sector laboral para formar individuos mayormente capaces y competitivos.

1.4 Objetivo

Rediseñar el manual de funciones de la alta dirección de la Facultad de Ingeniería tomando en cuenta el equilibrio y coordinación entre todos los elementos del sistema para mejorar la eficiencia de las funciones y seguir brindando a los estudiantes un proceso educativo basado en competencias.

1.5 Metas

- Diagnóstico de la situación actual. Ventajas y desventajas institucionales.
- Selección de puestos de trabajo que se analizarán.
- Análisis y comparación de actividades de trabajo.
- Formulación de una propuesta para la alta dirección.
- Diseño de una metodología de implementación.

1.6. Introducción

Los cambios continuos sucesivos en los sistemas productivos, financieros, en la tecnología y la ciencia, propician nuevas formas de vida, de producción y de trabajo; lo cual demanda que las Instituciones de Educación Superior (IES) orienten sus propósitos educativos a la formación de sujetos integralmente desarrollados. Individuos creativos-generativos, con habilidades para enfrentar los desafíos emergentes de la globalización y para participar de forma creativa e innovadora en la solución de los problemas sociales y productivos. Desde esta perspectiva, es importante que los planes y programas de estudio de este nivel educativo, se actualicen en congruencia con las demandas de la sociedad actual y futura; lo cual implica rediseñarlos bajo el enfoque de un modelo educativo por competencias centrado en el aprendizaje, que promueva la formación integral del estudiante universitario pertinente a los cambios acelerados del contexto global. [1]

1.6.1 Importancia del estudio

Beltrán[2] enfatiza, que hay que lograr que la educación que se imparta sea realmente formativa para los estudiantes y que al transmitir conocimientos no se reduzca a una actitud rutinaria, sino que se logre en el alumno un aprendizaje para toda la vida, se considera a la enseñanza no solo como un medio para transmitir información, sino de crear en el estudiante el hábito de la constante búsqueda de conocimientos.

Lo anterior se asocia a las políticas internacionales, dado que en un mundo de rápido cambio, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debe de estar centrado en el estudiante.

La importancia de contar con información sobre el modelo de educación que se imparte en las instituciones permite realizar escenarios para la toma de decisiones y el diseño de futuras acciones o la reestructuración de las ya existentes en el programa de formación y desarrollo del personal académico y administrativo de la UABC, y así hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros.

Así como también proporcionar los elementos teóricos, metodológicos y técnicos que coadyuven al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.[2]

1.6.2 Retos para el desarrollo del enfoque por competencias

Uno de los grandes desafíos es resolver la tensión docencia e investigación que persiste en el proceso de evaluación de ambas actividades y en donde casi siempre ha quedado relegada la docencia. Uno de los principales problemas con los programas de incentivo de 1990 es que orilló a los académicos a desempeñar una actividad de investigación más intensa y a perder interés en la docencia si es que deseaban una recompensa salarial satisfactoria.

Además, para quienes la docencia era su principal actividad, rápidamente se vieron en un dilema. Por un lado, el trabajo por el cual fueron contratados era poco valorado y, por otro, tendrían que desempeñar una actividad para la que probablemente no tenían ni las condiciones ni la formación y menos la motivación para realizarla.

Desde luego, ambas actividades deben conservar una relación y los investigadores no pueden renunciar a la enseñanza. El problema, sin embargo, es que la docencia por sí misma sigue siendo subvalorada y poco atendida. Resolver el problema de la coexistencia entre una y otra no es fácil, pero cabría esperar un reconocimiento de la diferenciación institucional sobre su función principal y un equilibrio en aquellas instituciones que comparten funciones de docencia e investigación.

Otro de los retos es el acelerado crecimiento de los acervos de conocimiento, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y muy especialmente el hecho de que la universidad ha dejado de ser el espacio privilegiado de transmisión del conocimiento, parecen desafiar el papel tradicional de la actividad docente.

A pesar de que el reto no necesariamente tiene la misma dimensión para todas las instituciones y tampoco se expresa de igual forma en las distintas sociedades, parece inevitable su impacto en el desempeño del profesor.[3]

Conviene en este momento, mencionar acerca de las dificultades de llevar el enfoque por competencias a la práctica, como bien señala Ruiz Iglesias[4]. El fracaso del funcionamiento del modelo viene dado fundamentalmente porque ha faltado detenerse en lo metodológico, que es en definitiva lo que permite transformar la realidad, sino profundizamos en lo metodológico, fundamentalmente en los métodos del cómo hacer, no se accede al cambio y el modelo se queda flotando por sobre sus actores principales (profesores y alumnos) y se configura solamente en aureolas sociológicas, epistemológicas y filosóficas muy necesarias, pero aun sin camino para la acción, acción dirigida a lo pedagógico, y dentro de lo pedagógico, a lo didáctico-metodológico, enfilado a cómo conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr alumnos competentes en múltiples direcciones. Algunos autores coinciden con lo que menciona Ruiz Iglesias con respecto a que las competencias están desprovistas de la parte pedagógica y de alguna manera se señala aunque no de forma clara como esta última lo presenta.

Debido a la falta de vinculación de las competencias con las teorías pedagógicas se tienen problemas en la formación de profesores, el aterrizaje del propio enfoque de competencias y sobre todo para evaluar el aprendizaje de los estudiantes. De nada sirve diseñar el currículo y sustentarlo en el enfoque de competencias, sino se comprenden los cambios que se requieren en la práctica docente, porque de lo contrario se hará lo mismo que se viene haciendo y se cometen los mismos errores (se simula una práctica que no corresponde), para posteriormente decir que el enfoque de competencias no es útil.

Otra dificultad para el desarrollo del enfoque por competencias es la *polisemia* que existe respecto al propio *concepto de competencia*, situación que lleva por un lado a diversas interpretaciones respecto a lo que se puede entender y a cómo interpretar dicho concepto, y esto es observable en la diferente literatura que circula de este tema.[4]

Capítulo 1

ESTADO DEL ARTE

1.7 Antecedentes de evaluación de la Educación Superior en México

Los procesos de evaluación implementados en la última década en nuestro país tienen como antecedente a la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), que siendo creada en 1989 tuvo entre sus objetivos generar un diagnóstico de la educación superior de nuestro país, dando lugar a políticas públicas que habrían de ser consideradas en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, conductor del sistema educativo nacional. Este programa también recupera algunas de las recomendaciones congruentes con el marco de las políticas educativas nacionales, emitidas por organismos internacionales en torno a la problemática de la educación superior en México derivadas de investigaciones y diagnósticos regionales, como es el caso del Banco Mundial, la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación (CIDE), el Centro Regional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRESALC).

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 plantea objetivos y estrategias claras para la educación superior, que precisan la consideración de un conjunto de elementos para mejorar la calidad de los procesos educativos, como son la formación del personal académico con estudios de posgrado y su incremento mediante la contratación de profesores con altos niveles de formación y competencia, la flexibilidad de planes y programas de estudio, la vinculación de la docencia con la investigación, la formación integral de los educandos mediante la implementación de acciones de tutelaje, entre otras alternativas, y como detonante en los procesos de búsqueda de la calidad, la creación de un sistema nacional de formación del personal académico que en 1996 se ve traducido en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).

El Programa de Mejoramiento del Profesorado constituye un programa transexenal diseñado para vigorizar el desarrollo de la educación superior en México. Su filosofía

contempla el esfuerzo compartido entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y las instituciones de educación superior, teniendo como propósito central “mejorar sustancialmente la formación, la dedicación y el desempeño de los cuerpos académicos de las instituciones de educación superior (IES) como un medio para elevar la calidad de la educación superior” (PROMEP, 1996).[5]

Si se divide el siglo XX en períodos de 25 años se vislumbra entonces que entre 1903 y 1925 la función de la educación fue instruir, por consiguiente la función del profesor era “decir” y la del alumno era “oír”.

En el siguiente período el profesor tomó el nombre de maestro en tanto que su función era “explicar”, mientras el alumno tomó el nombre de estudiante y ya su función era “entender”.

Cerca de 1950 los llamados docentes, en el marco del proceso educativo deben “demostrar” a sus discentes mediante la “experimentación”. No obstante, alrededor de 1975, con el surgimiento de las corrientes constructivistas, la función de los educandos era ya la de “aprender” a través de un proceso de construcción del conocimiento acompañado por el educador.

Finalmente, hacia el año 2000 surge un modelo en el que el educador cumple con el rol de mediador en el proceso de formación que busca hacer del educando un líder agente de transformación competitivo en la sociedad. Esta evolución de la educación podemos verla reflejada de manera resumida en la tabla 2.1.

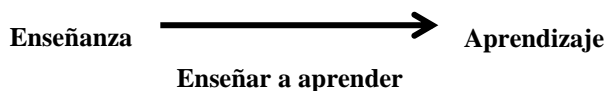
No obstante, para competir es necesario actuar y conocer el medio en el que se compete, por ello ese proceso de formación de sujetos tiene como propósito la transformación de la sociedad a través de la solución de problemas por parte de un individuo que la conoce, que se conoce a sí mismo, que conoce el problema, su abordaje conceptual y factual y que aprende cuál es la mejor manera de traducir los conceptos en hechos. La tendencia que ha seguido la educación en el último siglo ha sido el otorgarle cada vez mayor protagonismo al estudiante en su proceso de formación. Por ello el hecho de pretender que el estudiante

conozca el medio, se conozca a sí mismo, conozca los conocimientos y la manera más adecuada para llegar a ellos; implica todo un proceso de aprendizaje autónomo en el que él aprenda a aprender; siendo éste un requisito para la formación por competencias.[6]

Tabla 2.1 Antecedentes de la educación. [6]

ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN

	Nombre del acompañante	Función	Nombre del sujeto de la educación	Función
1903	Profesor	Decir	Alumno	Oír
1925	Maestro	Explicar	Estudiante	Entender
1950	Docente	Demostrar	Discente	Experimentar
1975	Educador	Construir	Educando	Aprender
2000	Mediador	Transformar	Líder Transf.	Competir



1.7.1 Antecedentes del enfoque por competencias

Al entrar a analizar la definición de Competencia tenemos que tener en cuenta que el término competencia tiene antecedentes de varias décadas, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Canadá y Australia. Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado.[7]

En general se considera que el término competencias ingresa al campo educativo desde dos vertientes diferentes. Las teorías de la comunicación a partir de los estudios de lingüística y uso de la lengua realizados en 1965 por Noam Chomsky; quién propone una lingüística del habla, distinguiendo en ella la competencia, que es la capacidad que desde muy pequeños tienen los humanos de entender frases nuevas y de producir mensajes nuevos, inéditos; y la performance, la actuación, la realización de esa capacidad, entendiendo y produciendo mensajes nuevos con una vieja lengua.[8]

El enfoque por competencias en educación, aparece (en México) a fines de los años sesenta relacionado con la formación laboral en los ámbitos de la industria, su interés fundamental era “vincular el sector productivo con la escuela, especialmente con los niveles profesional y la preparación para el empleo”. [4]

En México se oficializa en 1993 al crearse el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, sistemas derivados del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). El proyecto fue realizado conjuntamente por la Secretaría de Educación Pública y por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (EBNC)

En 1996 la UNESCO publica un informe sobre la Educación para el siglo XXI. “la humanidad está expuesta a múltiples desafíos y la educación es el instrumento indispensable para enfrentarlos”. En él propone tener en cuenta las competencias adquiridas más allá de la educación inicial, lo que permitiría que también las competencias adquiridas en la vida sean reconocidas por las empresas y por el sistema educativo. Propone ampliar las posibilidades y relaciones entre educación y mundo laboral. [8]

Es conveniente reconocer que en México desde finales de la década de los ochenta, el Colegio Nacional de Formación Profesional (CONALEP) adoptó varias de las propuestas del australiano Andrew Gonczi para la formación en competencias en la enseñanza técnica. En el año de 1996 se elaboró un reporte de esa experiencia. Al mismo tiempo, el Instituto Politécnico Nacional se acercaba a este enfoque, como se puede observar en IPN, 1996. En Europa se discutía el tema de las competencias en la formación técnica, a ello dedicaban ese número de su revista.

En el enfoque por competencias en México la Secretaría del Trabajo fue una de las grandes instancias que impulsó esta perspectiva, construyendo incluso lo que se denomina su modelo CONOCER, para promover una formación puntual en las habilidades que se requieren para desempeñar una actividad de técnico medio, o bien, como un instrumento que permitiera certificar las habilidades que se requieren en su desempeño. Posteriormente el enfoque tuvo cierto impacto en el Colegio Nacional de Educación Profesional

(CONALEP), que en esos años tenía una orientación hacia la formación de este tipo de técnicos.[9]

En 2004 el SNEST por su indisoluble relación con la actualidad del conocimiento y sus aplicaciones, y por su compromiso explícito con el desarrollo sustentable del país, se da a la tarea de actualizar su Modelo Educativo para el Siglo XXI, para continuar ofreciendo a la sociedad profesionistas altamente calificados y capaces de adaptarse y de ser posible anticiparse de manera ágil, oportuna y pertinente a la rápida evolución del estado del arte del conocimiento, de la tecnología y de las nuevas tendencias del desarrollo sustentable, y de acuerdo con las modernas teorías de la construcción del conocimiento y la pedagogía para, en ese sentido, privilegiar el aprendizaje sobre la enseñanza.

Estos planteamientos constituyen la imagen-objetivo, del deber ser donde el: aprender a aprender, aprender a obtener información, aprender a colaborar, aprender a aplicar conocimientos y aprender a resolver problemas se constituyen en competencias profesionales imprescindibles.

El concepto de competencia más allá de lo cognitivo y lo laboral, se centra en la definición y comprensión del ser competente como una forma de vida, en formar competencias para la vida.

En el 2009 la DGEST ha instrumentado una estrategia nacional de formación docente basada en competencias.[10]

Otra cuestión importante, es que hay producción limitada en México respecto al tema de las competencias, existe, más información de la concepción de competencias laborales, con enfoques conductistas o funcionalistas, desde perspectivas constructivistas hay menos producción, aunque en la época actual destacan las propuestas que hace la Subsecretaría de Educación Media Superior en México.

Con respecto a las publicaciones del enfoque de competencias en el ámbito educativo, son varias las aportaciones, que hablan de competencias en los niveles de educación básica, media superior, superior y en posgrado relacionadas con aspectos de diseño curricular,

perfiles de egreso, competencias profesionales, competencias de los docentes, entre otras que se ubican en un nivel más genérico de abordaje.[4]

1.8 Factores que intervienen en el proceso de aprendizaje

Es necesario dar una mirada inicial a los factores que intervienen en el proceso de aprendizaje para luego discernir acerca de cómo ellos contribuyen al desarrollo de las competencias. Se definen estos cuatro factores, así: (Ver figura 1.1)

A La actitud

Es una predisposición afectiva y motivacional requerida para el desarrollo de una determinada acción, posee también un componente cognitivo y un componente comportamental. En la actitud lo fundamental es generar expectativa, porque así el estudiante se interesa y se motiva en su proceso de aprendizaje. No obstante la actitud puede ser inversamente proporcional a la aptitud por un mecanismo de compensación de debilidades, como en el caso de quienes al reconocer sus debilidades en el área de matemáticas, en medio de la necesidad de aprender, se interesan más por aprender que aquellos que tienen más habilidades para dicha área.

B. Aptitudes intelectivas

Son habilidades mentales que determinan el potencial de aprendizaje, también definidas como las capacidades para pensar y saber. Dependen de la estructura mental, las funciones cognitivas, los procesos de pensamiento y las inteligencias múltiples.

C. Aptitudes procedimentales

Se definen como las capacidades para actuar y hacer. Están relacionadas con los métodos, técnicas, procesos y estrategias empleadas en el desempeño.

D. Contenidos

Es toda la estructura conceptual susceptible de ser aprendida. Su organización es vital para el proceso de aprendizaje. En la medida en que exista más coherencia entre ellos, los estudiantes encontrarán las relaciones entre los mismos lo que a su vez aumentará su nivel

de comprensión. La comprensión de los conceptos determina el aprendizaje, más no el aprendizaje significativo. De ahí decimos que quién sabe actuar, y lo hace bien porque además del dominio conceptual, comprende cómo funciona su pensamiento y como se interrelacionan los conceptos en ese proceso de aprendizaje, ha desarrollado la competencia.[6]

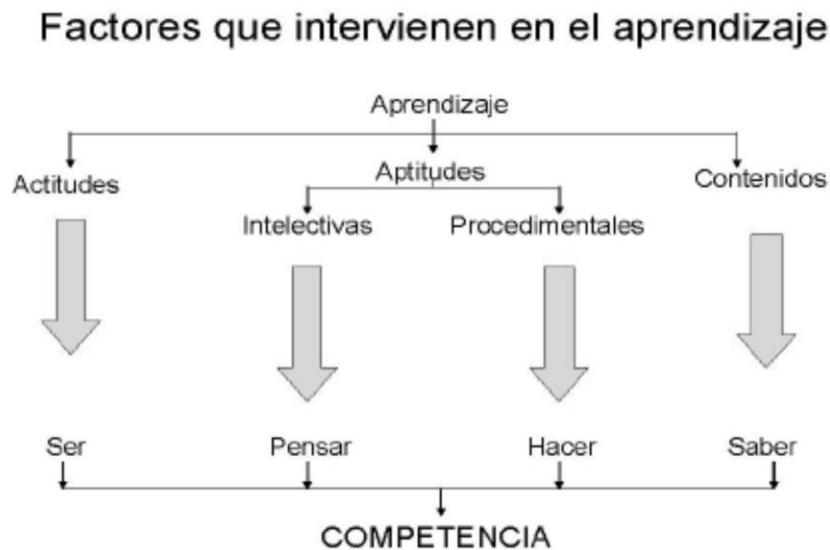


Figura 1.1 Factores que intervienen en el proceso de aprendizaje. [6]

1.9 Definición y tipos de competencias

Definición de competencia

Es bueno empezar por clarificar qué entendemos por *competencias*. Recojamos en primer lugar cuatro de las definiciones más conocidas:

1. Las competencias se definen como el conjunto de saberes técnicos, metodológicos, sociales y participativos que se utilizan en una situación y en un momento particular.
2. Competencia es la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandoo a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento.

3. Competencia es la secuencia de acciones que combinan varios conocimientos, un esquema operativo transferible a una familia de situaciones.

4. Tradicionalmente la competencia se ha entendido como el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere. Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, lo que implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículo escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Le Boterf[11] caracteriza al profesional como aquel que sabe gestionar y manejar una situación profesional compleja. En consecuencia, implica:

1. Saber actuar y reaccionar con pertinencia:

- Saber qué hay que hacer.
- Saber ir más allá de lo prescrito.
- Saber elegir en una urgencia.
- Saber arbitrar, negociar, etc.
- Saber encadenar las acciones según la finalidad.

2. Saber combinar los recursos y movilizarlos en un contexto:

- Saber construir competencias a partir de recursos.
- Saber sacar partido de los recursos propios y de los recursos del entorno.

3. Saber transferir:

- Saber memorizar múltiples situaciones y soluciones tipo.
- Saber tomar perspectiva.
- Saber utilizar sus meta conocimientos para modelar.

- Saber darse cuenta de los indicadores de contexto y saber interpretarlos.
- Saber crear las condiciones de posibilidad de transferencia con ayuda de esquemas transferibles.

4. Saber aprender y aprender a aprender:

- Saber sacar lecciones de la experiencia, saber transformar su acción en experiencia.
- Saber describir cómo se aprende.

5. Saber comprometerse:

- Saber utilizar su subjetividad.
- Saber correr riesgos.
- Saber emprender, ética profesional.

Todo ello combinado conlleva tener una competencia. Por eso, contrariamente a lo que defendían algunos autores, actualmente parece claro que las competencias no son un estado ni un conocimiento que se posee y, por lo tanto, no se pueden reducir a un saber o a un saber hacer. Tener conocimientos o habilidades no implica ser competente. Las competencias contienen o integran recursos (conocimientos, habilidades, actitudes), pero van más allá, orquestándolos. Por lo tanto, hay que enfatizar el componente aplicativo, y el carácter contextualizador de las competencias.[11]

Aunque no es fácil aceptar una conceptualización del término competencias podríamos reconocer que supone la combinación de tres elementos: *a)* una información, *b)* el desarrollo de una habilidad y, *c)* puestos en acción en una situación inédita. La mejor manera de observar una competencia es en la combinación de estos tres aspectos, lo que significa que toda competencia requiere del dominio de una información específica, al mismo tiempo que reclama el desarrollo de una habilidad o mejor dicho una serie de habilidades derivadas de los procesos de información, pero es en una situación problema, esto es, en una situación real inédita, donde la competencia se puede generar. Eso mismo dificulta su situación escolar, ya que en la escuela se pueden promover ejercicios, y a veces estos ejercicios son bastante rutinarios, lo que aleja de la formación de una habilidad

propriadamente dicha. También en la escuela se pueden "simular" situaciones de la vida cotidiana o de la vida profesional, pero si bien tales simulaciones guardan un valor importante en el proceso de formación —constituyen lo que Bruner llegó a denominar una experiencia indirecta en la educación—, no necesariamente son los problemas que constituyen la vida real aunque son una buena aproximación a esos problemas.[10]

Tipos de competencias

Las competencias pueden dividirse en:

1. Básicas o transversales: aquellas esenciales para el desarrollo vital de todos los individuos. En el documento *Marc general per al disseny, el seguiment i la revisió de plans d' estudis i programes*[11], éstas se dividen de acuerdo con los siguientes ámbitos:

- Intelectual/cognitivo (razonamiento, sentido crítico).
- Interpersonal (trabajo en equipo, liderazgo).
- De manejo y comunicación de la información.
- De gestión (planificación, responsabilidad).
- De los valores éticos/profesionales (respeto por el medio ambiente, confidencialidad).

2. Específicas: aquellas que se derivan de las exigencias de un contexto o trabajo concreto. A su vez, pueden dividirse también según los siguientes ámbitos:

- De conocimientos, relativo a la adquisición de un *corpus* de conocimientos, técnicas y teorías propias de la esfera de cada profesión o titulación.
- Profesional, que incluye tanto las habilidades de comunicación e indagación como el *know how*.
- Académico, con sus respectivos ámbitos de *know how*, de comunicación y de investigación.

Sin embargo, reiteramos que cuando hablamos de competencias transversales (por ejemplo, el trabajo en equipo) o específicas (por ejemplo, las relacionadas con los procesos de

laboratorio para los químicos, o las relacionadas con el cálculo y la representación de proyectos arquitectónicos para los ingenieros), estamos pervirtiendo el sentido del término «competencia». Coloquialmente podemos llamarlas así, pero en sentido estricto no son tales. Lo que denominamos competencias son más bien habilidades, capacidades, mientras que *la competencia sólo se revela si se posee cuando, en la práctica, se movilizan diferentes recursos y conocimientos y se hace frente a una situación problemática*. Por lo tanto, como docentes no podemos saber si nuestros alumnos y alumnas poseen o no una competencia. Tan sólo podemos tener las competencias como referentes últimos hacia los que tender. [11]

1.10 Reingeniería educativa

El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, que la Institución pueda retro-alimentarse de lo que está sucediendo en el Mercado; en la mente de sus consumidores, y aun dentro de la propia corporación.

La reingeniería, como toda actividad novedosa, ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Como señala Hammer[12] la reingeniería significa volver a empezar arrancando desde cero.

El proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante: ¿estamos haciendo las cosas bien o podrían ser mejores? Propiamente hablando, reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería rompe con los viejos procesos y sus principios creando otros totalmente nuevos, activa los cambios de muy diversas formas. El diseño del trabajo, las estructuras organizacionales, los sistemas de administración asociados con los procesos, deben ser reformados de manera integral. Es un esfuerzo que obliga a realizar cambios en muchas áreas de la organización.

La reingeniería educativa asumida como propuesta de calidad en educación, se presenta como un mecanismo que permite incentivar la eficiencia en el uso de los recursos humanos y materiales; así como de los sistemas de planeación y control de los recursos de las instituciones educativas.

Hammer señala siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos.
7. Habilidad para asociar entre si todos los parámetros administrativos de la compañía.

A la vez comenta que no se trata de hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas, ni de remendar, ni hacer componendas de los sistemas existentes para que funcionen mejor. Significa abandonar los procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar los trabajos que se requieren para crear el producto o servicio de una organización, para entregarle valor al usuario. No es lo mismo rediseñar que reorganizar una organización; no es mejora de calidad ni gestión de calidad total.

Aunque tanto la calidad como la reingeniería comparten áreas comunes, tales como reconocer la importancia de los procesos, que comienzan con las necesidades del consumidor; es desde ahí donde empiezan los procesos. Sin embargo, la reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio, diferente al que requieren los programas de calidad.

Respecto de la reingeniería aplicada a la educación, es preciso señalar que ésta, implica crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de

un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización. El énfasis está en tomar conciencia sobre el papel crucial de las prácticas organizacionales y como las nuevas formas de hacer las cosas evolucionan, así como el sentido de que tanto el orden como el desorden caracterizaran a la organización en los tiempos de cambio.

Una idea básica de la reingeniería educativa es que no es posible modificar una variable y dejar otras al descubierto, pues de lo contrario, se propiciara tarde o temprano que el sistema se ajuste a las condiciones de las variables no contempladas.

Como puede verse, la reingeniería educativa no tiene como propósito dar eficiencia a los procesos ya existentes, sino generar otros a partir de la crítica radical de estos.[12]

1.11 Caso: Los directivos si pueden hacer la diferencia

Una investigación hecha en 2009-2010 por el investigador Matías Reeves de la Universidad de Chile, buscó determinar que después del desempeño de los profesores, el liderazgo educativo es el factor intra-escuela que más incide en los aprendizajes de los alumnos. Sin embargo, en países como Chile, dado el nivel de vulnerabilidad social de muchas escuelas y familias, el impacto del liderazgo directivo puede incidir mucho más que en otras realidades sociales; es por ello que buscó determinar prácticas de liderazgo en escuelas vulnerables con buenos resultados.

Para ello se seleccionó un grupo homogéneo de establecimientos educacionales. El investigador creó un Índice de Buenos Resultados (IBR) sobre la base de ciertos factores (resultados del Simce, satisfacción de los apoderados, entre otros). Luego, seleccionó a 10 de estas escuelas: las cinco que tenían el más alto y las cinco que tenían el más bajo IBR. Así, en la parte cualitativa del estudio, se realizaron entrevistas a los directores así como a sus profesores de 4° básico. Paralelamente, se aplicó una encuesta vía internet a estas escuelas y a otras 66 del mismo grupo, con características similares.

Los resultados del estudio arrojaron cinco prácticas de liderazgo que se repetían en las escuelas de buenos resultados y que estaban menos presentes en las de más bajo IBR. Éstas son:

- Preocuparse de la satisfacción de los profesores.
- Generar altas expectativas de rendimiento en la comunidad educativa.
- Construir y materializar objetivos grupales.
- Valorar, reconocer y acompañar a los profesores.
- Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela.

Estas cinco prácticas permitieron crear un Índice de Liderazgo Exitoso (ILE), el cual puede llegar a ser una interesante herramienta para medir el desempeño directivos en contextos vulnerables.

Otro de los hallazgos del estudio, a través de la encuesta, fue que la práctica directiva que recibió la más alta evaluación de parte de los directores y profesores fue: valorar, reconocer y acompañar el trabajo que hacen los docentes. Luego, figuran: preocuparse por la matrícula de la escuela y, en tercer lugar, ser capaz de sobreponerse ante situaciones adversas.

El estudio permitió detectar también que había diferencias de percepción entre las prácticas directivas valoradas por quienes se desempeñan en escuelas de buenos resultados y entre quienes trabajan en escuelas de bajos resultados. Las mayores diferencias en las respuestas de los directores se registran en la percepción sobre el compromiso de los docentes y sobre la existencia de un clima de superación y de altas expectativas de rendimiento.

De estos resultados, el investigador Matías Reeves comenta: “en las escuelas con bajo IBR, los directores ven en los profesores la responsabilidad de los resultados: ellos son los que no están comprometidos, ellos son los que no tienen expectativas de los alumnos”.

Entre las 76 escuelas consultadas vía electrónica, el 93,3% de las que poseen un alto IBR afirma que la escuela tiene una misión clara y el 80% señala que el director da a conocer adecuadamente la visión de futuro de la escuela a la comunidad educativa. Entre las escuelas con bajo IBR, estos ítems bajan a 66,6% y 46,4%, respectivamente. Para Matías

Reeves, estas cifras, por un lado, avalan la hipótesis de que una misión clara de la escuela conduce a mejores resultados y, por otro, demuestran que los directores no saben transmitir efectivamente esto a la comunidad, ya que incluso en los establecimientos de buenos resultados hay una diferencia entre tener una misión clara (93,3%) y saber transmitirla (80%).

Investigación del Dr. F. Javier Murillo

Existen países de América Latina donde los directores dedican más tiempo a actividades administrativas: por ejemplo: el 31,3% del tiempo, Según expresa el Dr. F. Javier Murillo (de la Universidad Autónoma de Madrid, con más de 150 publicaciones, consultor experto en Investigación y Evaluación Educativas en diferentes países de América Latina), esto representa un desafío a mejorar, debido a que el tiempo dedicado a lo administrativo va en desmedro de las tareas de liderazgo pedagógico (ser un guía para los docentes en las tareas pedagógicas del aula).

En este punto, las investigaciones nos indican que: “Los mejores directores, los que lideran las escuelas donde los estudiantes más aprenden, son los que dedican más tiempo a tareas pedagógicas y menos a tareas administrativas”, dice F. Javier Murillo, citando a varios autores.

El liderazgo pedagógico es la estrategia que parece influir más en los desempeños escolares. Los resultados muestran con claridad que existen distintos tipos de liderazgo directivo, según la distribución del tiempo que los propios directores establecen para el desarrollo de sus distintas funciones.

Así, de acuerdo con cómo distribuyen su tiempo, encontramos líderes que priorizan la administración y organización de la institución, otros que se orientan principalmente a concretar ideas y perspectivas pedagógicas y otros que centran su labor en generar recursos o consolidar buenas relaciones entre los miembros de la comunidad escolar. Así pues, facilitar el desarrollo de este tipo de liderazgo en los directivos, descargándolos de tareas burocráticas y administrativas, redundará claramente en la mejora de la educación.

“De esta forma, parece que uno de los retos que debe enfrentar algunos sistemas educativos para mejorar la incidencia de los directores y las directoras en el logro de escuelas de calidad, es limitar la cantidad de tareas administrativas y burocráticas a las que tienen que dedicar su tiempo y sus esfuerzos”, afirma el investigador.

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Estructura del Sistema Educativo

En México el Sistema Educativo se integra por 3 niveles, la ANUIES especifica que estos niveles son: educación básica, compuesta por la educación preescolar, primaria y secundaria; educación media superior que comprende el bachillerato o estudios equivalentes y los estudios de técnico profesional; y educación superior que comprende los estudios de técnico superior o profesional asociado, de licenciatura y de posgrado, que a su vez incluye los estudios de especialización, maestría y doctorado.

El nivel superior comprende aquella educación que se imparte después del bachillerato o sus equivalentes y las funciones que realizan las instituciones, en lo sustantivo se refieren a la formación de recursos humanos en los distintos campos de la ciencia, la tecnología y las humanidades. Las instituciones de educación superior se clasifican en 6 grupos: universidades públicas, educación tecnológica, universidades tecnológicas, instituciones particulares, educación normal, y otras instituciones públicas.

Las instituciones de educación superior tienen como funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y de los servicios educativos.

¿Pero quienes atienden las instituciones de educación superior? En el programa de desarrollo educativo 1995-2000, se menciona que para coordinar a las instituciones de educación media superior y superior operan en el ámbito del gobierno federal, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), dos dependencias: la Subsecretaría de Educación

Superior e Investigación Científica (SESIC), creada en 1978, y la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT).

Por otra parte, se encuentra la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), creada en 1950, la cual es una asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones de educación superior del país, cuyo común denominador es su voluntad para promover su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. Pallan[2] menciona, que actualmente la asociación cumple entre otras tareas las siguientes: promover el mejoramiento de las funciones sustantivas, representar a las instituciones de educación superior asociadas antes las autoridades gubernamentales, impulsar el desarrollo del sector educativo superior y establecer mecanismos de cooperación entre las instituciones.[2]

2.2 Funciones de los académicos, administrativos y directivos

Objetivos administrativos: planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de apoyo administrativo a nivel institucional.

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar, a través de los departamentos que la integran, todas las actividades administrativas de la Institución.
- Orientar y asesorar a las autoridades y demás instancias de la institución sobre el desarrollo de las acciones administrativas.
- Evaluar, aprobar y tramitar de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicables a cada caso, las adquisiciones de suministros, materiales, servicios y equipo que requiera la institución.
- Velar por que los servicios administrativos de Proveduría y Compras, Servicios Administrativos, Transporte, Mantenimiento, Seguridad, Áreas Verdes, Almacén,

Cafetería y otros que normalmente ejecutan las dependencias de la Dirección, se cumplan con la eficiencia necesaria y según las normas y disposiciones vigentes.

- Establecer, dirigir, supervisar, coordinar y controlar los métodos y procedimientos administrativos que permitan el buen desarrollo de las actividades dentro de la Institución.
- Diseñar y establecer sistemas de control para las solicitudes de los diferentes servicios que brinda dicha unidad administrativa.
- Velar porque se cumplan las normas administrativas y reglamentarias, con el fin de lograr el buen funcionamiento de la Institución.
- Presentar un Plan Anual de Actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de la Dirección.
- Elaborar Informes Mensuales de acuerdo a las labores realizadas por cada uno de los Departamentos, que están bajo la Dirección.[13]

Objetivo directivos: La Dirección de la escuela dirige y coordina la Unidad Educativa, de acuerdo a los principios de la Ley Constitucional de Educación. Su meta es construir un ambiente sano, enriquecedor y propicio para el desarrollo integral de todos los alumnos con la participación de la comunidad y el apoyo de los niveles ministeriales.

Funciones:

- Ejercer efectivamente la autoridad, con asesorías de los equipos de gestión y el Consejo de Profesores.
- Respaldar y exigir el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)
- Propiciar un ambiente educativo estimulante para que alumnos y Profesores estén permanentemente mejorando sus prácticas pedagógicas.
- Delegar funciones para desarrollar trabajos específicos que conlleven a obtener mayor eficacia.
- Supervisar y evaluar el desempeño de los profesores que se encuentren bajo su dirección según la normativa.

- Presidir Consejos Técnicos y o Administrativos, delegando funciones para optimizar su desempeño.
- Remitir informes y documentos Técnicos y o Administrativos a las autoridades que corresponda.
- Asistir a reuniones o asambleas de carácter educativo como la máxima representante de la escuela.
- Velar por el cumplimiento de las normas del Reglamento Interno y de convivencia escolar, en conocimiento previo de todos los integrantes de la comunidad escolar.
- Estimular la participación de todos los miembros de la Unidad Educativa para lograr acuerdos y facilitar la toma de decisiones.

Objetivos académicos: Diseñar e implementar actividades educativas formuladas según los planes y programas motivando estrategias innovadoras para el buen resultado de los aprendizajes en los alumnos.

Funciones:

1. Planificar, desarrollar y evaluar sistemáticamente el proceso de aprendizaje en las asignaturas que le corresponden.
2. Fomentar hábitos y valores en los alumnos, mediante el ejemplo.
3. Cumplir los horarios de clases y de colaboración correspondiente.
4. Mantener al día libros de clases y otros documentos registrando oportunamente y en forma precisa la información solicitada.
5. Respetar y seguir el procedimiento en caso de accidentes de los alumnos de acuerdo a lo señalado en el Reglamento Interno.
6. Responsabilizarse de las actividades de los alumnos en su horario de clase, asegurándose que cumplan lo señalado en el Reglamento Interno con respecto a esta materia.
7. Velar por los bienes de la escuela y responsabilizarse por los que se le asignan.
8. Asistir y participar en los consejos técnicos y administrativos.

9. Avisar oportunamente de cualquier actividad extra programática y responsabilizarse de los requerimientos de estos eventos.
10. Corregir y aconsejar actitudes en sus alumnos incentivando el respeto, la participación y la colaboración en las asignaturas.
11. Promover permanentemente la buena imagen de nuestra unidad educativa.
12. Promover el acercamiento de los alumnos a la educación de continuidad.[14]

2.3 Formación de los profesores en la UABC

Anteriormente la formación de los profesores de la UABC, se encontraba a cargo de la Dirección General de Asuntos Académicos (DGAA), creada en el año de 1980, con el nombre de Dirección Académica, esta era responsable de fijar las normas y políticas de la docencia en el ámbito de la universidad, una de sus funciones, según lo menciona la UABC en el Estatuto General, era la de elaborar y realizar programas de formación, capacitación y actualización del personal académico, así como supervisar la impartición de los cursos correspondientes, auxiliada por el Departamento de Formación y Apoyo Académico.

Bajo el programa de formación y desarrollo del personal académico el objetivo fue: profundizar y fortalecer la profesionalización, especialización y actualización del personal académico de la universidad, en los conocimientos y habilidades relacionados con la educación a través de estudios de posgrado, especializaciones, diplomados, cursos disciplinarios y pedagógicos; entre los cuales se encontró el diplomado en desarrollo de habilidades de razonamiento y formación de valores (DHRFV) creado en 1993 que puso en práctica el enfoque humanista de la universidad, capacitando al docente para el manejo de estrategias innovadoras de enseñanza que desarrollaran las habilidades del pensamiento y la formación valoral buscando alcanzar la formación integral del estudiante.

En 1996 el diplomado calidad en educación inicia sus actividades donde se pretende que los participantes analicen los elementos teórico metodológicos que integran la calidad en educación y se aplicaran las herramientas para mejorar la calidad de su trabajo en el aula.

En el año 2000 se ofrecieron cursos sueltos tales como: competencias en el diseño curricular; educación basada en competencias, evaluación institucional y estrategias de evaluación en educación superior.

Actualmente la capacitación y formación docente está a cargo de la Facultad de Pedagogía donde existen 7 áreas en las cuales el docente puede incursionar para seguir desarrollando su formación, estas son: Modelo Educativo, Competencias para la Docencia Universitaria, Didácticas Específicas, Innovación Educativa, Tecnologías de la Información, Producción Académica y Programas Especiales.

La visión que tiene la institución es la de fortalecer un modelo educativo de aprendizaje para toda la vida, donde se permita contar con perfiles profesionales que respondan adecuadamente a los requerimientos del entorno nacional e internacional necesarios para la competencia activa.

El docente es constituido como una dimensión fundamental de la Universidad: la dimensión cotidiana. Hay que lograr que la educación que se imparta sea realmente formativa para los estudiantes y que el transmitir conocimientos no se reduzca a una actitud rutinaria, sino que se logre en el alumno un aprendizaje para toda la vida, se percibe a la enseñanza no solo como un medio de transmitir información, sino de crear en el estudiante el hábito de la constante búsqueda de conocimientos.

Como se pudo observar, la normatividad para el establecimiento de los programas de formación docente se establecen en los estatutos de la universidad y en los planes de trabajo del rector en turno, las políticas de estos planes son el punto de partida para el surgimiento de nuevas propuestas.[2]

2.4 Calidad educativa

Se considera que la calidad educativa es un concepto normativo integrado por, al menos, las siguientes dimensiones: filosófica, pedagógica, económica, cultural y social. (Ver figura 1.2) En este sentido se entiende que un sistema educativo es de calidad, cuando en la

dimensión filosófica se considera que sus contenidos son relevantes al grupo social al que está destinado y, por lo tanto, responden a sus necesidades y aspiraciones. En la dimensión pedagógica, la calidad implica que se cubran eficazmente las metas propuestas en los planes y programas educativos; en la económica, que los recursos destinados al impartirla sean utilizados eficientemente, en la cultural, que los contenidos y métodos de la enseñanza resulten pertinentes a las posibilidades de aprendizaje de los individuos cuando están equitativa o igualitariamente distribuidas las oportunidades de acceso, permanencia y culminación de los ciclos escolares, así como las de obtener resultados semejantes en los aprendizajes entre los individuos procedentes de los diversos estratos que integran la sociedad.

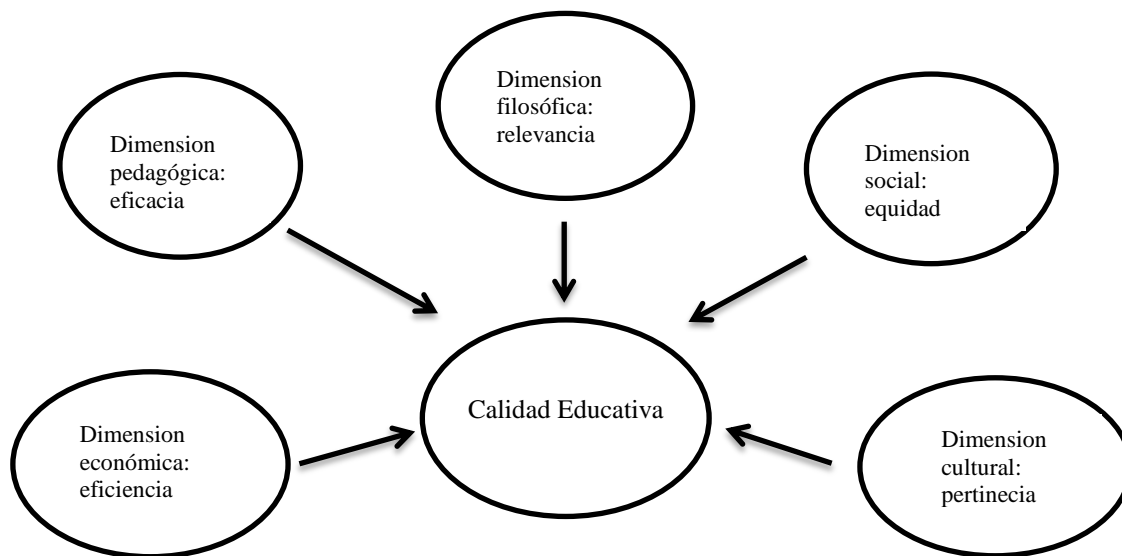


Figura 1.2 Dimensiones y criterios de la calidad educativa. [15]

A partir de la definición anterior, se analizan las relaciones que se establecen entre las políticas de financiamiento de la educación superior que fueron instrumentadas durante la década de los noventa. Los resultados indican que durante la década se experimentó un descenso de los recursos públicos asignados al sistema de educación superior, lo cual ocasiono problemas para que las instituciones pudieran mejorar la calidad de los servicios que brindan y favoreció la aparición de opciones educativas de dudosa calidad. Asimismo, el descenso de los recursos y las nuevas políticas de financiamiento que buscan una mayor

participación de los usuarios en el sostenimiento de las universidades propicia (en conjunto con otros factores del contexto social) que para ciertos sectores sociales sea cada vez más difícil acceder, mantenerse y concluir estudios de nivel superior.

Los cambios llevados a cabo en las políticas de financiamiento público a la educación superior afectan la calidad educativa. Por lo cual, a continuación se exponen algunas medidas de política pública que podrían contribuir a mejorar tanto la eficacia como la equidad del sistema de educación superior en México.

En relación con la eficacia:

- a) Resulta necesario establecer normas y reglas que aseguren que las instituciones de educación superior cuenten con los recursos suficientes que les permitan planear adecuadamente su desarrollo y no tener que afrontar las incertidumbres financieras debidas a los vaivenes de la economía o resultado de criterios discrecionales a través de los cuales aún se distribuyen los recursos a este nivel educativo.
- b) También se requiere ampliar los recursos para aumentar la proporción de docentes contratados de tiempo completo en el caso de las instituciones públicas; así como establecer mecanismos para que las privadas puedan brindar a sus docentes mejores condiciones de trabajo.
- c) Ampliar los apoyos y programas destinados al mejoramiento de la formación del personal docente, tanto en instituciones públicas como privadas.
- d) Regular el crecimiento de las instituciones y establecer estándares mínimos que aseguren que las instituciones cuentan con la planta física y humana adecuada para el trabajo docente. Las instituciones que no cubran estos estándares deberían de desaparecer, puesto que son un fraude tanto para los usuarios como para la sociedad en general, ya que estarán formando profesionalistas deficientes.

En relación con la equidad:

- a) Es necesario establecer criterios de discriminación positiva en la distribución de los recursos, para posibilitar que las entidades, los niveles educativos, las instituciones

y los individuos que presentan los mayores rezagos educativos cuenten con los medios para mejorar su situación. Esto, sin embargo, no debe realizarse bajo una óptica de transferencia de recursos que pueda poner en peligro el desarrollo que han alcanzado las instituciones y sectores sociales que hasta ahora han sido más beneficiados, sino de otorgar los recursos y apoyos necesarios para que los más rezagados puedan avanzar y nivelarse con los más desarrollados.

- b) Asimismo, se requiere establecer políticas económicas encaminadas a disminuir la desigualdad en la distribución del ingreso, que permitan a los sectores sociales menos beneficiados contar con recursos suficientes para afrontar los costos de la educación.[15]

Una educación de calidad es aquella que promueve: La construcción de conocimientos, psicológica, social y científicamente significativos. Ante el desarrollo de procesos de pensamiento y estrategias cognitivas que le permitan al sujeto “aprender a aprender”, con la apropiación de instrumentos para participar en la vida económica, política y social, contribuyendo a la construcción de un modelo social democrático, en el desarrollo de habilidades básicas que posibiliten al educando, la inserción en condiciones adecuadas en el nivel siguiente del sistema educativo o la incorporación a la vida activa, de la aplicación del conocimiento para operar sobre la realidad, ante la posibilidad de la duda y la discusión y la consideración de las características propias del sujeto de aprendizaje, en sus aspectos cognitivos, socio-afectivos y psicomotrices.

Sin embargo, en la actualidad percibimos un sistema educativo en el cual la calidad está sumamente deteriorada y cuestionada. Tenti Fanfani expresa: “... en efecto, resulta lamentable tener que afirmar que el deterioro de los insumos del proceso educativo (devaluaciones, deterioro del salario del docente, disminución del tiempo de aprendizaje, etc.) no puede menos que producir un empobrecimiento de los procesos de producción del aprendizaje y por lo tanto, una pérdida de calidad de los productos educativos. De esta manera la Calidad de la Educación es considerada un tema conflictivo en el ámbito educativo, enfrentándose diversas posturas en los diferentes momentos históricos.[16]

2.5 Acreditaciones y certificaciones en la educación

Evaluación:

La evaluación fue definida por la ANUIES, desde 1984, y por la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), en 1989, como un proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones. Con la evaluación se busca el mejoramiento de lo que se evalúa y se tiende a la acción.

La evaluación sustenta a la acreditación en la medida en que aporta los elementos de juicio sobre las características y cualidades de los sujetos e instituciones para determinar el grado de calidad con el que cumplen sus funciones y tareas educativas. Sin embargo, no toda evaluación conduce a una acreditación.

Acreditación:

La acreditación es un procedimiento, usualmente sustentado en un autoestudio, que tiene como objetivo registrar y confrontar el grado de acercamiento del objeto analizado con un conjunto de criterios, lineamientos y estándares nacionales de calidad convencionalmente definidos y aceptados. Implica el reconocimiento público de que una institución o un programa cumplen con determinado conjunto de cualidades o estándares de calidad y por lo tanto son confiables.

La acreditación se realiza ante un organismo especializado y depende, en última instancia, de un juicio externo a la institución. De este modo, la acreditación garantiza la solvencia académica y administrativa de las instituciones al hacer patente el reconocimiento público avalado por una instancia externa.

Para una acreditación integral y cualitativa de instituciones y de programas académicos, se requiere evaluar tanto la infraestructura académica y los recursos disponibles (insumos), como los procesos de docencia, investigación y extensión de la cultura y la calidad de los

resultados obtenidos, si bien se busca favorecer la tendencia a avanzar más en la evaluación de resultados, con base en el desempeño profesional de los egresados.

Es necesario recalcar que la acreditación es un medio al servicio de la superación académica que no pretende homogeneizar instituciones, sino fomentar una sana competencia entre ellas con base en criterios de calidad.

Certificación:

La certificación es el acto mediante el cual se hace constar que una persona posee los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes exigidos para el ejercicio de una profesión determinada. Puede tener un carácter legal (como es el caso de la expedición de la cédula profesional) o social (como es el caso de los certificados de calidad que otorga el CENEVAL).

La certificación tiene como ámbito de acción a individuos. Algunos países y agrupaciones de profesionales consideran que, si bien la certificación de profesionales graduados y posgraduados es necesaria, es importante asociarla a la acreditación, ya que da mayor credibilidad profesional el que un individuo certificado provenga de un programa acreditado que se encuentre funcionando en una institución acreditada. Estos procesos deben complementarse y retroalimentarse para lograr una acreditación más íntegra e integradora.[17]

En México en 1989 se creó la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), En 1990 se produjo el primer documento en relación a los procesos de evaluación y acreditación. Con el impulso de ANUIES se inició una primera etapa de autoevaluación institucional, por manuales elaborados por la Comisión Nacional. A su vez, en 1993 se creó el CENEVAL, que involucra al gobierno, ANUIES y los colegios profesionales para administrar los exámenes nacionales de ingreso y de egreso. En 1996 se inició el análisis de una propuesta para crear un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación promovida por ANUIES y los colegios profesionales para administrar los exámenes nacionales de ingresos y egreso.

La propuesta enfatiza el mejoramiento de la calidad del TLC ha llevado a buscar asociaciones con organismo de acreditación de los Estados Unidos.[18]

Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA): La CONAEVA propició el desarrollo de procesos de autoevaluación que han representado un avance muy importante para las instituciones educativas, constituyendo la plataforma para el diseño y desarrollo de proyectos de superación académica e institucional que se han presentado a FOMES. Hay que señalar que el ámbito de acción de la CONAEVA fueron las universidades públicas. Las instituciones particulares no participaron en este proceso nacional, y el sistema de institutos tecnológicos desarrolló sus propios procesos sin articulación orgánica con dicha Comisión. Cabe destacar que la CONAEVA ha carecido de continuidad en sus trabajos y ha alcanzado parcialmente sus objetivos iniciales.

Esta Comisión, que resultó del acuerdo entre instituciones y Gobierno Federal en el marco de la CONPES en 1989, podría ser sustituida por un organismo de coordinación, que pudiera constituirse como consejo de evaluación y acreditación de la educación superior, con características y composición que superaran las limitaciones que enfrentó la CONAEVA. Con un organismo con esta función, plural y representativo, se podrían revitalizar las acciones emprendidas y consolidar la "cultura de evaluación" impulsada desde 1989, como un método de trabajo académico cotidiano que propicie una conciencia autocrítica y productiva.

De la revisión de los procesos en marcha, de sus avances e insuficiencias, se visualiza la conveniencia de consolidar un sistema nacional de evaluación y acreditación de la educación superior, con los siguientes objetivos:

- a) Mejorar la calidad y la consolidación de las instituciones de educación superior, de tipo universitario y tecnológico, público y privado.
- b) Propiciar que las instituciones y sus dependencias académicas verifiquen el cumplimiento de su misión y objetivos, por medio de procesos de evaluación permanente y de acreditación.

c) Garantizar a los usuarios de los servicios educativos que las instituciones y los programas acreditados cumplen con los requisitos de calidad académica y realizan sus propósitos y objetivos, contando con mecanismos idóneos para asegurar su realización

d) Establecer canales de comunicación e interacción entre los gobiernos, los diversos sectores profesionales y académicos y la sociedad civil en busca de una educación de mayor calidad y pertinencia social.

A continuación se muestra en la tabla 2.2 las diferentes organizaciones que se encargan de evaluar, acreditar o certificar a los diferentes ámbitos de la educación superior.

Tabla 2.2 Ámbitos de evaluación, acreditación y certificación de la educación superior. [17]

ÁMBITOS	EVALUACIÓN	ACREDITACIÓN CERTIFICACIÓN
ALUMNOS	CENEVAL INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	CENEVAL INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PERSONAL ACADÉMICO	INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PARCIAL SIST. NAL. DE INVESTIGADORES SIST. NAL. DE CREADORES
EGRESADOS	INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CENEVAL	CENEVAL SEP GOB. ESTADOS
PROGRAMAS ACADÉMICOS	CIEES COSNET	CONACyT CONSEJOS DE ACREDITACIÓN ASOC. ESCUELAS Y FACULTADES
INSTITUCIONES	INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PARCIAL FIMPES

2.6 Características de las competencias

Las principales características de las competencias se describen a continuación.

Carácter teórico práctico

Las competencias tienen un carácter teórico-práctico en tanto que, por una parte, requieren saberes técnicos y académicos pero, por la otra, se entienden en relación con la acción en un determinado puesto de trabajo, en un determinado contexto. Como señala Perrenoud, es en su funcionamiento cuando toman sentido, en tanto que se relacionan con un grupo de problemas y tareas, y que llevan a movilizar y clasificar los recursos cognitivos (conocimientos, técnicas, habilidades ...). Ejercitar una competencia implica tanto el desarrollo de operaciones mentales como la realización de acciones.

Carácter aplicativo

Parece ser que lo que caracteriza la competencia es su aplicabilidad, su transferibilidad, el saber movilizar los conocimientos que se poseen en las diferentes (y cambiantes) situaciones de la práctica. Como señala Le Boterf, para saber actuar es necesario movilizar los recursos necesarios (conocimientos, capacidades...), saber combinados y saber transferidos, todo ello en situaciones complejas y con vistas a una finalidad. Para pasar del *saber hacer* al *saber actuar* este autor sugiere que hay que saber: escoger, tomar iniciativas, arbitrar, correr riesgos, reaccionar ante algo imprevisto, contrastar, tomar responsabilidades e innovar. Para transferir el conocimiento, que es lo que caracteriza la competencia, se necesita:

- Reflexividad (distanciamiento, perspectiva).
- Reconocimiento de una identidad de estructura entre los problemas o las situaciones.
- Gran repertorio de soluciones para situaciones variadas.
- Voluntad y capacidad para caracterizar las situaciones a fin de convertirlas en oportunidades de transferir.

Carácter contextualizado

La movilización de una competencia toma sentido para cada situación, siendo cada una de ellas diferente, aunque pueda operarse por analogía con otras ya conocidas. Como indica

Imbernon, se trata de un conocimiento adquirido que se aplica a un proceso, pero la heterogeneidad de la práctica educativa es múltiple, de modo que el concepto de competencia se aplicará al saber reflexionar, organizar, seleccionar e integrar lo que puede ser mejor para realizar la actividad profesional, resolviendo una situación problemática o realizando un proyecto. *La competencia es necesariamente culaptable y transferible. No puede limitarse a una tarea única y repetitiva, sino que supone la capacidad de aprender, de innovar ...*Es decir, la competencia se refiere a un saber-hacer flexible que se lleva a cabo en contextos diversos, incluyendo situaciones distintas de aquéllas en las que se aprendieron.

Carácter reconstructivo

Las competencias no se adquieren en una etapa de formación inicial y se aplican sin más, sino que se crean y se recrean continuamente en la práctica profesional. De hecho, como señala Monclús, las competencias adquieren sentido en relación con la innovación permanente.

Carácter combinatorio

Los conocimientos, los procedimientos, las actitudes, así como las capacidades personales deben de complementarse todas ellas, combinarse para que efectivamente pueda decirse que se posee competencia.

Carácter interactivo

La adquisición y el desarrollo de competencias no pueden entenderse individualmente, sino en interacción con los demás y con el contexto. Es importante ser consciente de que defender el desarrollo de competencias no es una visión individualista del desarrollo profesional. Precisamente las competencias se ejecutan y se mejoran al trabajar *para y con* otros, buscando respuestas conjuntas a las situaciones que aparecen día a día. Es bueno volver a recordar que el discurso de las competencias es plural y engañoso. Bajo este término podemos hallar propuestas muy técnicas y restrictivas, y otras como las de Penenoud, que entienden las competencias como adquisiciones genéricas ligadas al perfil de profesional y de ciudadano, opción por la que apostamos. [11]

2.7 Metodología para la evaluación de competencias docentes y directivas

1ª Fase: Evaluación de necesidades

Antes de iniciar el diseño de la evaluación de un programa basado en competencias de alta dirección y, por tanto, en el momento de iniciar la propia planeación y diseño del mismo hay que fijar los supuestos teóricos-previos en los que se va a basar dicha evaluación. En ellos se debe especificar, entre otros aspectos:

- Exponer propósitos e importancias de la evaluación.
- Papel del evaluador: tipo de valuación: interna, externa, mixta.
- Destinatarios, receptores de la evaluación.
- Tipo de información que se va a dar.
- Diseño de investigación en la evaluación.
- Utilidad, adecuación de la evaluación en el contexto a que va dirigido, lo que en cierta medida matizará los destinatarios y los responsables de tomar decisiones sobre el programa, teniendo en cuenta tanto la precedencia de la demanda del programa como la de la evaluación.

En aspectos, junto con las características del programa y las del contexto en que se va a llevar a cabo el mismo, nos servirán para determinar el modelo y tipo de evaluación en el diseño de ésta, una vez que se valide el programa y podamos pasar a precisar la metodología de evaluación.

- Justificación.
- Competencias necesarias.
- Qué tipo de competencias es prioritarios a desarrollar en el alumno, en esta materia.
- Cómo aplicar dichas competencias en una situación real de trabajo.
- Utilidad que representan dichas competencias en el desarrollo profesional y social.
- Importancia de obtener ciertas habilidades o competencias adicionales.

Para la evaluación de necesidades es importante: Investigar cuáles son las competencias necesarias para que el educando pueda desempeñar un rol profesional, para ello se requiere:

- Estudio del entorno: a) Marco: Social, político y económico. b) Micro: Dentro del salón de clase
- Determinar qué campos o áreas del conocimiento son importantes.
- Definir las características del egresado a través de un estudio del rol que va a desempeñar.

En el planteamiento de un programa necesitamos de una constante actualización dado que el entorno social, político y económico, es un entorno que sufre constantes cambios, y aunque nuestros programas anticipan exigencias futuras, deberán estarse adecuando.

2ª Fase: Especificación de competencias

Esta segunda fase, junto con la siguiente, corresponde al momento de evaluación del diseño del programa. Analizar si el enfoque u orientación que se dio a la carrera en cuestión, enfoque plasmado en el plan de estudios respectivo, sigue siendo válido o necesita modificarse.

Para este análisis se necesita tener en cuenta por una parte, la relación entre los rasgos del profesionista (que se pretende formar con un plan de estudios dado) y las necesidades sociales dadas y, por otra, los cambios que haya habido en conocimientos científicos y en las tecnologías que el egresado se supone dominará y utilizará en el ejercicio de su profesión.

Los enunciados de competencias deben ser:

- Específicos
- Reales
- Que precisen una habilidad
- Redactados en tiempo presente
- Jerarquizados por áreas de conocimiento:
- Definir qué es lo que el educando necesita de manejar de esa rama del conocimiento.

- Definir cuánto se le va a dar de cada área dependiendo de las características de los educandos, la carrera y necesidades de egreso.

3ª Fase: Determinación de componentes

En esta tercera fase de validación de la evaluación específicamente se pretende responder a la cuestión básica de si el programa reúne las condiciones para poder ser evaluado. En esta fase se pretende comprobar que los elementos formales están diseñados de tal forma que pueden ser evaluados, que reúnen los requisitos mínimos para que puedan pasar aceptablemente, los criterios, valoraciones, diseños y análisis propios de la evaluación de programas.

Competencias principales para el desempeño profesional

- Conceptuales: Dominio del conjunto de conocimientos teóricos necesarios que sustentan un rol o una carrera.
- Metodológicas: Maneras, procedimientos, métodos y técnicas especializadas que requiere el desempeño profesional.
- Humanas: Desarrollo de habilidades humanas, de comunicación e interacción, requeridas para el desempeño profesional.
- Alta dirección: Capacidad para la auto-dirección, responsabilidad, solución de problemas y toma de decisiones.

Una persona es competente cuando:

- Conoce cuáles son sus capacidades que tiene.
- Puede demostrar lo que sabe.
- Sobresale del resto por su capacidad para desarrollar procesos terminales.

Como podemos observar, una persona competente tiene características que lo conducen al autoanálisis de sus posibilidades de desarrollo así como de sus carencias, pero para llegar a este punto de formación, el docente debe utilizar el modelo de enseñanza que le permita tanto a él como a su alumno conocer y demostrar los logros alcanzados con relación a competencias.

Decirle a un alumno que él será competente para conocer o realizar un proceso es lo más recomendable; basta con que utilicemos un verbo inicial y le daremos al joven la pauta para alcanzar la competencia.

4ª Fase: Identificación de procedimientos para el desarrollo de competencias

El temario de la materia, organizado por temas y subtemas según la importancia y jerarquía de cada rubro.

El término contenido es utilizado para referirnos a todo aquello que puede ser objeto de aprendizaje: conocimiento, habilidad, proceso, etc.

Cuando el docente conozca el programa e inicie la dosificación de su curso, obtendrá los siguientes beneficios:

- En el momento mismo de organizar los temas, el maestro tiene la oportunidad de observar que tópicos son más importantes para poner en ellos mayor énfasis.
- Una vez establecidos en la dosificación y organizados lógicamente el maestro puede planear una estrategia de instrucción, es decir, puede diseñar un procedimiento adecuado para que el alumno logre la competencia y el nivel deseado.
- El maestro obtiene una visión general del curso, lo que permite que tanto el alumno él mismo, planeen mejor su actividad y utilicen eficientemente los recursos de que disponen.
- Cuando el alumno tiene una idea panorámica de todo el curso, puede ir relacionando unos temas con otros ya visto o que sabe que pronto estudiará. Es motivante para el que aprende y le ayuda a retener por más tiempo lo aprendido.

5ª Fase: Definición y evaluación de competencias

Igual que la metodología, este elemento estructural de los programas está dispuesto para el docente a nivel de políticas y algunas sugerencias.

Los elementos de un programa de contenidos tomados en cuenta hasta este momento, son esenciales para la dosificación.

6ª Fase: Validación de competencias

La dosificación de contenidos hasta este momento resulta de mucha utilidad para el trabajo del profesor, puede en el acto trabajar en la enseñanza, guiándose con las competencias enunciadas, sin embargo, falta considerar un elemento muy importante, como la especificación el nivel de aprendizaje al que el alumno deberá llegar a través de la metodología y las actividades que el docente previamente señaló para el logro de las competencias.

- **Familiaridad:** Forma más elemental de conocer algo y poder conversar sobre ello. El nivel de familiaridad implica que el alumno maneje información y datos concretos acerca de un tema específico con una profundidad que puede ser memorística y de extensión que le permita tener continuidad a una serie de ideas claras y precisas.
- **Comprensión:** Permite al estudiante modificar la información original que ha recibido y transformarla en forma paralela para luego hacerla más significativa y almacenarla o transmitirla a otra persona.
- **Aplicación:** Requiere de los dos niveles anteriores e implica el uso de información conocida y aprendida en situaciones nuevas, utilizando los recursos y herramientas que dicha información proporciona; esto se da a través de la transferencia de conocimiento adquirido.[19]

2.8 Administración de recursos humanos

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivos sociales:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.
- **Objetivos corporativos:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.
- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.
- **Objetivos personales:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.[20]

A continuación se muestra un diagrama esquemático (Ver figura 1.3) de un sistema de administración de recursos humanos.

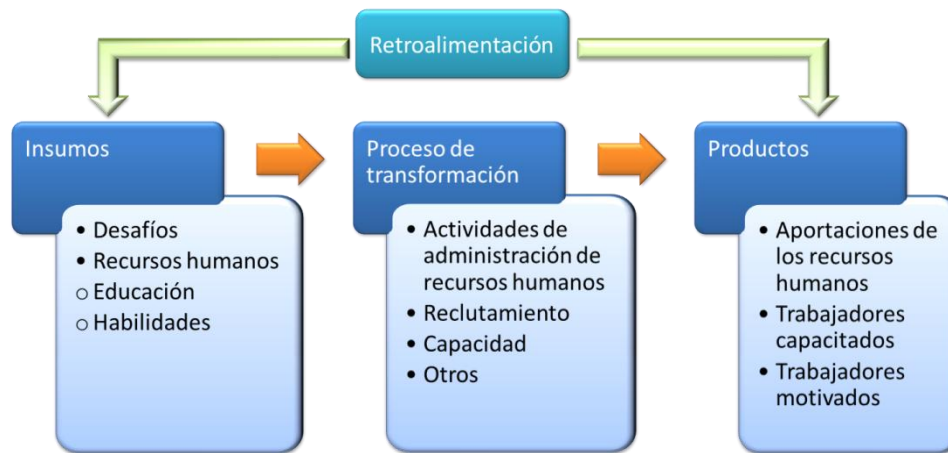


Figura 1.3 Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de recursos humanos. [21]

2.9 Planeación Estratégica

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La Planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el

presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos (Ver figura 1.4), del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).[22]



Figura 1.4 Pasos de la planeación estratégica. [23]

2.10 Aseguramiento de la calidad

La norma NMX-CC-001:1995 define al Aseguramiento de la Calidad como el "conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad". Menciona además que el aseguramiento de la calidad interno proporciona confianza a la dirección de la empresa, y el externo, en situaciones contractuales, proporciona confianza al cliente.

Lo anterior se refiere a que a través del aseguramiento, la empresa podrá incorporar al sistema de calidad las actividades que han demostrado hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos. El asegurar implica evaluar un proceso o actividad, identificar las oportunidades de mejora, planear y diseñar cambios, introducir los cambios, reevaluar la actividad o proceso, documentar los cambios y verificar que la actividad o proceso se realiza de acuerdo a la documentación formal existente. Dentro de este contexto, resalta la importancia de la documentación del sistema de calidad ya que es esencial a fin de lograr la calidad requerida, evaluar el sistema, mejorar la calidad y mantener las mejoras. Cuando los procedimientos están documentados, desarrollados e implantados, es posible determinar con confianza cómo se hacen las cosas en el presente y medir el desempeño actual. Los procedimientos operativos documentados son esenciales para mantener los logros de las actividades de mejora de la calidad.

El enfoque socio-técnico surge de la teoría de sistemas. Se considera a la organización como un sistema abierto, constituido a su vez por tres subsistemas básicos:

- El subsistema tecnológico.
- El subsistema administrativo.
- El subsistema humano.

De acuerdo con la figura siguiente, una vez realizado el diagnóstico en los distintos subsistemas, la organización se encontrara en alguno de los puntos definidos de cada eje, mismo que determinará su situación en un momento determinado. Tomando en cuenta el origen como el nivel mínimo y el 10 como el máximo, cada subsistema puede tener las siguientes características:

a) Subsistema tecnológico.

- Cercano al origen: tecnología obsoleta.
- Cercano a 10: alta tecnología, mecanización y automatización actualizadas.

b) Subsistema administrativo.

- Cercano al origen: burocrático, autocrático, muchas reglas, obsoleto.
- Cercano a 10: participativo y de apoyo, decisiones compartidas, flexibilidad y criterio, optimización de funciones.

c) Subsistema humano.

- Cercano al origen: poca identificación y cooperación, rutina, muchos conflictos, insatisfacción personal, poca integración del grupo, falta de capacitación, frustración y baja calidad de vida.
- Cercano a 10: Alta moral, gran satisfacción, comunicación efectiva, personal motivado e integrado, alta capacitación y desarrollo, calidad de vida en el trabajo.[24]

Capítulo 3

ANÁLISIS

3.1 Cadena de valor

La cadena de valor se considera un apoyo para el análisis de esta investigación ya que nos hace referencia a que no solo las actividades principales (o primarias) de una empresa son las únicas relevantes a considerar para el buen funcionamiento de esta, sino que además, las actividades de apoyo como el abastecimiento, la infraestructura, el desarrollo tecnológico, etc., son también parte fundamental de la misma empresa, ya que vienen a sustentar a las actividades primarias y es ahí donde hacemos hincapié en que la administración (actividades de apoyo) de una escuela viene a repercutir en las actividades académicas (actividades primarias) para el mejor funcionamiento de éstas. Es por ello que a continuación se muestra un poco de la historia de la cadena de valor.

Fue en el año de 1985 cuando el Profesor *Michael E. Porter* de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la *cadena de valor* en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*. Al presentar sus ideas, *Porter* le dió crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de *Porter* fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

La Cadena de Valor es la herramienta básica para el análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas (Ver figura 1.5), buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor., es decir, disgrega a la empresa en actividades estratégicas relevantes, y la ventaja competitiva debe verse desde la disgregación de funciones, que constituyen el aumento o no de valor para el cliente.

Las actividades de Valor son actividades físicas y tecnológicamente distintas. Son los conductos diferentes entre sí con tareas afines entre sí por medio de los cuales la empresa entrega un producto de valor a sus clientes. (Ver figura 1.6)

Las actividades de valor pueden dividirse en 2 tipos: Actividades primarias y Actividades de apoyo

- *Las Actividades Primarias*, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto o servicio, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- *Las Actividades de apoyo*, sustentan a las actividades primarias y entre sí.[25]

Tipos de actividad:

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- *Directas.* Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.
- *Indirectos.* Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.
- *Aseguramiento de calidad.* Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El aseguramiento de calidad *no* es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto y de aseguramiento de calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo. En el desarrollo de tecnología, por ejemplo, los equipos reales de laboratorio son actividades directas, mientras que administración de la investigación es una actividad indirecta.[26]



Figura 1.5 Cadena de valor de Porter. [27]

Como puedo crear valor:

- Haciendo las cosas bien y siendo capaz de entender lo que mis clientes/as usuarios/as beneficiarios/as quieren.
- Haciendo aquello que se hacer muy bien, aquello que puedo hacer mejor que otros, o aquello que nadie puede hacer si no yo.
- Usando mis ventajas

Como puedo crear valor en educación: Haciendo el trabajo con “Calidad”.

¿Qué es la Calidad en la Educación?

OCDE: “...asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”.

Existen 7 áreas claves en donde puedo crear valor en la educación:

Profesores

Logística para la formación

Tecnología

Infraestructura

Bienestar Estudiantil

Proyecto Social

Financiera

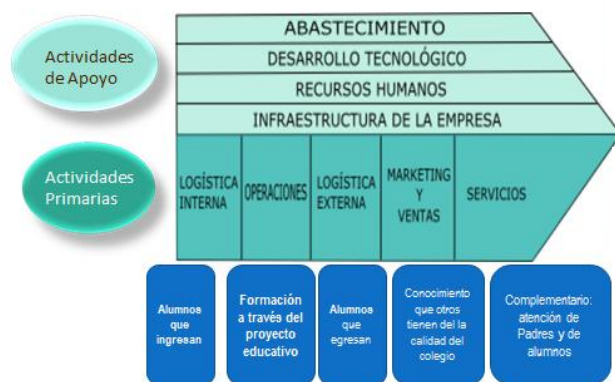


Figura 1.6 Cadena de valor de un establecimiento educacional. [27]

3.2 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA, cumplido el mismo, el siguiente paso consiste en determinar las estrategias a seguir.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener inferencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar. incluso contra la permanencia de la organización.

El diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) incluye los aspectos financiero, operativo y funcional, a los que hay que añadir el aspecto tecnológico y el de calidad.

La importancia de las fuerzas y de las debilidades puestas de manifiesto por el diagnóstico interno depende de la naturaleza del diagnóstico externo (amenazas y oportunidades) surgidas del entorno estratégico y competitivo. Es con relación a este entorno que la empresa tiene que posicionar su cartera de actividades y sustituir su dinámica de evolución.[28]

Tabla 2.3 Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
* Apoyo por parte de directivos.	* Nuevas necesidades de aprendizaje.
* Buena infraestructura.	* Desarrollo de nuevas tecnologías.
* Conocimiento general del modelo por competencias.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
* Formación de islas en los diferentes deptos. institucionales.	* Egresados insatisfechos.
* Escasez de equipos y apoyos económicos.	* Competencia consolidada.
* Falta de personal en algunas áreas.	* Falta de apoyo (decisiones centralizadas).
* Resistencia al cambio	
* Bajo aprovechamiento en capacitaciones.	

3.3 Consejo de acreditación para la enseñanza de la ingeniería (CACEI)

El plan de estudios es la base sobre la cual descansa un programa y su importancia reside en los niveles de conocimientos esperados y las estrategias requeridas que el alumno desarrolle y asuma, actitudes, habilidades y valores, así como las modalidades de la conducción del proceso enseñanza aprendizaje, las formas de evaluación y los recursos y materiales de apoyo.

La infraestructura también constituye un elemento importante y necesario para que las actividades académicas se lleven a cabo de manera eficiente y brinden la oportunidad de lograr mayor calidad en el desarrollo de un programa . Se consideran dentro de ella: Las aulas, laboratorios y/o talleres, bibliotecas, centros de cómputo, cubículos para profesores, espacios para actividades culturales, recreativas, deportivas, oficinas administrativas, incluidos los equipos y mobiliario adecuados y suficientes.

Además para dar difusión al programa académico se deben determinan las condiciones de operación del programa, su planeación financiera, el monto de financiamiento con que se cuenta para el pago del personal académico y administrativo para las inversiones y gastos

de operación, así como el equilibrio en cada una de las partidas y las fuentes de donde provienen.

Los resultados del programa deben considerarse en el número de egresados y de titulados y su relación con el número de los que ingresaron, la evaluación de los egresados, su inserción en el medio profesional y las actividades que realizan con relación su profesión.

Creado en 1994, el *Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C.* es un organismo de la sociedad civil que está acreditado para evaluar los programas de ingeniería en las instituciones de educación superior públicas y privadas, además funge como un consejo evaluador en la materia como representante de la sociedad en general para validar la calidad educativa en las instituciones de enseñanza. La acreditación tiene validez por un periodo de 5 años.

Objetivos de la acreditación de un programa académico:

- Fomentar en las instituciones de educación superior, a través de sus programas académicos, una cultura de mejora continua.
- Contribuir a que los programas dispongan de recursos suficientes y de los mecanismos idóneos para asegurar la realización de sus propósitos.
- Promover cambios significativos en las instituciones y en el sistema de educación superior acordes con las necesidades sociales presentes y futuras.

¿Qué beneficio tiene la acreditación?

Alumnos: Tienen el respaldo de haber cursado su licenciatura bajo un programa académico pertinente y de calidad, situación que beneficia al egresado como un valor agregado a su formación profesional.

Docentes: Permite su crecimiento y desarrollo en el ámbito educativo orientado hacia el perfil deseable, aspectos que especializan a los docentes de acuerdo a las necesidades específicas de los programas evaluados.

Institución: Adquiere y cuenta con el reconocimiento en excelencia educativa que brinda el consejo en los programas de ingeniería. Incorpora a la institución a un proceso de mejora continua. Señala las directrices en materia de planeación educativa orientada a la pertinencia de los programas.

El proceso de acreditación se realiza en 6 etapas:

1. Cumplimiento de condiciones para iniciar el proceso de acreditación.
2. Autoevaluación
3. Solicitud de acreditación.
4. Evaluación del organismo acreditador.
5. Dictamen final.

3.3.1 Categorías que evalúa el CACEI

1. Características del Programa
2. Personal Académico
3. Alumnos
4. Plan de Estudios
5. Proceso de Enseñanza Aprendizaje
6. Infraestructura
7. Investigación y/o desarrollo tecnológico
8. Extensión, difusión del Conocimiento y Vinculación
9. Administración del Programa
10. Resultados e Impacto

¿Quiénes participan durante la visita de los evaluadores a la Institución?

Directivos, docentes, personal de apoyo y alumnos.

Los evaluadores pueden entrevistar a cualquier miembro de nuestra comunidad tecnológica de manera formal o informal, en los pasillos, cafetería, aulas y durante algún proceso administrativo que estén realizando.

3.3.2 Metodología del proceso de acreditación

- ❖ Sensibilización de los grupos de trabajo: Se debe dar a conocer el objetivo de la acreditación y los beneficios que se tiene cuando los procesos académico administrativos son evaluados y corregidos, incluye a toda la comunidad del plantel, ya que todos forman parte de los procesos, además nos permite solicitar a la autoridad que se atiendan las necesidades de las áreas con base en un plan de mejora continua y programar los gastos de la administración.
- ❖ Conformación de grupos de trabajo: Los grupos de trabajo los conforman: los directivos del plantel, los jefes de las área, los profesores de las diferentes áreas, el personal administrativo y las personas de apoyo y mantenimiento.
- ❖ Capacitación a grupos de trabajo: Una vez seleccionado el organismo acreditador se solicita el manual de acreditación y se distribuye a todos los participantes de los grupos de trabajo, analiza los criterios de evaluación, los indicadores, los parámetros y los estándares de calidad establecidos por el organismo acreditador, define la misión y visión de la organización y se establece claramente la forma de presentar la información para la acreditación acorde al manual.
- ❖ Acopio de información y organización: Definir el área de trabajo donde se concentrará toda la información, distribuir equilibradamente el número de indicadores de cada categoría para su fácil documentación, definir un responsable por cada categoría de análisis para concentrar organizar y depurar la información y la información deberá ser de los últimos tres años.
- ❖ Difusión del proceso de acreditación a la comunidad: Elaborar un plan de difusión del proceso por sectores de la comunidad del plantel, pláticas y conferencias a los alumnos, y reuniones de trabajo con los profesores, personal administrativo y de mantenimiento.

- ❖ Evaluación del organismo acreditador: Solicitar al organismo acreditador la evaluación del programa académico para su acreditación, se envía la información al organismo acreditador capturada en disco y en carpeta de evidencias, se prepara el plantel para recibir la visita de los evaluadores del organismo acreditador, durante la visita se tendrá preparada la información en cada uno de los departamentos, las entrevistas son al azar con alumnos, profesores, autoridades, y personal administrativo y de mantenimiento, por lo que es importante la difusión a todos los niveles, se realizarán recorridos en áreas significativas para verificar la información y esperar la respuesta del Dictamen de Acreditación y difundirla con toda la comunidad.

Por lo tanto podemos concluir que la acreditación de un programa educativo es el reconocimiento público de su calidad, es decir, es la garantía de que dicho programa cumple con determinado conjunto de estándares de calidad.[29]

3.4 Gestión administrativa

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas.

Hay gestión a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.

Las funciones que desempeñan los directivos, son eminentemente prácticas administrativas, pero pueden ser de gestión; en primer lugar hay que diferenciar las actividades que no son administrativas y que comúnmente se tiene como administrativas, estas son: Hacer oficios, llenar formatos, archivar, etc., Estas son actividades secretariales, no administrativas.

La Gestión Administrativa es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”. Para Henri Fayol , definió operativamente la administración, que consiste en “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres”.

3.4.1 Las practicas verdaderamente administrativas:

- De una propuesta educativa es indispensable actualizar y adecuar la coordinación de las funciones académicas de manera eficiente.
- El seguimiento y monitoreo constante de las actividades, así como el compromiso de rendir cuentas a quienes sostienen la escuela o mantienen.
- La administración de recursos materiales, bienes muebles e inmuebles (dar mantenimiento o realizar diligencias para otros nuevos) de una plantilla de académicos.
- La planeación del centro educativo, o del sector y el ejercicio de un liderazgo eminentemente académico.

Cuatro elementos relacionados con la Gestión Administrativa:

Planeación: planificar implica que el director piense con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas, los planes presentan objetivos de la organización.

Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos.

Dirección: Dirigir, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas.

Fortalezas de gestión administrativa en la educación:

- Planificación instruccional por parte de los docentes y los departamentos.

- Conocimiento del personal, de sus funciones y tareas. Existencia de Reglamento Interno.
- Que se cumpla con los propósitos establecidos en el Plan y programa de estudio vigente.
- Gestionar ante las instancias correspondientes de la dotación de recursos materiales, humanos, infraestructura, tiempo que también impacta en la calidad de los servicios financieros de la escuela.

3.4.2 Problemas que se enfrentan en los puestos directivos

La formación de las personas que desempeñan funciones directivas.- Las personas que ejercen funciones directivas, lo que las caracteriza es que se nutre de la tradición y la improvisación, todo se resuelve con la inmediatez, nunca se piensa y actúa en el largo plazo. Es notoria la falta de formación para las funciones que fueron asignados y que son prácticas docentes.

La de las normas que regulan la práctica educativa.- En el marco de acción para la gestión existe un arcaico manejo de la normatividad, en el cual se descuidan temas como: El marco de política educativa hacia la descentralización. Marco legal para la participación social. Cómo generar la autonomía curricular de cada escuela o centro escolar. A partir de qué criterios se van a evaluar a las instituciones educativas. La falta del marco normativo que propicie la autonomía y el respeto a la diversidad.

La cultura y la tradición desde los cuales se actúa.- Se ha inclinado hacia dos condiciones: Por una parte la cultura corporativista, de una defensa a ultranza de sus espacios vía mecanismos clientelares propios donde predomina la inmunidad y la impunidad del profesorado. Y por el otro lado la cultura de la simulación, que hace percibir a la profesión del magisterio como de segunda, el poco pago por su trabajo es un buen pretexto. “El gobierno hace como que me paga, yo hago como que enseño”. [30]

3.5 Puestos de la Facultad de Ingeniería a analizar

De los 44 puestos de la unidad académica, se escogieron 9 puestos considerados como alta dirección ya que encabezan los puntos más altos del organigrama de la Facultad de Ingeniería (Campus Mexicali), además de que estos puestos cuentan con mayor jurisdicción en la toma de decisiones en el ámbito académico y administrativo. A continuación se muestran los puestos y el organigrama resumido de la alta dirección (Ver figura 1.7) que serán analizados para la futura propuesta de mejora:

1. Administrador

Es responsable de la administración de la Facultad ante el Director de la misma, para la cual debe de programar, organizar, integrar, dirigir y controlar las diversas actividades del personal a su cargo, así como realizar todos los trámites necesarios ante distintas dependencias de la institución.

2. Coordinador de formación básica

Coordinar y controlar las actividades de su personal a cargo, para la formulación y actualización permanente de la etapa básica y los planes y programas de estudio, así como organizar y supervisar los programas y actividades para la evaluación y formación del personal docente, y coordinar la orientación psicopedagógica y servicio social comunitario.

3. Coordinador de formación profesional y vinculación universitaria

Coordinar y controlar todas las actividades de su personal a cargo, para la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como organizar y supervisar los programas y actividades para la evaluación y formación del personal docente, y la vinculación universitaria.

4. Coordinador de planeación y desarrollo institucional

Coordinar y controlar las actividades de su personal a cargo para la elaboración de los planes de desarrollo de la facultad, el diseño y operación de los sistemas de

gestión de calidad, así como proponer las estructuras organizacionales implementando sistemas de evaluación permanentes, de acuerdo a la normatividad institucional.

5. Director

Planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades que realiza el personal a su cargo en las áreas de docencia, investigación y difusión cultural; además de administrar en forma óptima los recursos con que cuente la Facultad, para lograr un nivel académico adecuado en la formación de profesionistas con alta calidad. Las indicadas en el Art. 133 del Estatuto de la UABC.

6. Responsable del programa educativo de formación básica

Coordinar y controlar las actividades del personal docente a su cargo, verificando el cumplimiento de los planes de estudio y que el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación se desarrolle de forma adecuada y, eficaz impactando en la formación profesional de los estudiantes.

7. Responsable del programa educativo de formación profesional

Coordinar y controlar las actividades del personal docente a su cargo, verificando el cumplimiento de los planes de estudio y que el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación se desarrolle de forma adecuada y, eficaz impactando en la formación profesional de los estudiantes.

8. Subdirector

Coordinar y controlar todas las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de los objetivos del plan de estudios, elevando así su calidad académica a fin de que el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación se realice de acuerdo a los programas establecidos.

9. Coordinador de posgrado e investigación

Coordinar, planear, organizar y evaluar la Investigación científica y tecnológica y el Posgrado que se desarrollan en la Facultad o conjuntamente con otras instituciones.

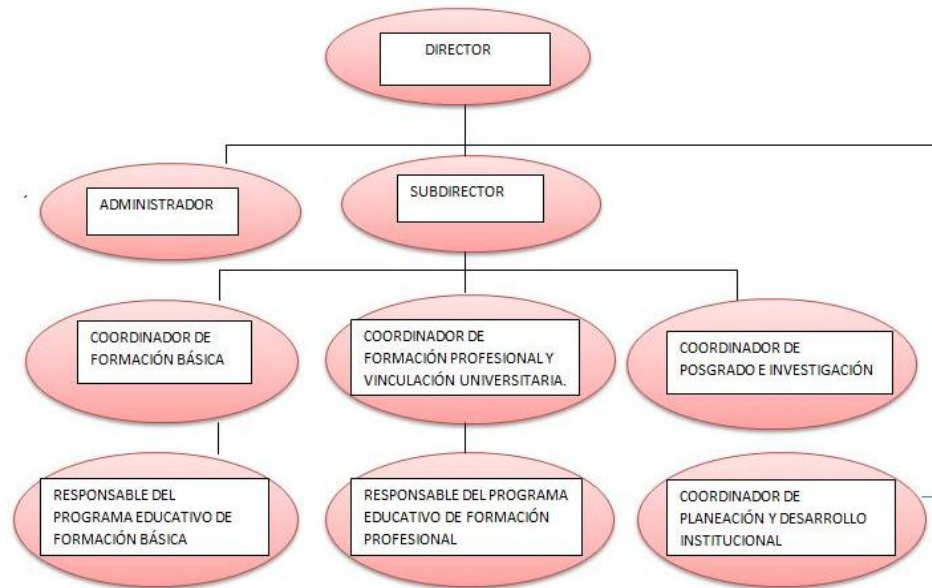


Figura 1.7 Organigrama: Puestos de la alta Dirección de la Facultad de Ingeniería.

3.6 Como inciden las competencias de la alta dirección en las competencias del proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) de los estudiantes.

De acuerdo al nuevo modelo educativo de las competencias sugiere modificar la lógica de enseñanza, esto es, pasar de un problema o contexto que genere la motivación para la activación de los conocimientos, tanto los que ya se poseen como los nuevos, así como las habilidades, destrezas y actitudes para intervenir en la solución, lo cual propiciará nuevas competencias o el perfeccionamiento de las actuales. En otras palabras, se va del contexto al contenido, ya que antes partíamos del contenido para después aplicar lo aprendido.

Para esto Cano (2005) y Perrenoud (2004) destacan diez nuevas competencias de base para enseñar, que son:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.

2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.
3. Concebir y promover la evolución de dispositivos de diferenciación.
4. Implicar al alumnado en sus aprendizajes y su trabajo.
5. Trabajar en equipo.
6. Participar en la gestión de la escuela.
7. Informar e implicar a los padres.
8. Utilizar nuevas tecnologías.
9. Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
10. Gestionar la propia formación continua.

A su vez, Campo (2004) diferencia, refiriéndose a la figura del director o de la directora, las siguientes cualidades en las competencias específicas para directores:

1. Cualidades personales. Decisión y equilibrio.
2. Destrezas interpersonales. Empatía, trabajo en equipo.
- 3.-Destrezas de gestión/dirección. Planificación, Motivación, Liderazgo.
4. Destrezas Técnicas. Negociación, organización de recursos, evaluación, capacidad de planificación y organización del propio trabajo.

En base a estas cualidades y competencias, se decide seleccionar las actividades del manual de funciones de la alta dirección que tienen que ver con el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante, lo importante es saber distinguir las prácticas administrativas que van encaminadas o repercuten lo más cercanamente posible al factor académico; y es que todo lo anterior en su conjunto se traduce en la necesidad de involucrar fuertemente al directivo escolar, y a su staff de apoyo, debido a la multitud de funciones que requiere cumplir con éxito lo planeado y dar buenas cuentas en las evaluaciones externas, enfocado a cómo conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr alumnos competentes en múltiples direcciones, así todos los entes que intervienen en la educación bajo el modelo de competencias trabajen como un equipo que caminan bajo un liderazgo hacia un mismo fin.

El directivo tiene claro de lo que adolece, que implica acción y no solo reacción; mover estructuras mentales y renovarse, lo que no tiene claro es de donde lo tomará, quien le

proporcionará las herramientas necesarias para lograr consolidar un perfil propio que le permita solventar su situación educativa actual, que le ayude a conceptualizar desde su propia práctica cómo y de qué manera habrá de desempeñar sus propias competencias para alcanzar los propósitos educativos encomendados desde la sociedad.

3.7 Análisis de funciones

Después de haber verificado por medio de las entrevistas (Ver anexo A) si la descripción del puesto coincide con las actividades realizadas por los responsables, procedimos a un resumen de análisis de funciones donde canalizamos ciertas actividades en 3 rubros: (Ver anexo B)

- ✓ Actividades inciertas.- actividades en donde la persona no tiene claro como la debe realizar y si es que la debe realizar o no.
- ✓ Actividades no definidas en la descripción de puestos.- actividades que no están en su manual de funciones, más sin embargo las realizan.
- ✓ Actividades que se realizan en otros puestos.- actividades que se encuentran en su manual de funciones pero se llevan a cabo en otros puestos.
- ✓ Actividades no realizadas por nadie.- actividades que se encuentran en el manual de funciones pero nadie las realiza.

Después de analizar esta información, se elaboró un resumen con la lista de actividades analizadas y sus respectivas graficas (Ver anexo C), un ejemplo de ello es lo que se muestra a continuación: (Ver tabla 2.4, 2.5 y figura 1.8)

Tabla 2.4 Análisis de resultados de la entrevista al Director.

1.- DIRECTOR	No. de actividad	
TOTAL DE ACTIVIDADES:	60	
ACTIVIDADES INCIERTAS	4	(6,7,52,55)
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	7	(23,36,42,43,46,49,50)
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	0	
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	1	(24)

Tabla 2.5 Resumen de análisis de funciones relacionadas con el PEA del Director.

DIRECTOR	Actividades
Total de actividades.	60
Actividades que inciden en el PEA	24
Actividades que no inciden en el PEA.	36
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	1
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	23

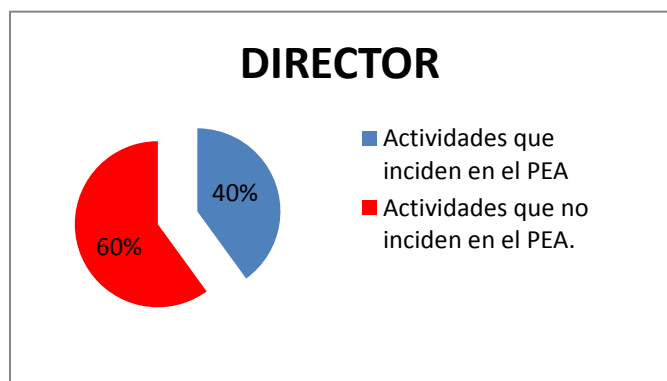
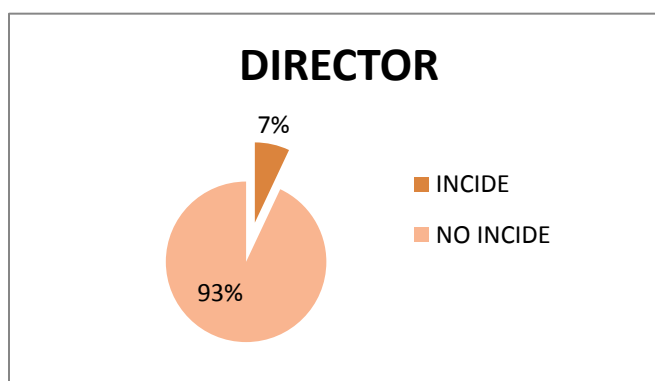
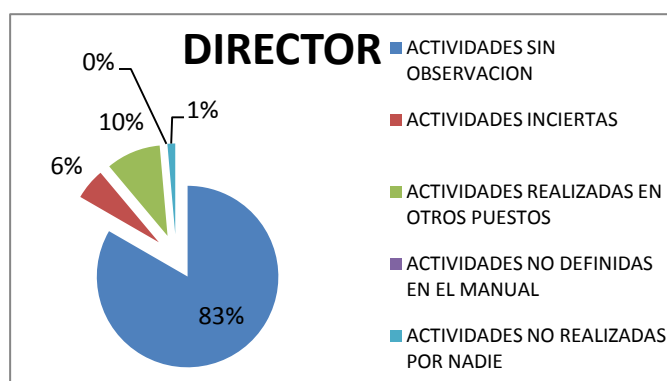


Figura 1.8 Gráficas de análisis de funciones.

Según los puestos analizados el porcentaje de incidencia en el PEA del estudiante con respecto a todas las actividades del manual de funciones va desde un 23% hasta un 74%, un ejemplo de uno de los porcentajes (Director) se aprecia en la gráfica no. 3 de la Figura 1.8, pero si queremos saber el porcentaje de incidencia solo de las actividades del manual de funciones que presentaron observaciones, corroboramos que este puede llegar hasta un

16%, y en la gráfica no. 2 de la Figura 1.8 se puede visualizar esta analogía de uno de los porcentajes de los 9 puestos que se analizaron, además según hemos visto en las gráficas del anexo 'C' se confirma que los desajustes como son las actividades inciertas, actividades no definidas en el manual de funciones, actividades realizadas en otros puestos y actividades no realizadas por nadie en el manual de funciones, puede llegar hasta un 27%, por lo tanto, observamos que existe un área de oportunidad y mejora para eficientar las funciones administrativas acorde al modelo de enseñanza por competencias, donde el docente no es el único responsable del proceso de aprendizaje del estudiante.

3.8 Análisis de la problemática de la gestión directiva

Muchas veces en las organizaciones laborales el rendimiento de las personas puede verse afectado por causas ajenas a ellas, sin embargo, estas causas deben ser detectadas a tiempo para tratar de corregirlas y lograr el mejor desempeño laboral. Así es que en la Facultad de Ingeniería se hizo un sondeo de las causas más frecuentes que presentan, para ello se muestra el diagrama de Ishikawa (ver figura 1.9), una herramienta de calidad que organiza gráficamente las posibles causas del problema, además de ilustrar las relaciones entre las causas.



Figura 1.9 Diagrama Ishikawa

3.9 Estrategias FODA

Después de haber analizado la matriz FODA aunado al diagrama Ishikawa y la cadena de valor, podemos entregar una propuesta de estrategias para atacar puntos débiles y amenazas mencionados en dicha matriz.

Estrategias Debilidades:

Fluidez de comunicación

- Organizar reuniones como mínimo 1 vez al mes (informativa, círculos de calidad, etc.).
- Fomentar la motivación.
- Implementar canales de comunicación efectivos (como carteles ubicados en lugares de alto tránsito, etc.).
- Tener manuales de empleados prácticos, para encausar las acciones hacia un mismo objetivo (misión, valores, planes de acción, reglamentos, etc.).
- Buzón de comunicaciones (para hacer llegar de manera anónima opiniones, quejas y sugerencias a los directivos).
- Contar con una red interna que permita a los empleados poder estar conectados al mismo tiempo, su objetivo la inmediatez (intranet).

Resistencia al cambio

- Hacer un diagnóstico del personal para detectar factores que inducen a la resistencia al cambio (analizando las reacciones que genere este también).
- Proponer aspectos positivos para el empleado, como una mejora en el contenido de su trabajo (como reducir rutina, mayor acceso a capacitación, motivación, mejores condiciones de trabajo, etc.) para amortiguar el choque que produce el cambio organizativo.
- Mayor información para que los empleados entiendan los motivos del cambio para reducir la resistencia.
- Apoyo y compromiso de la dirección para aumentar la confianza y entusiasmo de los empleados brindando reconocimiento y recompensa.

- Capacitar o ayudar a los empleados para adquirir las nuevas habilidades requeridas para el cambio.

Escasez de equipos y apoyo

- Mejor planificación del presupuesto (priorización).
- Revisar excedentes (y mermas).
- Trabajar con fondos para reciclaje y la cultura de reutilización.
- Incentivos para la innovación para subsanar la escasez de recursos.
- Formular estrategias para permitir que los recursos sean suficientes, equitativos y sostenibles.
- Evaluar el rendimiento de los recursos asignados ya sea con la estrategia nueva o tradicional (resultados cuantitativos y cualitativos).

Bajo aprovechamiento en capacitaciones

- Motivación.
- Involucramiento de la dirección.
- Mayor difusión y tiempo.
- Medir el índice de ausentismo para tomar estrategias y corregir (ya sea ausentismo discontinuo, involuntario, presentista o fraudulento).
- Evaluación y seguimiento por parte de recursos humanos.
- Comunicar la inasistencia y debe ser justificada al jefe inmediato.

Estrategias Amenazas:

Egresados insatisfechos

- Contar con una base de datos completa donde se incluya info. académica y personal del estudiante.
- Hacer un sondeo de inserción laboral de egresados (tasa de desempleo, periodo que les llevo encontrar trabajo, etc.).
- Uso de herramientas estadísticas para un muestreo de info. (ya sea para estudiantes de 1,3 y 5 años de haber egresado).
- Encuesta a alumnos recién egresados para la valoración de la oferta educativa (calidad en los servicios, instalaciones, docentes, etc.).
- Brindar orientación laboral mientras se estudia la carrera.

- Fomentar estudios de posgrado (promoviendo becas, facilidades, etc.).

Fuerte competencia consolidada.

- Analizar la demanda para mantenerse en la cima de las tendencias (entorno, globalización).
- Preparar al personal para el cambio en caso de, y revisar patrones de comportamiento.
- Gratificar y promocionar a los mejores trabajadores.
- Invertir en personal, tecnología y capacitación (y una eficiente asignación de recursos).
- Preparar estrategias para una diferenciación de nuestra calidad de servicio.

Falta de apoyo por decisiones centralizadas.

- Buscar el liderazgo situacional, donde el directivo adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.
- Realizar estrategias para evitar la burocracia.

A su vez, introducimos la matriz de relaciones, que conforma una de las nuevas herramientas de calidad, que nos ayudará a analizar de una manera más precisa si existe relación entre los 4 factores que elegimos del diagrama Ishikawa de acuerdo a la problemática de rendimiento en la gestión directiva, y así comprobar que efectivamente exista una correlación, esta matriz se muestra a continuación:

4.10 Matriz de relaciones

El diagrama o matriz de relaciones es una herramienta que ayuda a analizar un problema cuyas causas están relacionadas, permite alcanzar una visión de conjunto sobre cómo las causas están en relación con sus efectos y cómo, unas y otras, se relacionan entre sí.

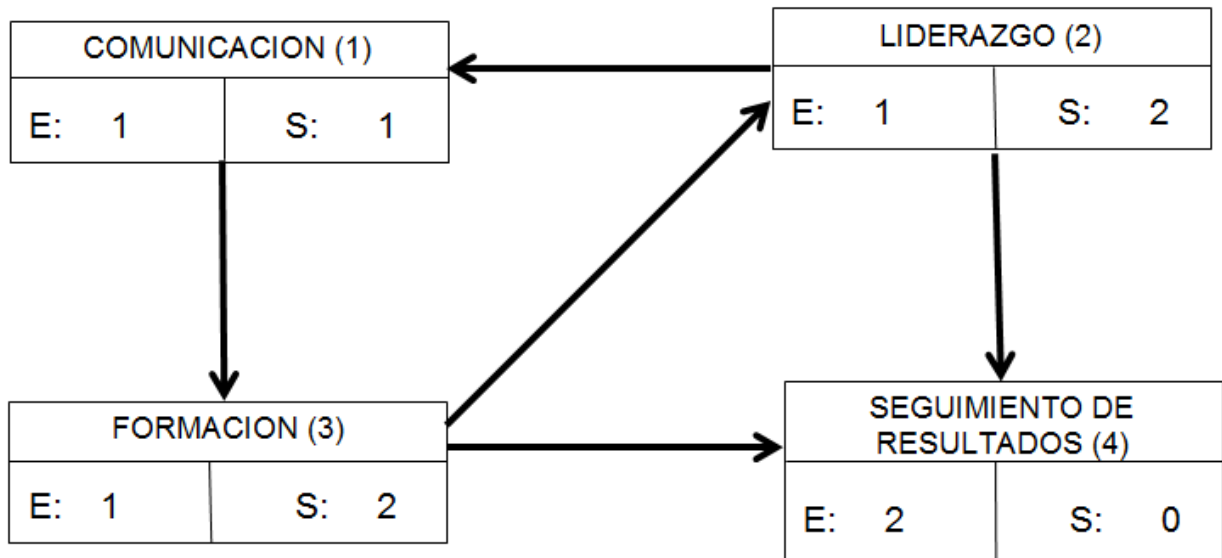
Funcionamiento de la Matriz de Relaciones:

Para atacar el problema de “bajo rendimiento en la función directiva”, detectamos 4 causas principales que son: Comunicación(1), Liderazgo(2), Formación(3) y Seguimiento de resultados(4) tenemos que analizar qué tan relacionados están estos 4 factores, por lo que en la matriz observamos que el punto 1 (comunicación) tiene una salida (ver matriz de

relaciones) hacia el punto 3 (formación), ya que si hay una buena comunicación en el equipo de trabajo, se da pie a que el equipo solicite más capacitaciones o cursos de formación para ampliar sus conocimientos, habilidades y aptitudes. A su vez el punto 1 tiene una entrada del punto 2 y esto nos indica que si hay un buen liderazgo por consecuencia se da la comunicación y esto ayudará a persuadir a su personal para llevarlos a un objetivo en común, además este punto 2 también ingresa o entra al punto 4 ya que el liderazgo conlleva a hacer un seguimiento de resultados para facilitar la toma de decisiones. También observamos que el punto 3 tiene 2 salidas, una para el liderazgo y otra para el seguimiento de resultados, esto nos indica que al contar con una constante formación podemos ser o crear nuevos líderes donde los directivos pueden depositar su confianza para que puedan dirigir más proyectos, delegar más actividades o guiar más personal y que al hacer su seguimiento de resultados los lleve al mejoramiento de los procesos educativos.

Como conclusión podemos ver que si hay un vínculo de relación entre estos factores, por lo que da pie a hacer cambios o mejores en cada uno de ellos, además hay que tener en cuenta que los factores que tienen más flechas de salida son, probablemente, las causas principales de la problemática.

Matriz de relaciones



CAUSA	1	2	3	4	E	S
1		←	↑		1E	1S
2	↑		←	↑	1E	2S
3	←	↑		↑	1E	2S
4		←	←		2E	0S

E : Entrada.

S : Salida.

← : Flecha indicando entrada.

↑ : Flecha indicando salida.

4.11 Estrategias para un buen rendimiento en la gestión directiva:

Estrategia 1: Comunicación

La comunicación es un proceso por el cual se transmite y recibe información, pero la comunicación no solo se hace con datos, palabras o símbolos, sino que además se hace por medio de actitudes, esto es, la comunicación se refiere tanto al contenido del mensaje como a la forma, con el fin de lograr que la información sea efectiva.

Propósitos de la comunicación:

- ✓ Cohesionar y generar espíritu de equipo.
- ✓ Enriquecer la información para la solución de problemas y la toma de decisiones.
- ✓ Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
- ✓ Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral.

Barreras de la comunicación (alertas):

- Paradigmáticas: cuando la actitud de ciertos colaboradores o jefes se restringe a un modelo tradicional y rechazan cualquier sugerencia.
- Semánticas: se dan por causas del lenguaje, no es lo mismo para un agricultor cargar y abonar que para un contador.
- Físicas: cuando el ambiente físico impide la comunicación, ya sea por la distancia, el ruido, etc.
- Psicológicas: cuando una persona no desea oír a otra, por ejemplo, “gracias ya no te quito tu tiempo”, puede interpretarse como una ofensa.
- Administrativas-burocráticas: la comunicación es lenta y está fuera de tiempo.

Comunicación corporal:

- Mover la cabeza de manera afirmativa denota interés y acuerdo en lo que otro dice, deseo de escuchar el otro punto de vista.
- Las manos sobre las rodillas o el estómago tienden a proyectar un gesto protector.
- Las manos sobre el escritorio denotan un deseo de “ir al grano”.
- La ausencia de movimiento en ocasiones indica que la persona trata de pasar inadvertida o que está pensando, o cuida sus intervenciones.

Recomendaciones para mejorar la comunicación laboral:

- ❖ Siempre buscar y alentar la retroalimentación hacia el emisor, sus mejores esfuerzos en la comunicación pueden desperdiciarse, a menos que logre que su mensaje fue captado y comprendido.
- ❖ Cuidar la imagen corporal, las comunicaciones no verbales y los malos hábitos, a veces pueden llegar a ser trascendentes en el servicio al cliente.
- ❖ Recurrir a la simplicidad, ponga el mensaje en los términos más simples posible, reduciendo el número de palabras, símbolos o gestos usados para comunicar.
- ❖ Vuelva a exponer los puntos clave del mensaje al menos 2 veces, la repetición es particularmente importante en la comunicación hablada debido a que puede ser que las palabras no se escuchen con claridad o no se entiendan por completo la 1ra. vez.
- ❖ Trate de regular el flujo de información, si recibe demasiada información sufrirá sobrecarga de esta.
- ❖ Aclare sus ideas antes de comunicarse, analice el tema o problema antes de enviar un mensaje, la comunicación con frecuencia es ineficaz, debido a que el mensaje se planea en forma inadecuada; parte de una buena planeación del mensaje es considerar las metas y actitudes de quienes recibirán el mensaje.
- ❖ Considere el escenario en el que tendrá lugar la comunicación, usted transmite significados e intenciones con más que solo palabras, tratar de comunicarse con una persona en otra ubicación es más difícil que hacerlo frente a frente.
- ❖ Consultar con otros, cuando sea apropiado, al planear comunicaciones; aliente la participación de quienes serán afectados por el mensaje, con frecuencia pueden proporcionar un punto de vista que podría no haber considerado.
- ❖ Ser cuidadoso con los mensajes no verbales que envía; el tono de voz, expresión facial, contacto ocular, apariencia personal y los alrededores físicos influyen en el proceso de comunicación.

Diferencias de comunicación entre hombres y mujeres:

1. En la toma de decisiones, las mujeres tienen mayor probabilidad de subestimar su certidumbre y los hombres tienen más probabilidad de subestimar sus dudas.

2. Los hombres tienen menos probabilidad de pedir información o instrucciones en una situación pública que revelaría su falta de conocimiento.
3. Las mujeres usan un volumen de voz más suave para fomentar la persuasión y la aprobación, los hombres usan un volumen de voz más alto para atraer la atención y mantener el control.
4. Las mujeres tienden a disfrazar la crítica con amortiguadores positivos y los hombres tienden a criticar en forma directa.

Lineamientos para escuchar en forma efectiva:

- Deje de hablar, no puede escuchar si está constantemente interrumpiendo o hablando.
- Elimine distracciones.
- Evite juzgar lo que piensa o siente la persona, escuche primero y haga juicios más tarde.
- Trate de ver el punto de vista de la otra persona.
- Escuche el significado total, esto incluye tanto el contenido de las palabras como el sentimiento o actitud que subyace en las palabras.
- Atienda tanto a las claves verbales como no verbales.
- Tenga cuidado con las discusiones y la crítica, lo cual pone a la gente a la defensiva y puede hacer que se queden calladas o se enojen.
- Antes de que se vaya cada persona, confirme lo que se ha dicho.

Pasos para mejorar la comunicación interna:

1. Realice un diagnóstico de comunicaciones efectivo: este punto se refiere a estudiar el estado actual de la comunicación en la organización, ¿qué está pasando? En este análisis se examinan los escenarios de la comunicación en sus procesos de gestión. Se establece el nivel de aporte de la comunicación interna al direccionamiento institucional y se identifica el estado de comunicación entre las áreas.

2. Mida las barreras interfuncionales: como parte de la modernización gerencial, la organización debe aprender a identificar las barreras de comunicación en los procesos.

3. Establezca indicadores a partir del diagnóstico: los indicadores siempre son cifras que permiten medir las acciones. De esta manera, las labores de comunicación se pueden atar a programas de mejoramiento continuo.

4. Realice una estrategia según los modelos de Gerencia Integral de Comunicaciones: la teoría clásica de comunicación organizacional solo realizaba estrategias desde el punto de vista mediático. Hoy, los modelos contemporáneos basados en la gestión de calidad trabajan desde tres referentes: las relaciones, los procesos y los medios. Es decir, la estrategia se debe estructurar involucrando las relaciones entre los miembros de la organización, los canales comunicativos y los procesos que se llevan al interior de la empresa.

5. Construya una apropiada cultura comunicativa: es importante en este punto que la organización verifique si su cultura comunicativa actual está aportando al cumplimiento de los objetivos corporativos, de no ser así, será necesario establecer unas brechas a mejorar a partir de la definición de herramientas, políticas y protocolos.

6. Realice su propio mapa de competencias comunicativas: determine un esquema que haga parte del sistema general de competencias establecidas para cada cargo. De esta manera, no solo se podrá seleccionar el personal, sino que además se crearán planes de formación en comunicación en caso de ser requerido.

7. Ajuste su estrategia a los requerimientos de calidad: la comunicación es la columna vertebral de los procesos de calidad. En este sentido, verifique que su estrategia de comunicaciones promueva la cultura de calidad, apoye desde la comunicación la adaptación de la organización a las necesidades de sus usuarios y verifique que la estrategia de comunicaciones inicie un proceso de mejoramiento continuo.

8. Establezca una medición anual de las variables de comunicación: toda organización plantea de forma tácita las variables de comunicación que “se supone” deben tener en cuenta sus miembros a la hora de interactuar. Estas son las variables que deben ser medidas

desde el diagnóstico, y que permitirán optimizar la gestión de la organización. Medirlas anualmente ayudará no solo involucrar la comunicación en los procesos de mejoramiento continuo, sino que también permitirá mejorar el clima organizacional y reducir los problemas de coordinación.

Estrategia 2: Liderazgo

El directivo trabaja en ambientes dinámicos, con colaboradores que responden en forma diferente, por lo que se requiere que la dirección genere la coordinación de todos los esfuerzos individuales y grupales, influenciando, motivando y comprometiendo a las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

Estilos de liderazgo:

1. Estilo autocrático.- cuando un directivo utiliza el poder, la autoridad y la jerarquía, y centraliza las decisiones de sus colaboradores.
2. Estilo democrático.- cuando un directivo involucra a sus colaboradores en las decisiones y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.
3. Estilo liberal.- el líder liberal tiende a ser permisivo o tolerante, no porque abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus colaboradores le permite delegar altas responsabilidades.
4. Estilo burocrático.- hacen todo siguiendo el libro, siguen las reglas al pie de la letra y se aseguran que su equipo haga las cosas de manera precisa.
5. Estilo carismático.- inspiran entusiasmo a sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás, a veces tienden a creer más en sí mismos que en su equipo.
6. Estilo natural.- persona de cualquier nivel en la organización que liderea solo para buscar satisfacer las necesidades de un equipo, llamado también liderazgo servil.
7. Estilo orientado a la tarea.- se focaliza en que el trabajo se haya cumplido, son buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, buenos para ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar, pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de su equipo, tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.
8. Estilo transaccional.- nace con la idea de que se tiene que obedecer al líder cuando se acepta el trabajo, la transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación

de las tareas que les da su líder, tiene derecho a castigar a quien quiera si su trabajo considera que no está como el desea, el enfoque es la ejecución de tareas a corto plazo.

9. Estilo orientado a las personas.- orientados a organizar, a dar soporte y a desarrollar su equipo, participativo y tiende a fomentar la colaboración creativa.
10. Estilo transformacional.- inspira a su equipo de forma permanente, transmite su entusiasmo al equipo, a su vez necesita sentirse apoyado por ciertos empleados, este se considera un liderazgo ideal.

Recomendaciones para líderes exitosos:

- ✓ Favorecen el desarrollo personal.
- ✓ Tienen persistencia.
- ✓ Alientan la participación en la planificación.
- ✓ Son tolerantes.
- ✓ Establecen objetivos y toman decisiones desafiantes.
- ✓ Usan la cortesía y diplomacia.
- ✓ Alientan el pensamiento creativo.
- ✓ Son humildes.
- ✓ Favorecen y valoran nuevas ideas e innovaciones.
- ✓ Tienen templanza.
- ✓ Son formadores de líderes.
- ✓ Generadores de confianza.
- ✓ Considerados.
- ✓ Reflexivo.

Estrategia 3: Formación Directiva

Claves para el éxito en la formación de un directivo sobresaliente (habilidades):

Partiendo de que el directivo debe reconocer que todos los especialistas van a saber más que él en todos los ámbitos, debe tender a desarrollar una ventaja absoluta. Esto implica comenzar a fomentar una formación integral en numerosos campos.

1) **Conocimiento propio.** El directivo sobresaliente debe autoevaluarse constantemente y buscar su propio conocimiento. Se trata de contestarse a las preguntas de qué soy yo, qué lugar ocupo en el mundo, qué objetivo vital tengo; así como desarrollar una forma distinta de ver la vida y de comunicar esa visión. Para ello, recomiendo visitar escritos de disciplinas como la filosofía y la psicología.

2) **Conocimiento del entorno.** El ser humano es un ser social, que se desarrolla en tanto en cuanto se relaciona con los demás. Debemos aprender a saber cuál es nuestro modelo de relación y para ello es bueno tener conocimientos de sociología y antropología.

3) **Conocimiento de gestión de la organización.** El directivo sobresaliente desarrolla un conocimiento integral de la organización y de su gestión. Para ello, los cursos y las lecturas en gerencia y dirección estratégica son fundamentales, así como los de comportamiento organizacional (cómo se organizan y comportan las organizaciones). Se trata de aterrizar los conocimientos adquiridos en los puntos 1 y 2 al mundo de las organizaciones y la empresa.

4) **Conocimientos funcionales.** Aunque el directivo no puede ser un especialista, sí debe tener un conocimiento bastante importante de las áreas funcionales básicas como son pedagogía, logística, tecnología, recursos humanos y económico financiero.

5) **Conocimientos de tecnoestructura y staff.** Esto supone conocer también ámbitos que nos permitan que la organización desarrolle su trabajo de forma más adecuada. Para ello, es importante adquirir conocimientos relacionados con el “metatrabajo” de la organización, fijarse en el cómo se deben hacer las cosas. Aquí son fundamentales los conocimientos básicos en gestión de proyectos, gestión de equipos, desarrollo de la innovación, gestión del conocimiento, gestión de la calidad, gestión del cambio, etc.

7) **Visión y pensamiento estratégico:** el directivo debe tener una visión clara sobre lo que debe ser la empresa y también sobre lo que es actualmente, así como el camino que debe seguir para conseguirlo. Para ello, el autoconocimiento le ayudará a estar alerta ante todas las fuentes de información que tiene alrededor y que deben alimentar su pensamiento estratégico. Los contactos de alto nivel, las redes de trabajo, su vida familiar, amistades,

publicaciones, etc. deben ser sus vías de conocimiento constante que vayan reafirmando o moldeando la visión.

8) **Gestión de equipo:** por descontado, el directivo no está solo, sino que debe dirigir y desarrollar un equipo. Es básico que sepa cómo gestionarlo para que los miembros del equipo alcancen la motivación necesaria, logren sus objetivos y consigan desarrollarse como profesionales y como personas. Debe aprender muy bien las técnicas de gestión de reuniones, de networking, de creatividad, de innovación, etc.

9) **Comunicación:** las habilidades de comunicación son básicas. El directivo debe ser un excelente comunicador y gran parte de su trabajo va a ser comunicar de forma constante el rumbo de la organización. Por supuesto, debe dominar como nadie las técnicas de presentación eficaces.

10) **Gestionar los proyectos:** el directivo debe saber no sólo desarrollar una visión y una estrategia, sino también implementarla, para lo que es fundamental que el conozca cómo poner en marcha las iniciativas estratégicas desarrolladas.

11) **Control y supervisión:** el directivo debe tener sólidos conocimientos de control de gestión y supervisión para ver el resultado y acometer las mejoras necesarias.

12) **Inteligencia emocional y social:** el directivo debe manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) y con la inteligencia social (confianza al grupo, aporte de experiencia, escucha activa, etc.)

13) **Gestión de las crisis y del cambio:** el directivo debe ser consciente de que el cambio es una constante y que este cambio viene precedido de un periodo de crisis que debe ser capaz de manejar adecuadamente.

14) **Estilo de liderazgo:** por último, todo esto debe manifestarse a través de un estilo de liderazgo único y definido que sepa cómo debe motivarse a las personas, unirlos y dirigirlos hacia un determinado fin.

Estos campos de desarrollo hacen que la persona fomente competencias directivas que van más allá de la mera especialización y que permiten al directivo tener una visión que aporta valor real a la organización. Cualquier fallo en estas habilidades hará que el rumbo de la organización se resienta; y, por supuesto, como se puede apreciar, no es algo que se pueda desarrollar en poco tiempo, lo que supone que el directivo ha de contar con una actitud de constante aprendizaje.

Estrategia 4: Seguimiento de resultados

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los directivos y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados.

Sin seguimiento y evaluación, no podríamos juzgar si estamos yendo donde queremos ir, no podríamos reivindicar progresos y éxitos ni saber cómo mejorar nuestros esfuerzos. Además, la retroalimentación que puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia, puede utilizarse para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones y para fomentar el aprendizaje en una organización.

Los principios para realizar un buen seguimiento son los siguientes:

- ✓ Un buen seguimiento se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones.
- ✓ El buen seguimiento depende en gran medida de un buen diseño. Si se diseña un proyecto de manera deficiente, o se basa en premisas defectuosas, incluso el mejor seguimiento será incapaz de asegurar el éxito del proyecto.

- ✓ El buen seguimiento requiere visitas regulares del personal a cargo, centrando la atención en los resultados y las acciones posteriores para verificar y validar los progresos. Además, el Director debe organizar visitas o reuniones dedicadas a analizar los avances, observando la situación general y analizando las áreas problemáticas. El Director asegura la continua documentación de efectos y problemas a medida que ocurren y no espera hasta último momento para tratar de recordar lo que sucedió.

- ✓ El seguimiento también se beneficia del uso de mecanismos participativos, a fin de asegurar compromiso, sentido de propiedad, continuación y realimentación sobre desempeño. Esto es indispensable para el seguimiento de efectos cuando los avances no pueden analizarse sin tener conocimiento de lo que están haciendo los colaboradores. Los mecanismos participativos incluyen grupos de efectos, reuniones de interesados, comités directivos y entrevistas a grupos focales.

- ✓ El buen seguimiento halla modos de evaluar objetivamente el progreso y el desempeño sobre la base de criterios e indicadores claros. Para estimar mejor los progresos obtenidos, la dirección debe desplegar esfuerzos para mejorar su sistema de medición del desempeño, elaborando indicadores y líneas de base.

- ✓ Finalmente, como parte de un buen seguimiento, la Dirección genera de manera activa lecciones aprendidas, asegura el aprendizaje mediante todos los instrumentos de seguimiento, adapta estrategias acordes y evita repetir errores del pasado. El uso de medios electrónicos para memoria y compartir lecciones también se considera una norma mínima.

- ✓ Informes/análisis, que implican obtener y analizar documentación del proyecto que provea información de los avances.

- ✓ Validación, que presupone comprobar o verificar si el progreso que se informa es real.

- ✓ Participación, que implica obtener retroalimentación de los socios y beneficiarios sobre los progresos y acciones propuestas.[31]

4.12 Ciclo de Deming:

La finalidad del ciclo de Deming es ser utilizado para lograr la mejora continua de la calidad dentro de una empresa u organización, para describir el ciclo completo, este consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos que son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Cabe resaltar que este concepto en el sector educativo puede ser ampliamente utilizado, lamentablemente no siempre los directivos lo realizan al 100% , es decir, en ocasiones lo llevan a la práctica solo en un 50 o 75% ya que solo abarcan 2 o 3 de los 4 pasos que son, por ello es importante puntualizar el ciclo de Deming para reflexionar que también las prácticas administrativas deben culminar con un ‘actuar’ para que se vea reflejado la mejora en dichos procesos educativos. A continuación se define cada uno de los 4 pasos del ciclo:

1. **Planear:** consiste en definir los objetivos y los medios para conseguirlos.
2. **Hacer:** Se refiere al acto de implementar la visión preestablecida.
3. **Verificar:** Implica comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos previamente asignados.
4. **Actuar:** Se refiere a analizar y corregir las posibles desviaciones detectadas, así como también se debe proponer mejoras a los procesos ya empleados.

En la etapa de ‘Planeación’, el directivo escolar detecta los problemas, es decir, obtiene datos para conocer en detalle las características del problema; en función de lo anterior, elabora estrategias de solución utilizando las relaciones de causa y efecto, define las prioridades y las acciones correctivas. Al término de esta etapa el directivo tendrá un diseño teórico de soluciones de problemas. Etapa de ‘Realización’, el directivo escolar presenta y desarrolla pruebas que confirmen que el diseño establecido en la fase anterior y

las estrategias elaboradas son correctas. Etapa de ‘Verificar’, el directivo compara el diseño teórico de la solución de problemas con los resultados de las pruebas y de los hechos aplicados en la etapa de ‘realización’, si concuerdan los hechos y las pruebas con el diseño teórico de solución de problemas se pasa a la siguiente etapa de ‘Actuar’, la cual consiste en estandarizar soluciones y establecer las condiciones que permitan su continua aplicación. Si los hechos y las pruebas aportadas en la solución de problemas no concuerdan con el diseño teórico se aplica una vez más el Círculo PDCA.



Figura 1.10 Círculo de Deming

4.13 Recomendaciones adicionales para el directivo:

- Medir su tipo de liderazgo (autocrático, democrático, etc), además de un liderazgo que no sólo *promueve* sino que *participa directamente con* los docentes en el desarrollo profesional formal e informal.
- Directivos tendrán que promover el aprendizaje y desarrollo docente, dando apoyo pedagógico e individual a sus docentes, además estimulara el trabajo colaborativo entre los profesores, la innovación y el emprendimiento.
- Incentivar en sus profesores el buen uso del tiempo pedagógico, dar oportunidades para que los profesores hagan lo que saben hacer, preocuparse de su satisfacción y al mismo tiempo levantar desde la propia escuela las necesidades de formación continua específica para esas necesidades.

- Reducir las exigencias a sus subordinados que distraen su atención de su quehacer principal: la enseñanza y el aprendizaje.
- Deberá fomentar un entorno limpio, ordenado y de colaboración (apoyo).
- Motivara comportamientos relacionados con las metas y objetivos, buscara la participación de todos en el plan de mejoramiento, generara un ambiente de valoración y estimulación intelectual.
- No frustrarse o desalentarse ante imprevistos o incumplimiento de otras instancias.
- No confundir la cooperación y la participación con asistencialidad.
- Saber realizar un seguimiento y monitoreo permanente de las actividades y de los procesos educativos de su escuela, así como el compromiso de rendir cuentas.
- Crear discrepancia entre acciones o resultados actuales y deseados.
- Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de la escuela.
- Desarrollará un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes independientemente de los ambientes culturales y económicos que provengan y generar altas expectativas de logro de aprendizaje de sus estudiantes.
- Delegar la mayor cantidad de funciones administrativas para desarrollar trabajos específicos que conlleven a obtener mayor eficacia en funciones académicas.
- Gestionar ante las instancias correspondientes la dotación de recursos materiales, humanos e infraestructura en tiempo y forma, ya que esto también impacta en la calidad de los servicios de la escuela.

Capítulo 4

RESULTADOS

5.1 Modificación y propuesta del manual de funciones de la alta dirección

Para darle un nuevo diseño al manual de funciones se recurrió a la delegación de actividades. Primeramente con el Director se decidió eliminar el verbo “organizar” ya que entre sus funciones principales solo está el “planear”, “coordinar”, “dirigir”, “supervisar” y “evaluar”, sin embargo, la organización de alguna actividad se pasó a manos de sus colaboradores o subordinados que tenga que ver con el área de esa actividad, esto con la finalidad de tener un ahorro en el tiempo.

Se detecta también que existen actividades que en la realidad las ejecuta otro cargo, o que en lo ideal debería ser realizado por alguien más, así que se decidió eliminarlas del puesto original para establecerlas en algún otro cargo, o en algunas ocasiones se quedan asignadas para el auxiliar del mismo puesto.

Además se optó por el fusionamiento de actividades ya que eran muy similares, o una actividad era consecuencia de la otra, también en veces cuando se fusionaba una actividad con otra era solo para agregarle un verbo más a la actividad y complementarla; y se eliminaron las funciones que estaban repetidas.

Otra modificación fue partir una actividad en dos, y el responsable a cargo hacia parte de esta y la otra parte es apoyado por su auxiliar, además los verbos de “solicitar” y “recibir” se asignaron a los auxiliares del puesto para que el responsable solo se dedique a contestar o evaluar donde sea necesaria su intervención.

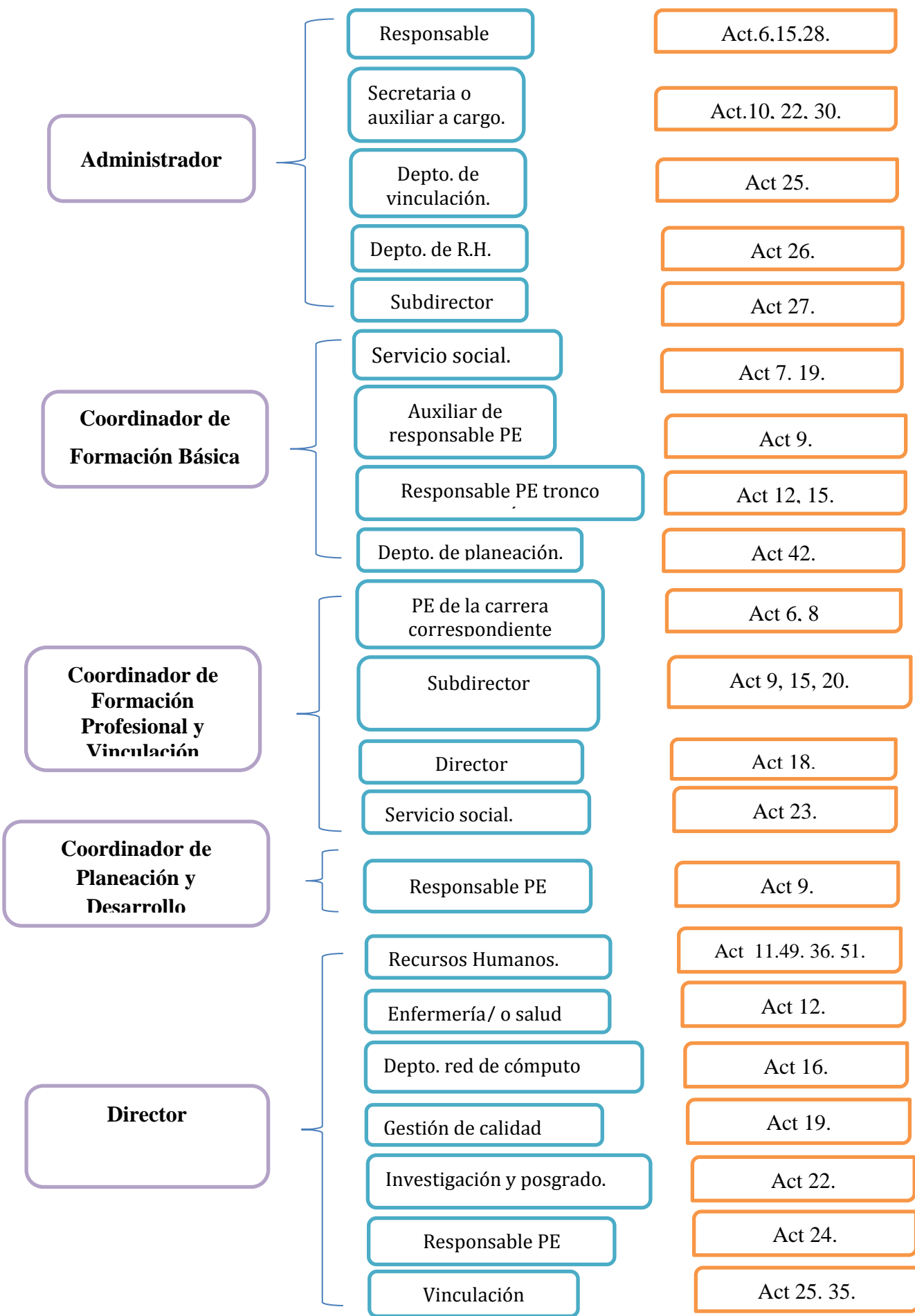
En algunas otras ocasiones se optó solo por la asesoría de actividades en lugar de participar o implicarse todo el día en ello. Existen actividades adicionales que no están definidas en el manual de funciones, más sin embargo se hacen, a esas también se les aplico una

modificación en caso de que no le perteneciera al responsable hacerlo o se delegaron para agilizar funciones.

En algunos puestos las actividades aumentaron, que aunque no se ahorró tiempo el objetivo fue optimizar las funciones para que sean actividades realmente efectivas en el factor académico. También se decide fusionar actividades donde las hace un solo responsable como el hecho de “gestionar”, “supervisar” y “evaluar” en una sola, para que sea completa la función y no se catalogue por separado a cada una de estas.

De las nuevas actividades que se agregaron a los puestos, provenientes de otros cargos, se verifico que no hubiera alguna igual o parecida, sino, procedimos a eliminarla o fusionarla con alguna otra actividad, ya que hay puestos que comparten la misma actividad solo que uno las organiza y otro las dirige. Además, se decide eliminar todas las actividades que tengan que ver con los procesos de certificación que hasta el momento se encuentran cancelados.

A su vez, elaboramos una tabla de similitud de actividades (Tabla 2.6) para ver que puestos compartían la misma actividad y analizar si esa actividad es propia del puesto o si bien se puede deslindar a una sola persona; también plasmamos un diagrama (Figura 1.14) que nos permite visualizar con mayor facilidad la reasignación de actividades hacia los diferentes puestos de la organización.



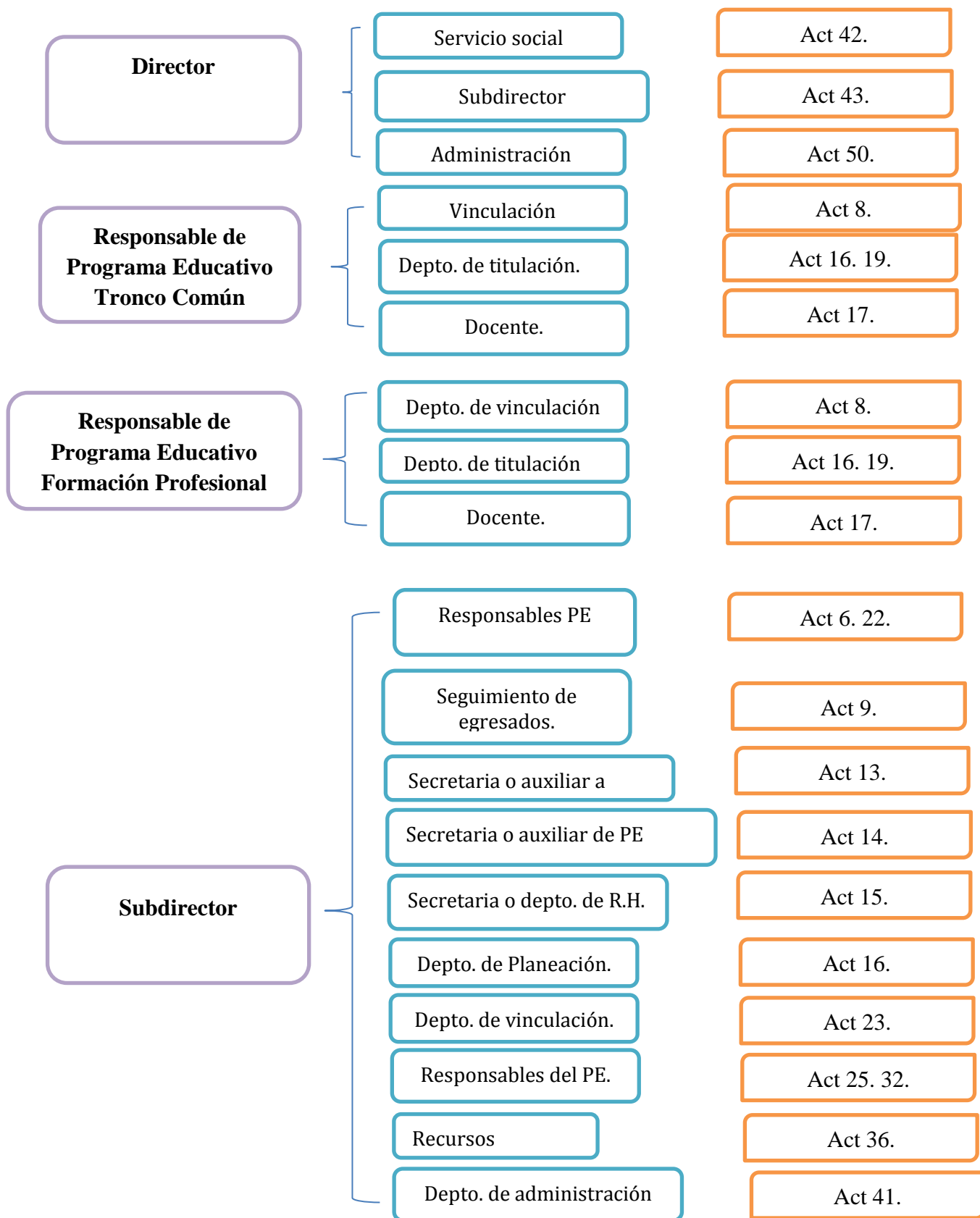


Figura 1.14 Reasignación de actividades.

Tabla 2.6 Similitud de actividades de la alta dirección

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	31	25	21	13	20		27	27	39
2	32	29	22	14	26		28	28	40
3	33	28					22	22	41
4	34					52			
5	35	32	25		22	53	29	29	
6	36	33	26	17		54			44
7	40	35	29	20			32	32	47
8	41	36	30	21		58	33	33	48
9	42		31		29	59			
10	43		32	23	30		35	35	50
11		21	13				14	14	27
12		22	14	6	12				
13		26	15						
14		27	16				21	21	
15		30		18					
16		31	28	19	25				46
17			27		24	55	31	31	45
18							26	26	33
19							1	1	
20							2	2	
21							3	3	
22								4	4
23								5	5
24								6	6
25								7	7
26								8	8
27								9	9
28								10	10
29								11	11
30								12	12
31								13	13
32								15	15
33								16	16
34								17	17
35								18	18
36								19	19
37								20	20
38								23	23
39								24	24
40								25	25
41								30	30
42								34	34

PUESTO:

A: Administrador

B: Coord. de Formación Básica

C: Coord. de Formación Profes. y Vinculac.

D: Coord. de Planeación y desarrollo Inst.

E: Coord. de Posgrado e Inv.

F: Director

G: Resp. de Tronco común

H: Resp. de Formación Profesional

I: Subdirector

A continuación se presentan las modificaciones hechas a las funciones específicas de los 9 puestos analizados, en el anexo D se muestra el resultado o producto final terminado de este manual de funciones.

Administrador

1. Tener bajo su dependencia al personal administrativo y de servicios de la Facultad que le sea asignado por el Director, con sujeción a las normas laborales aplicables; Art. 26, Capítulo VII del reglamento Interno.
2. Efectuar oportunamente la gestión de los recursos materiales y financieros, así como los servicios que requiera la Facultad para su funcionamiento, sobre la base del presupuesto autorizado y de sus ingresos propios;

3. Vigilar el uso, conservación, **mantenimiento y permanencia** de las edificaciones e instalaciones **y demás activos fijos** de la Facultad; así como llevar un control de las mismas;

Se anexa lo marcado para complementar esta actividad.

4. Facilitar y controlar el uso del mobiliario, del material y equipo didáctico disponibles para el desempeño de las labores académicas y administrativas;
5. Planear, conjuntamente con el director, las actividades y recursos necesarios en la operación de la Facultad;
6. **Elaborar junto con el Subdirector el proyecto de presupuesto de la Facultad, y presentarlo al Director para su examen y aprobación;**

Se elimina porque se asigna a los responsables del PE, que son los que actualmente tienen esta plática con el Subdirector.

7. Llevar el control del ejercicio del presupuesto autorizado y el de ingresos propios, de acuerdo con la normatividad y las políticas institucionales en vigor, y proporcionar al Director un reporte de operación, con la periodicidad que éste lo requiera;
8. Elaborar y mantener actualizado el control patrimonial de los bienes asignados a la Facultad;
9. Evaluar conjuntamente con el Director, la pertinencia de aplicación y tiempos de operación de los recursos y proponer las modificaciones que se requieran para la mejor operatividad de los procesos administrativos;
10. **Mantener actualizado el manual de organización de la Facultad que emita el Director con aprobación del Consejo Técnico;**

Se elimina para asignarse a secretaria o auxiliar a cargo.

11. **Presentar al Director un informe semestral de las actividades realizadas, y periódicamente un avance de los programas;**

Se agrega lo marcado complementando esta actividad como lo indico en la actividad No. 39.

12. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades administrativas a realizar, fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento de la misma;
13. Llevar el control del ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales, disponibilidad mensual y análisis comparativos;
14. Elaborar los cambios requeridos a la disponibilidad mensual y presentarlo ante el Director para su aprobación;
15. Recibir del Subdirector la información para elaborar el proyecto de presupuesto por programas de la Facultad y presentarlo al Director para su revisión y autorización;

Se elimina porque se ha asignado a los responsables del PE de cada carrera.

16. Coordinarse con el Director y Subdirector para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;
17. Participar en el proceso de acreditación de los programas de estudio;
18. Participar en las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación;
19. Solicitar al Responsable de Recursos Humanos cubrir las necesidades del personal administrativo de la Facultad, y los recursos que requiera para su funcionamiento con base a sus programas, verificando que se proporcione material y equipo necesario y que se realicen todas las gestiones necesarias para ello;

Se agregó lo marcado para complementar la actividad en base a las actividades No. 21 y 33.

20. Cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, así como en el Reglamento y Estatutos que de ella se deriven;
21. Tramitar ante la dependencia correspondiente los recursos que requiera la Facultad para su funcionamiento con base a sus programas;

Se fusiona con la actividad No. 19 agregando lo subrayado.

22. Mantener actualizado el registro estadístico del alumnado y presentarlo a las dependencias oficiales, cuando así se lo requieran;

Se elimina para asignar a secretaria a cargo.

23. Verificar que se acondicione debidamente el lugar donde se sustentarán los exámenes profesionales;

24. Participar en la promoción de eventos que se organicen en la Facultad, así como en la ceremonia de fin de cursos;

25. Supervisar que se lleve a cabo en forma correcta la participación de la Facultad en programas universitarios de extensión;

Se recomienda asignarse al depto. de vinculación.

26. Recoger la nómina y verificar que se efectúen los pagos correspondientes al personal;

Se elimina para asignar a depto. de R.H.

27. Comunicar al personal de la Facultad las disposiciones giradas por las autoridades superiores de la institución;

Se elimina para asignarse al Subdirector, quien se encargara de comunicar cualquier disposición por su jefe inmediato o demás autoridades institucionales.

28. Autorizar y supervisar la reproducción del material didáctico;

Se elimina para asignarse a los responsables del PE de las carreras de los diferentes laboratorios que es donde ellos se encuentran la mayor parte del tiempo.

29. Vigilar que se conserve en perfectas condiciones de uso el activo fijo con que cuenta la Facultad, así como llevar un adecuado control del mismo;

30. Vigilar el envío oportuno de los informes, relaciones o documentación que soliciten las dependencias de la institución y otras instituciones oficiales educativas;

Se elimina para asignar a secretaria a cargo y optimizar el tiempo.

31. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;

32. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;

33. Verificar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;

Se fusiona con la actividad No. 19 agregando lo subrayado.

34. Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación;

35. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;

36. **Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;**

Se fusiona con la actividad No. 38 agregando lo subrayado.

37. Vigilar que se lleven a cabo las actividades de mantenimiento por parte del personal de servicios de la Facultad;

38. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo, así como **supervisar actividades específicas** para evaluar el avance de los programas;

Solicitar y recibir se puede delegar a su auxiliar para ahorro de tiempo, y se agrega la supervisión indicada en la actividad No. 36.

39. **Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades cuando el Director de la Facultad lo solicite;**

Se fusiona con la actividad No.11 agregando lo subrayado.

40. Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;

Recibir lo puede realizar su secretaria a cargo y contestar ella misma, o el administrador en caso de que se requiera su forzosa intervención.

41. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;

42. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;

43. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el director.

Resumen:

9 **Actividades delegadas completamente.**

2 **Actividades delegadas parcialmente.**

3 **Actividades fusionadas.**

0	Actividades adicionales.
43	Número de actividades originalmente.
31	Número de actividades después.
28	Porcentaje de reducción.

Coordinador de Formación Básica

1. Elaborar cada semestre, en coordinación con el Subdirector, el programa de actividades correspondientes a su área, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos;

Se agregó lo marcado de la actividad No. 10 para complementarla.

2. Proponer al Subdirector el personal docente mejor calificado para impartir las diversas unidades de aprendizaje del área de formación básica de los programas educativos;
3. Coordinar y supervisar la formulación y actualización permanente de los planes y programas del área de formación básica y vigilar el cumplimiento de los mismos;

Se agrega lo marcado proveniente de la actividad No. 11 para complementarla.

4. Participar en los proyectos de creación, actualización y modificación de los planes de estudio de la Facultad;
5. Solicitar, recibir y revisar los informes de las actividades realizadas por el personal docente bajo su supervisión para coordinar y verificar el avance de los programas de las unidades de aprendizaje;

Se agregó también la acción de coordinar proveniente de la actividad No. 8 para complementarla.

6. Presentar al Subdirector el programa de actividades semestrales y los informes de avances y semestral de las actividades realizadas;
7. Coordinar las acciones relativas a la prestación y acreditación del servicio social comunitario;

Se asigna al depto. de servicio social.

8. Coordinar y dar seguimiento a los programas de las áreas específicas de su competencia;

Se fusiona con actividad No. 5 agregando lo subrayado.

9. Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas de los procesos académicos de los programas educativos para la mejora continua de éstos;

Eliminar, para asignarlo al auxiliar del responsable de PE de cada carrera.

10. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos;

Se fusiona a la actividad No. 1 agregando lo subrayado para complementarla.

11. Coordinar la formulación y actualización permanente del área de formación básica de los planes y programas de estudio, así como dirigir y coordinar las acciones necesarias para ello;

Se fusiona con 3 agregando lo subrayado ya que son muy similares las actividades.

12. Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes al área de formación básica, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;

Eliminar, para asignarlo al responsable de PE de tronco común, que es la persona que está más inmersa en estos programas de estudio.

13. Asegurarse de que se lleve a cabo la sistematización de los procesos de certificación correspondientes al área de formación básica;

Eliminar ya que por el momento no se están llevando a cabo los procesos de certificación solo acreditación.

14. Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje y troncos comunes entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados;

15. Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en el área de formación básica para los diferentes programas de área específica y turnarlas al Subdirector;

Eliminar para asignarse al responsable de PE de tronco común.

16. Coordinar y gestionar los programas de formación de profesores, desarrollo de habilidades y la impartición de cursos optativos del área de formación básica, con las unidades académicas;

17. Organizar y supervisar los programas de evaluación del personal académico que participa en el área de formación básica;

18. Coordinar los servicios psicopedagógicos y de orientación vocacional o profesional a los alumnos del área de formación básica, de acuerdo con los programas y reglamentos respectivos;

19. Coordinar y supervisar la prestación del servicio social comunitario;

Se asigna al depto. de servicio social.

20. Coordinar las actividades que fomenten y propicien la participación de docentes y alumnos en actividades culturales y deportivas que enriquezcan su formación integral;

21. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;

22. Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;

23. Reunirse con el Responsable del programa de tronco común de las ciencias de la ingeniería para atender las propuestas en cuanto a las actividades académicas y culturales de dicho programa;

24. Vigilar y controlar el desempeño de las actividades realizadas durante el curso de inducción, propedéutico y el periodo de reinscripciones;

Se agregó también el curso de inducción proveniente de la actividad No. 41 que actualmente realiza sin estar especificada en el manual de funciones.

25. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;

26. Recibir y analizar en conjunto con el personal a su cargo las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto y turnarlo a su jefe inmediato;

27. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su coordinación;
28. Verificar y gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;
29. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
30. **Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo** y revisar informes periódicos de estas actividades para evaluar el avance de los programas;

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 33, ya que estas 2 actividades vienen a complementarse.

31. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o Director;
32. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;

33. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;

Fusionar a la actividad No. 30 para complementarla.

34. Verificar y gestionar que se le proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;

Se elimina es igual a la actividad No. 28

35. Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;

Se recomienda apoyarse de un auxiliar y contestar solo lo que requiera su forzosa intervención.

36. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;

37. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia, incluyendo quejas de alumnos y docentes;

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 40, que actualmente realiza sin estar especificada en el manual de funciones.

38. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo y las que le sean encomendadas expresamente por el Subdirector y el Director.

Actividades adicionales que realiza el puesto y no están contempladas en el manual de funciones:

39. Coordinación de imagen y diseño de la Facultad de Ingeniería;

Se sugiere que lo realice algún otro depto. que vaya de acuerdo a este giro, como planeación.

40. Atención de quejas de alumnos y docentes;

Se recomienda fusionarse con actividad No. 37

41. Cursos de inducción y propedéuticos;

Agregar cursos de inducción a la actividad No. 24

42. Programación interna de fortalecimiento institucional;

Se sugiere que lo realice el depto. de planeación.

43. Organizar todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes;

44. Avances y seguimientos de líneas de generación y aplicación de conocimientos;

Actividades adicionales sugeridas.

Resumen:

9	Actividades delegadas completamente.
1	Actividades delegadas parcialmente.
6	Actividades fusionadas.
2	Actividades adicionales.
42	Número de actividades originalmente.
29	Número de actividades después.
31	Porcentaje de reducción.

Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria

1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas y de vinculación a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos;
2. Coordinar la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como dirigir y coordinar los estudios necesarios para ellos;
3. Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes a la etapa disciplinaria, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;

4. Asegurarse de que se lleve a cabo la sistematización de los procesos de certificación correspondientes a la etapa disciplinaria;

Eliminar, ya que por el momento no se están llevando a cabo certificaciones solo acreditaciones.

5. Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados;

6. Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en la etapa disciplinaria y terminal para los diferentes Programas Educativos y turnarlas a su jefe inmediato;

Se recomienda asignarlo al responsable de PE de la carrera correspondiente.

7. Coordinar las actividades de vinculación, difusión y extensión de la cultura y los servicios de la Facultad;

8. Formar comités para evaluar que los eventos en los que participe el personal docente de la Facultad sean de reconocido prestigio;

Esta actividad la puede realizar el responsable de PE de la carrera correspondiente con la ayuda de los encargados de área de conocimiento que tienen el perfil específico y están más inmersos en el área.

9. Promover y gestionar la solicitud de programas de formación de profesores, desarrollo de habilidades y la impartición de cursos optativos de la etapa disciplinaria y terminal;

Eliminar, ya que del nivel académico de los profesores se encarga el subdirector.

10. Organizar, **coordinar y supervisar** los programas y actividades relacionados con la evaluación del personal académico que participa en la etapa disciplinaria y terminal;

11. Se quitó coordinar y supervisar ya que lo realiza el subdirector, y que solo organizar quede en manos del encargado de este puesto.

12. Coordinar y evaluar la vinculación de las actividades académicas con el sector público, productivo y social, a través de prácticas profesionales, consultorías, asesorías, desarrollo tecnológico y otras actividades análogas considerando las propuestas del Consejo de Vinculación de la Facultad;
13. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
14. Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;

15. **Recibir y analizar en conjunto con los responsables de programas de área específica a su cargo, las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto y turnarlo a su jefe inmediato;**

Esto se asigna al Subdirector para que este enterado de todas las necesidades y comunicarlo a su jefe inmediato.

16. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su coordinación;
17. Verificar y gestionar que se le proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;
18. **Reunir a los responsables de programas de área específica para atender las propuestas en cuanto a sus actividades académicas y culturales;**

Se recomienda delegarse al director, líder de la unidad académica.

19. Fomentar, coordinar y evaluar los programas de educación continua que ofrezca la Facultad;
20. **Vigilar y controlar el desempeño de las actividades realizadas durante el curso propedéutico y el periodo de reinscripciones;**

Esta actividad la realiza el subdirector.

21. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
22. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
23. Coordinar y vigilar la prestación del servicio social profesional y prácticas profesionales;

Se asigna al depto. de servicio social.

24. Coordinar los apoyos requeridos por el Departamento de Formación Profesional y Vinculación Universitaria en las funciones de bolsa de trabajo y egresados;
25. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
26. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;
27. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;
28. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o Director;
29. Recibir y dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida;

Se recomienda pasarlo a un auxiliar y solo responder a lo que requiera su forzosa intervención.

30. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
31. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;
32. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.
33. Promover los programas de asistencia social que se apoyen en el trabajo de los alumnos y demás miembros de la Facultad, así como los programas de difusión que realicen en nombre de la misma;
34. Mantener estrecho contacto con las dependencias de la institución, tanto para solicitar como para proporcionar información;

35. Vigilar dentro de la facultad, escuela o instituto respectivo, el cumplimiento de la legislación universitaria, de los planes y programas académicos, y en general de todas aquellas disposiciones y acuerdos que normen la estructura y funcionamiento de la Universidad, dictando las medidas conducentes;
36. Organizar todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes;
37. Supervisar y promover las investigaciones, publicaciones y las entrevistas que se elaboren para los medios de difusión, con el fin de proyectar la imagen académica de la Facultad;
38. Supervisar que se lleve a cabo en forma correcta la participación de la Facultad en programas universitarios de extensión;
39. Avances y seguimientos de líneas de generación y aplicación de conocimientos.

Actividades adicionales.

Resumen:

8	Actividades delegadas completamente.
2	Actividades delegadas parcialmente.
0	Actividades fusionadas.
7	Actividades adicionales.
32	Número de actividades originalmente.
31	Número de actividades después.
3	Porcentaje de reducción.

Coordinador de Planeación y Desarrollo Institucional

1. Elaborar en coordinación con la Dirección los planes de desarrollo, programas y proyectos de la unidad académica para que sean congruentes con el Plan de Desarrollo Institucional;
2. Planear, diseñar y operar el sistema de estándares de calidad del servicio e indicadores del desempeño de la unidad académica y su modo de operación, para proponer al director de la Facultad las modificaciones pertinentes;

3. Coordinar como Representante de la Dirección las actividades que conduzcan y mantengan la sistematización de los procesos de certificación;

Eliminar, por el momento están suspendidos los procesos de certificación, solo acreditación.

4. Promover y difundir los procesos certificados en la Facultad;

Eliminar, por el momento están suspendidos los procesos de certificación, solo acreditación.

5. Participar en los procesos de acreditación de los programas de estudios de la Facultad;
6. Coordinarse con su jefe inmediato en el establecimiento de sistemas y procedimientos de organización internos para el mejor desarrollo de sus funciones;
7. Coordinar los manuales de organización y procedimientos de acuerdo con la normatividad existente y el propio desarrollo organizacional, y evaluarlos permanentemente para determinar su funcionalidad;
8. Estudiar y analizar el funcionamiento y la estructura académica y administrativa de la Facultad y su modo de operación, para proponer a la Dirección las modificaciones pertinentes;
9. Coordinar y realizar los estudios y proyectos necesarios para la planeación del desarrollo de la infraestructura educativa dentro de la unidad académica;

Se sugiere asignarse al responsable de PE que ellos constantemente visualizan deficiencias de la infraestructura con los alumnos.

10. Reunir al personal involucrado en los procesos de certificación con el fin de establecer las actividades a realizar por cada coordinación;
11. Planear, organizar y supervisar las auditorías internas, pre-auditorías y auditorías del proceso de certificación;
12. Organizar y conducir las reuniones de Revisión Directiva de seguimiento del proceso de certificación;
13. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
14. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
15. Asistir a los cursos de capacitación cuando le sea indicado por su jefe inmediato;

16. Establecer una adecuada comunicación entre el personal para fomentar el espíritu de cooperación;

17. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;

Se fusiona a la actividad No. 18 que es similar para poderla complementar.

18. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo y revisar informes periódicos de estas actividades para evaluar el avance de los programas;

Se complementó esta actividad agregándose lo marcado en la actividad No. 17.

19. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante el Director de la Facultad;

20. Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;

21. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;

22. Brindar atención a los alumnos, personal docente y personas que deseen tratar asuntos de su competencia;

23. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.

Actividad adicional que realiza el puesto y no está contemplada en el manual de funciones.

24. Avances y seguimientos de líneas de generación y aplicación de conocimientos.

25. Mantener actualizado el sistema institucional de indicadores con la información correspondiente a la Facultad;

26. Programación interna de fortalecimiento institucional;

27. Coordinación de imagen y diseño de la Facultad de Ingeniería;

Actividades adicionales sugeridas.

Resumen:

3	Actividades delegadas completamente.
0	Actividades delegadas parcialmente.
1	Actividades fusionadas.

- 3 **Actividades adicionales.**
- 23 Número de actividades originalmente.
- 22 Número de actividades después.
- 4 Porcentaje de reducción.

Coordinador de Posgrado e Investigación

1. **Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato el programa de actividades a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y establecer con el Director, Subdirector y Administrador los sistemas y procedimientos de organización interna;**

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 12 para complementarla.

2. Coordinar **y vigilar el desarrollo de los los planes y programas de estudio de Posgrado,** así como su actualización permanente **para la calidad de sus programas,** y dirigir los estudios necesarios para ello;

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 3 para complementarla.

3. **Coordinar y vigilar el desarrollo de los estudios de Posgrado, así como la calidad académica de sus programas;**

Fusionarla a la actividad No. 2 ya que son muy parecidas.

4. Coordinar las actividades de Posgrado e Investigación concernientes a los procesos de acreditación de los programas de estudio;
5. Asegurarse de que se lleve a cabo la sistematización de los procesos de certificación correspondientes al Posgrado e Investigación;
6. Promover, organizar y supervisar la investigación y el Posgrado en la Facultad;

7. **Supervisar y gestionar los programas de formación, capacitación, actualización y evaluación del personal académico que participe o realiza actividades de investigación y/o Posgrado;**

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 8 para complementarla.

8. Supervisar los programas de evaluación del personal académico que realiza actividades de investigación y Posgrado;

Fusionarla a la actividad No. 7 ya que son muy parecidas.

9. Difundir las políticas de investigación y desarrollo tecnológico en las áreas de conocimiento de la Facultad, así como apoyar a supervisar su aplicación;

10. Asesorar al personal de investigación, estudiantes, profesionistas e instituciones externas **o público en general** que así lo soliciten y que sean de la competencia de su área, con autorización del Director de la Facultad;

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 28 para complementarla.

11. Impartir asignaturas de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;

12. Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;

Fusionarla a la actividad No. 1 ya que son muy parecidas.

13. Proponer al personal de investigación que participará en cursos, congresos, etc., revisar el contenido de la temática a exponer y presentarla al director para su aprobación;

14. Proporcionar a su jefe inmediato toda la información sobre el aspecto académico del área a su cargo, para la elaboración del proyecto del presupuesto por programas de la Facultad;

15. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto de Posgrado e Investigación;

16. Reunir a los Responsables de Programa de Posgrado con el fin de planear y organizar los programas de actividades de investigación que se llevarán a cabo, así como coordinar su ejecución;

17. Coordinar y supervisar formulación de las propuestas de programas de fortalecimiento institucional en donde intervenga la unidad académica **y sugerir a su jefe inmediato todas las mejoras para la operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;**

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 20 para complementarla.

18. Buscar a la persona idónea para el desempeño de actividades dentro del proyecto de investigación a su cargo y presentar la propuesta al director;

19. Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;

Eliminar es repetida a la actividad No. 12

20. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;

Fusionarla a la actividad No. 17 ya que son muy parecidas.

21. Asistir y promover los programas de formación, capacitación y actualización del personal académico que participe en investigación y/o posgrado;

22. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;

23. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo, así como revisar informes periódicos de las actividades realizadas para evaluar el avance de los programas;

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 24 para complementarla.

24. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;

Fusionarla a la actividad No. 23 ya que son muy parecidas.

25. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o Director;

26. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;

27. Recibir y responder la correspondencia que le sea dirigida;

Se recomienda asignarlo a un auxiliar y el solo responder en caso de que se requiera su forzosa intervención.

28. Autorizar con su firma todos los documentos que por su naturaleza así lo requiera;

29. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;

Fusionarla a la actividad No. 10 ya que son muy parecidas.

30. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.

Resumen:

1	Actividades delegadas completamente.
1	Actividades delegadas parcialmente.
6	Actividades fusionadas.
0	Actividades adicionales.
30	Número de actividades originalmente.
23	Número de actividades después.
23	Porcentaje de reducción.

Director

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades de docencia, investigación y vinculación de la Facultad;

Organizar, delegada a sus subordinados, para que su enfoque este centrado en la planeación, coordinación y supervisión de actividades.

2. Organizar los planes y programas de estudios que se imparten en la Facultad con sujeción a lo dispuesto por la normatividad universitaria aplicable;

3. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades administrativas de la Facultad;

Organizar, actividad encomendada a personas con tareas administrativas específicas para ahorro de tiempo.

4. Planear, organizar y dirigir los programas de servicios estudiantiles, servicios al interior de la Universidad, así como los programas de educación continua a cargo de la Facultad;

La acción de organizar y dirigir en estos servicios ya lo hacen sus respectivos depts. como son servicios escolares y vinculación.

5. Promover, autorizar y apoyar los programas de asistencia social que se apoyen en el trabajo de los alumnos y demás miembros de la Facultad, así como los programas de difusión que realicen en nombre de la misma;

Promover, podría asignarse al depto. de vinculación.

6. Elaborar el plan de desarrollo, el programa operativo anual, el informe anual de la Facultad y realizar las tareas de seguimiento y evaluación de los mismos;
7. Emitir el manual de la Facultad con la aprobación del Consejo Técnico;
8. Proponer al Consejo Técnico la creación de planes de estudio, actualizaciones y modificaciones de los vigentes;
9. Nombrar y remover a los coordinadores de áreas académicas, así como a los responsables de programas de áreas específicas de acuerdo con las necesidades institucionales y el presupuesto correspondiente;
10. Crear los órganos internos de apoyo académico o administrativo de la Facultad, después de haber escuchado la opinión del Consejo Técnico;

11. Asignar al Subdirector, al Administrador y a los Coordinadores de áreas académicas y responsables de áreas específicas, los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones;

Eliminar de la lista de actividades para asignarlo al depto. de Recursos Humanos.

12. Promover y coordinar las acciones que estén orientadas a la prevención de accidentes y enfermedades, auxilio y salvaguarda por causas naturales y protección del medio ambiente de la unidad académica;

Eliminar de la lista de actividades para asignarlo al depto. de enfermería/ o salud .

13. Imponer a los infractores del presente reglamento, las sanciones que correspondan;
14. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas en la Facultad y avances de programas, así como asignar actividades específicas al personal a su cargo;

Solicitar y recibir, puede generarse una alarma automática de recordatorio al personal y el directivo solo se dedique a revisar. Además el “avance de programas” es parte de los informes a revisar que ha sido especificado en la actividad No. 55, así como también el hecho de asignar actividades, indicado en la actividad No. 54

15. Participar en las tareas relativas al sistema institucional de indicadores que sean de la competencia de la Facultad y supervisar su realización;

16. Mantener actualizada la información que se publica en la página electrónica de la Facultad;

Eliminar de la lista de actividades para asignarlo al depto. de la red de cómputo

17. Elaborar anualmente en coordinación con el Subdirector y Administrador el programa de actividades académicas y administrativas a realizar, fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento y superación de la misma;

18. Supervisar a través del Subdirector el análisis y actualización de los planes de estudios, así como vigilar el cumplimiento de los mismos;

19. Vigilar que el nivel académico de la Facultad esté por arriba de los estándares de calidad;

Eliminar de la lista de actividades para asignarlo al depto. de gestión de calidad, y que ellos realicen los análisis correspondientes para determinar esos estándares.

20. Coordinar y supervisar los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;

La acción coordinar se le asigna al subdirector, que en este momento ya la realiza.

21. Conducir, gestionar y establecer los compromisos para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Facultad, así como la mejora continua;

Gestionar y establecer, se asigna al depto. de gestión de calidad para el desarrollo y mejora del sistema.

22. Promover y supervisar la investigación y el posgrado en la Facultad;

Eliminar para asignarlo al depto. de investigación y posgrado.

23. Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje;

24. Seleccionar al personal docente y alumnos que asistirán a cursos, congresos, etc., en representación de la Facultad, así como aprobar la temática a exponer;

Eliminar y asignar a los responsables del PE que son los que están más inmersos o en contacto con los docentes y alumnos que son más idóneos para estos eventos.

25. Establecer y mantener contacto con otras escuelas y facultades de la especialidad y ramas afines con el fin de promover y proyectar la carrera o carreras que se imparten;

Eliminar y asignarlo al depto. de vinculación donde existe mayor relación o vinculación con empresas o instituciones externas.

26. Impartir asignaturas en la Facultad a su cargo, de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;

27. Revisar, complementar, integrar y autorizar el proyecto de presupuesto por programa de la Facultad, previamente elaborado por el Administrador y Subdirector para presentarlo a la dependencia correspondiente;

28. Supervisar el ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales y análisis comparativos, así como autorizar los cambios de la disponibilidad mensual de la Facultad a su cargo;

29. Coordinarse con el personal a su cargo en el establecimiento de los procedimientos de organización internos más adecuados para un mejor desarrollo de sus funciones;

30. Designar a los responsables de las Coordinaciones de Área Académica de acuerdo con el presupuesto aprobado;

Eliminar ya que es igual a la actividad 9.

31. Proponer al Rector la gestión de plazas académicas y la contratación de personal académico visitante, de acuerdo con el Estatuto del Personal Académico y reglamentos correspondientes;

32. Gestionar ante las autoridades y dependencias de la institución las necesidades de recursos que requiere la Facultad para su funcionamiento con base a sus programas;

33. Representar a la Facultad en actividades académicas, culturales, administrativas, etc., que tengan lugar dentro o fuera de la institución, cuando así se lo indique;

34. Proponer y/o firmar de aceptación o en su caso rechazar justificadamente las propuestas del personal administrativo presentadas por los subdirectores;

35. Mantener estrecho contacto con las dependencias de la institución, tanto para solicitar como para proporcionar información;

Eliminar y asignarlo al depto. de vinculación para recepción y difusión de la información.

36. Verificar que se efectúen los pagos de nómina correspondientes al personal;

Eliminar y asignarlo al depto. de Recursos Humanos quien se encarga de nómina.

37. Concurrir a las sesiones del Consejo Técnico Universitario con voz y voto;
38. Concurrir con voz y voto a las reuniones del Colegio de Directores de la Universidad;
39. Convocar a las sesiones de los Consejos Técnicos y presidirlas, teniendo derecho, en caso de empate, a voto de calidad;
40. Vetar los acuerdos del Consejo Técnico de su facultad, escuela o instituto. El efecto inmediato del veto será el de reconsiderar el asunto en la próxima sesión, a cuya celebración convocará para dentro de los siguientes quince días. Si el acuerdo materia de veto es confirmado por el Consejo Técnico, y el director no lo retira, la cuestión vetada será sometida a la decisión definitiva del rector, suspendiéndose entre tanto la ejecución del asunto impugnado;
41. Vigilar dentro de la facultad, escuela o instituto respectivo, el cumplimiento de la legislación universitaria, de los planes y programas académicos, y en general de todas aquellas disposiciones y acuerdos que normen la estructura y funcionamiento de la Universidad, dictando las medidas conducentes;

42. Apoyar y vigilar el cumplimiento del servicio social;

Eliminar y asignarlo al depto. de servicio social.

43. Supervisar las actividades del personal durante los cursos propedéuticos y períodos de reinscripciones;

Eliminar ya que esta actividad actualmente la está realizando el Subdirector.

44. Cuidar que dentro de la facultad, escuela o instituto correspondiente, se desarrollen las labores en forma adecuada y eficaz;
45. Cuidar de la disciplina de su dependencia, aplicando las sanciones que sean necesarias, conforme al Estatuto vigente y sus reglamentos;

46. Apoyar y vigilar la participación de la Facultad en los programas universitarios de extensión;
47. Sugerir ante la dependencia correspondiente, todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
48. Asistir a las reuniones de trabajo que convoquen las autoridades y directivos de la institución;
49. Verificar que el personal a su cargo cuente con el material y equipo necesario para el desempeño de sus labores;

Eliminar y asignarlo al depto. de Administración o Recursos Humanos para que tengan la encomienda y previsión de que el personal cuente con las herramientas para desempeñar su trabajo en tiempo y forma.

50. Vigilar la conservación, mantenimiento, permanencia y buen uso de los activos fijos con que cuenta la dirección;

Eliminar y asignarlo al depto. de Administración que es el que vela por estos activos.

51. Verificar que se realicen todas las gestiones necesarias en contratación del personal requerido para la dirección a su cargo;

Eliminar y asignarlo al depto. de Recursos Humanos

52. Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación;
53. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;

54. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;

Fusionada a la actividad No. 14

55. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;

Fusionada a la actividad No. 14

56. Rendir un informe anual de sus actividades al Rector y al Consejo Técnico de la propia unidad académica;
57. Recibir y dar contestación a la correspondencia o documentación que le sea dirigida;

Recibir lo puede realizar su secretaria a cargo y contestar ella misma o el en caso de que se requiera su forzosa intervención.

58. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
59. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;
60. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el Rector.
61. Reunir a los responsables de programas de área específica para atender las propuestas en cuanto a sus actividades académicas y culturales;

Actividad adicional.

Resumen:

15	Actividades delegadas completamente.
7	Actividades delegadas parcialmente.
2	Actividades fusionadas.
1	Actividades adicionales.
60	Número de actividades originalmente.
44	Número de actividades después.
27	Porcentaje de reducción.

Responsable de Programa Educativo Tronco Común

1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y comunicarlo al personal a su cargo;

Se agregó lo marcado acerca de la comunicación de su personal a cargo como lo indica la actividad No. 23

2. Coordinar el diseño, elaboración y reestructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos;
3. Coordinar la acreditación de los programas de estudio buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
4. Coordinar las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación;

Se elimina ya que por el momento no se están llevando a cabo los procesos de certificación.

5. Coordinar la elaboración y/o actualización de los programas de estudio (cartas descriptivas), así como la identificación y análisis de la bibliografía requerida;
6. Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato;
7. Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore para las diferentes unidades de aprendizaje de su área específica y turnarlas a su jefe inmediato;
8. Promover la investigación, publicaciones y las entrevistas informativas, a través de los medios de difusión para proyectar la imagen académica de la facultad;

Se sugiere delegar al depto. de vinculación para la difusión académica de la institución.

9. Promover la formación y desarrollo del personal docente especializado dentro del Programa Educativo a su cargo, en coordinación con su jefe inmediato;
10. Programar, organizar y participar en eventos académicos local, regionales, nacionales e internacionales;

Organizar, se puede delegar a los encargados de área de conocimiento para ahorro de tiempo.

11. Proponer al Subdirector los posibles candidatos para participar en cursos o congresos, etc., revisando la temática a exponer;
12. Brindar a los alumnos pláticas, conferencias, tutorías individuales o grupales con la finalidad de proporcionarles orientación académica o para canalizarlos al programa educativo a su cargo;

Se agregó lo marcado de la actividad No. 15 para complementarla.

13. Supervisar que se evalúe el método de enseñanza del personal docente de su área, de manera que se confirme alcanzar las competencias establecidas en los contenidos temáticos;
14. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;

15. Coordinar y brindar las tutorías individuales o grupales a los alumnos con la finalidad de proporcionarles orientación académica;

Se fusiona con la actividad No.12 agregando lo subrayado.

16. Evaluar las propuestas de temas de tesis, cursos y alguna otra modalidad para titulación;

Se elimina para asignarse al depto. de titulación.

17. Asignar asesores para la elaboración de trabajos recepcionales que tengan el conocimiento en los temas a desarrollar;

Se elimina, ya que hasta el mismo docente lo puede realizar.

18. Proponer ante la Dirección de la Facultad los sinodales para los exámenes profesionales con base al tema presentado;

19. Asignar las fecha de examen profesional en comunicación con la Coordinación de Titulación;

Se elimina para asignarse al depto. de titulación.

20. Recibir y analizar en conjunto con los Responsables de Área de conocimiento y Responsables de Laboratorio las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto de su Programa Educativo y turnarlo a su jefe inmediato;
21. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su Programa Educativo;
22. Gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;
23. Reunir a los Responsables de Área de conocimiento y Responsables de Laboratorio de su Programa Educativo con el fin de organizar y programar las actividades académicas

y culturales que se llevarán a cabo, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y presentar la propuesta a su jefe inmediato;

Se fusiona a la actividad No. 1 ya que son parecidas, solo que la diferencia es la comunicación a sus subordinados.

24. Programar la asignación del número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, así como personal docente para la presentación y aprobación del Subdirector;
25. Proponer al Subdirector los candidatos para Responsables de Área de conocimientos y Responsables de Laboratorio de las carreras, así como el personal docente idóneo para impartir las materias;
26. Participar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y período de reinscripciones;

Esta actividad se recomienda que solo se asesore cuando sea correspondiente, ya existen otras personas que están a cargo de este proceso.

27. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
28. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
29. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
30. Asignar y supervisar actividades específicas a los Responsables de Área de conocimiento, Responsables de Laboratorio y personal a su cargo;
31. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;

Solicitar y recibir se sugiere asignar a un auxiliar.

32. Recibir y dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida;

Se sugiere asignar a un auxiliar y contestar solo la que requiere su forzosa intervención.

33. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
34. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades a su jefe inmediato, así como al Director de la Facultad cuando lo solicite;

35. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.
36. Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje;
37. Seleccionar al personal docente y alumnos que asistirán a cursos, congresos, etc., en representación de la Facultad, así como aprobar la temática a exponer y presentarlo al Director para su aprobación;
38. Evaluar conjuntamente con los responsables de área de conocimiento, el desempeño del personal académico y en su caso, de los alumnos;
39. Formar comités para evaluar que los eventos en los que participe el personal docente de la Facultad sean de reconocido prestigio;
40. Elaborar junto con el Subdirector el proyecto de presupuesto de la Facultad, y presentarlo al Director para su examen y aprobación;

Actividades adicionales.

Resumen:

5	Actividades delegadas completamente.
4	Actividades delegadas parcialmente.
2	Actividades fusionadas.
5	Actividades adicionales.
35	Número de actividades originalmente.
33	Número de actividades después.
6	Porcentaje de reducción.

Responsable de Programa Educativo Formación Profesional

1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y comunicarlo al personal a su cargo;

Se agregó lo marcado acerca de la comunicación de su personal a cargo como lo indica la actividad No. 23

2. Coordinar el diseño, elaboración y reestructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos;
3. Coordinar la acreditación de los programas de estudio buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
4. Coordinar las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación;

Se elimina ya que por el momento no se están llevando a cabo los procesos de certificación.

5. Coordinar la elaboración y/o actualización de los programas de estudio (cartas descriptivas), así como la identificación y análisis de la bibliografía requerida;
6. Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato;
7. Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore para las diferentes unidades de aprendizaje de su área específica y turnarlas a su jefe inmediato;
8. Promover la investigación, publicaciones y las entrevistas informativas, a través de los medios de difusión para proyectar la imagen académica de la facultad;

Se sugiere delegar al depto. de vinculación para la difusión académica de la institución.

9. Promover la formación y desarrollo del personal docente especializado dentro del Programa Educativo a su cargo, en coordinación con su jefe inmediato;
10. Programar, organizar y participar en eventos académicos local, regionales, nacionales e internacionales;

Organizar, se puede delegar a los encargados de área de conocimiento para ahorro de tiempo.

11. Proponer al Subdirector los posibles candidatos para participar en cursos o congresos, etc., revisando la temática a exponer;
12. Brindar a los alumnos pláticas, conferencias, tutorías individuales o grupales con la finalidad de proporcionarles orientación académica o para canalizarlos al programa educativo a su cargo;

Se agregó lo marcado de la actividad No. 15 para complementar la.

13. Supervisar que se evalúe el método de enseñanza del personal docente de su área, de manera que se confirme alcanzar las competencias establecidas en los contenidos temáticos;
14. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;

15. Coordinar y brindar las tutorías individuales o grupales a los alumnos con la finalidad de proporcionarles orientación académica;

Se fusiona con la actividad No.12 agregando lo subrayado.

16. Evaluar las propuestas de temas de tesis, cursos y alguna otra modalidad para titulación;

Se elimina para asignarse al depto. de titulación.

17. Asignar asesores para la elaboración de trabajos recepcionales que tengan el conocimiento en los temas a desarrollar;

Se elimina, ya que hasta el mismo docente lo puede realizar.

18. Proponer ante la Dirección de la Facultad los sinodales para los exámenes profesionales con base al tema presentado;

19. Asignar las fecha de examen profesional en comunicación con la Coordinación de Titulación;

Se elimina para asignarse al depto. de titulación.

20. Recibir y analizar en conjunto con los Responsables de Área de conocimiento y Responsables de Laboratorio las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto de su Programa Educativo y turnarlo a su jefe inmediato;
21. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su Programa Educativo;
22. Gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;
23. Reunir a los Responsables de Área de conocimiento y Responsables de Laboratorio de su Programa Educativo con el fin de organizar y programar las actividades académicas

y culturales que se llevarán a cabo, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y presentar la propuesta a su jefe inmediato;

Se fusiono a la actividad No. 1 ya que son parecidas, solo que la diferencia es la comunicación a sus subordinados.

24. Programar la asignación del número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, así como personal docente para la presentación y aprobación del Subdirector;
25. Proponer al Subdirector los candidatos para Responsables de Área de conocimientos y Responsables de Laboratorio de las carreras, así como el personal docente idóneo para impartir las materias;
26. Participar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y período de reinscripciones;

Esta actividad se recomienda que solo se asesore cuando sea correspondiente, ya existen otras personas que están a cargo de este proceso.

27. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
28. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
29. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
30. Asignar y supervisar actividades específicas a los Responsables de Área de conocimiento, Responsables de Laboratorio y personal a su cargo;
31. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;

Solicitar y recibir se sugiere asignar a un auxiliar.

32. Recibir y dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida;

Se sugiere asignar a un auxiliar y contestar solo la que requiere su forzosa intervención.

33. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
34. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades a su jefe inmediato, así como al Director de la Facultad cuando lo solicite;

35. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.
36. Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje;
37. Seleccionar al personal docente y alumnos que asistirán a cursos, congresos, etc., en representación de la Facultad, así como aprobar la temática a exponer y presentarlo al Director para su aprobación;
38. Evaluar conjuntamente con los responsables de área de conocimiento, el desempeño del personal académico y en su caso, de los alumnos;
39. Formar comités para evaluar que los eventos en los que participe el personal docente de la Facultad sean de reconocido prestigio;
40. Elaborar junto con el Subdirector el proyecto de presupuesto de la Facultad, y presentarlo al Director para su examen y aprobación;

Actividades adicionales.

Resumen:

5	Actividades delegadas completamente.
4	Actividades delegadas parcialmente.
2	Actividades fusionadas.
5	Actividades adicionales.
35	Número de actividades originalmente.
33	Número de actividades después.
6	Porcentaje de reducción.

Subdirector

1. Apoyar al director en las diferentes actividades académicas que se requieran para el adecuado cumplimiento de las tareas sustantivas de la Facultad; según Art. 24 del Reglamento Interno de Trabajo.

2. Fomentar y promover el mejoramiento del nivel académico, tanto de los docentes, como de los alumnos;
3. Coordinar y apoyar las labores de los coordinadores de área académica y a los responsables de área específica para la actualización de los programas a su cargo, **y vigilar el cumplimiento de los mismos**, la programación de la planta docente y demás actividades que se requieran;

Se agregó lo marcado proveniente de la actividad No. 19 para complementar esta actividad.

4. Promover el trabajo colegiado entre el personal académico de la Facultad;
5. Cada periodo escolar, elaborar, organizar y coordinar junto con el director, un programa de actividades académicas, culturales y deportivas a realizar, **fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, así como coordinar su ejecución y buscando siempre el mejoramiento de la misma;**

Una vez determinado el programa de actividades, para ahorro de tiempo la acción organizar puede ser amortiguada en los responsables de PE, agregando parte de la actividad No. 17 y 30 que es similar el fin.

6. **Evaluar conjuntamente con los responsables de área de conocimiento, el desempeño del personal académico y en su caso, de los alumnos;**

Eliminar para que la evaluación la efectúen los responsables del PE de la carrera correspondiente.

7. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por los coordinadores de áreas académicas y responsables de los programas de las áreas específicas **y demás personal a su cargo** para evaluar el avance de los programas y de los proyectos de investigación, y presentar semestralmente al director el informe del avance de los programas y actividades realizadas por el personal académico de la Facultad;

Las acciones de solicitar y recibir la puede realizar la secretaria en cargo, además se menciona en la actividad que es todo su personal a cargo, como lo especifica la actividad No. 45.

8. Gestionar certificaciones de los documentos a su cargo;
9. **Tener bajo su cuidado la documentación y el manejo relacionado con los egresados, incluyendo todo lo referente a los trámites para titulación y graduación de los mismos;**

Eliminar para asignarse al depto. de seguimiento de egresados.

10. Elaborar los proyectos de acreditación, equivalencia o revalidación de estudios cursados y aprobados en otras unidades académicas de la Universidad o en instituciones de educación superior nacionales o del extranjero;
11. Programar, con la debida antelación al periodo escolar correspondiente, escuchando a los coordinadores de áreas académicas, a los responsables de área específica y al administrador, el número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, espacios, así como el personal académico necesario, y presentarlo al director para su aprobación;
12. Proponer al director, el personal académico idóneo para la impartición de las diversas unidades de aprendizaje, tomando en cuenta las propuestas presentadas por el coordinador área académica o responsable de área específica correspondiente;
13. Elaborar y mantener actualizado un directorio del personal académico, de los alumnos y de los egresados;

Eliminar para asignarse a secretaria o auxiliar a cargo.

14. Llevar y mantener actualizado el registro de alumnos con índices de reprobación y de eficiencia terminal;

Eliminar para asignarse a secretaria a cargo o en su defecto al auxiliar del responsable de PE que está más en contacto con estadísticas académicas de los estudiantes.

15. Llevar y mantener actualizado los expedientes laborales del personal académico adscrito a la Facultad;

Eliminar para asignarse a secretaria a cargo o al depto. de R.H.

16. Mantener actualizado el sistema institucional de indicadores con la información correspondiente a la Facultad;

Eliminar porque esta actividad la realiza el depto. de Planeación.

17. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar; fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento de la misma;

Se fusiona con la actividad No. 5, agregándose solo lo subrayado, ya que son actividades similares.

18. Organizar y dirigir todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes;

Organizar se delegó a los responsables del PE que están más relacionados con las actividades de administración escolar.

19. Mantener actualizados los planes de estudios de los PE de la Facultad y vigilar el cumplimiento de los mismos;

Se fusiona con la actividad No. 3, agregándose solo lo subrayado, ya que son actividades similares.

20. Organizar en conjunto con los coordinadores de áreas académicas y responsables de los programas de área específica, los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;

21. Apoyar a la Dirección en el seguimiento de los compromisos para la sistematización de los procesos de certificación correspondientes a los programas de estudio;

22. Vigilar que se elabore el material didáctico para los PE que se imparten en la Facultad;

Eliminar para asignarse a los responsables de PE.

23. Supervisar la promoción de las investigaciones, publicaciones y las entrevistas que se elaboren para los medios de difusión, con el fin de proyectar la imagen académica de la Facultad;

Eliminar para asignarse al depto. de vinculación.

24. Supervisar y apoyar los mecanismos para la actualización académica del personal docente a través de cursos especializados organizados por la Coordinación de Formación Básica y Coordinación de Formación Profesional y Vinculación Universitaria de la Facultad;

25. Proponer al personal docente y/o alumnos que participarán en cursos, congresos, etc., revisando la temática a exponer y presentarlo al Director para su aprobación;

Eliminar y asignar a los responsables del PE que son los que están más inmersos o en contacto con los docentes y alumnos que son más idóneos para estos eventos.

26. Elaborar los proyectos de revalidación de estudios solicitados por los alumnos provenientes de otras escuelas o facultades;
27. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
28. Proporcionar al Administrador toda la información sobre el aspecto académico los PE para la elaboración del proyecto del presupuesto por programas de la Facultad;
29. Coordinarse con el Director y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;
30. Reunir a su personal a cargo con el fin de planear y organizar los programas de actividades académicas y culturales que se llevarán a cabo, así como coordinar su ejecución;

Se fusiona con la actividad No. 5, agregándose solo lo subrayado, ya que son actividades similares.

31. Elaborar el calendario de exámenes ordinarios, extraordinarios y de regularización, así como la asignación de personal docente en cada caso y presentarlo al Director de la Facultad para su aprobación;
32. Proponer al Director de la Facultad a los Responsables de programas de áreas específicas;

Eliminar para delegarse a los responsables de PE.

33. Coordinar, supervisar y participar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y período de reinscripciones;
34. Cumplir y auxiliar en el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, así como en el Reglamento y Estatutos de la Facultad;
35. Acudir ante las instancias universitarias correspondientes para tratar asuntos de su competencia;
36. Verificar que se mantengan actualizados los expedientes del personal docente al incrementar su *curriculum vitae*;

Eliminar para asignarse a Recursos Humanos.

37. Suplir al Director en sus faltas o ausencias temporales que no excedan de un mes;

38. Buscar al personal docente idóneo para la impartición de diversas cátedras, tomando en cuenta las propuestas presentadas por los coordinadores de área académica y presentarlas ante el Director;

Eliminarla es igual a la actividad No. 12

39. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;

40. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;

41. Verificar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;

Eliminar para asignarse al depto. de administración, y que puedan asignarse los recursos en tiempo y forma.

42. Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de formación docente;

43. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración, además de comunicar las disposiciones giradas por las autoridades superiores de la institución;

44. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;

45. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;

Se fusiona con 7 agregándose lo subrayado.

46. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante el Director de la Facultad;

47. Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;

Recibir lo puede realizar su secretaria a cargo y contestar ella misma, o el en caso de que se requiera su forzosa intervención.

48. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;

49. Brindar atención a todas aquellas personas que requieran tratar asuntos de su competencia;

50. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el director.

51. Organizar los planes y programas de estudios que se imparten en la Facultad con sujeción a lo dispuesto por la normatividad universitaria aplicable;

52. Recibir y analizar en conjunto con los responsables de programas de área específica a su cargo, las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto y turnarlo a su jefe inmediato;

53. Promover y gestionar la solicitud de programas de formación de profesores, desarrollo de habilidades y la impartición de cursos optativos de la etapa disciplinaria y terminal;

54. Coordinar y supervisar los programas y actividades relacionados con la evaluación del personal académico que participa en la etapa disciplinaria y terminal;

Actividades adicionales sugeridas para el Subdirector.

Resumen:

13	Actividades delegadas completamente.
2	Actividades delegadas parcialmente.
4	Actividades fusionadas.
4	Actividades adicionales.
50	Número de actividades originalmente.
37	Número de actividades después.
26	Porcentaje de reducción.

5.2 Mejoras en la comunicación directiva y otras modalidades

Es importante resaltar que para que exista una mejor gestión organizacional es necesario reforzar ciertas áreas básicas como lo es la comunicación, es por ello que a continuación se presentan algunas de las mejoras en esta para aplicarse en la Facultad de Ingeniería:

- Organizar reuniones como mínimo 1 vez al mes (círculo de calidad), cuando la comunicación requiera ser directa, sin intermediarios solo emisor-receptor; que sea

interpersonal y genérica, esto es, que va dirigida a un grupo de personas sin precisar nombres y que el contenido sea informal, ya que se basa en opiniones, sugerencias, etc., sin desmeritar la informalidad ya que en algunas ocasiones puede llegar a influir más que una comunicación formal.

- Efectividad de los canales de comunicación: en el caso de correos electrónicos sería recomendable que el mismo correo le indique al emisor cuando fue leído su mensaje para que exista evidencia de ello, además de existir el compromiso por parte del receptor en enviar una retroalimentación por más sencilla que esta sea. Este puede aplicar ya sea para una comunicación formal o informal.

En el caso de carteles, ubicarlos en lugares de alto tránsito y con mucha anticipación para tratar de transmitirlo a la mayor cantidad de personas posible, esto se recomienda para una información formal. Además evaluar la efectividad y calidad de los canales cada cierto tiempo por medio de entrevistas, encuestas, etc. dirigidas a los empleados.

- Buzón y correo de comunicación anónimo, para hacer llegar a los directivos, quejas, opiniones, sugerencias, etc., sin miedo a represalia, esto es contar con un buzón físico y virtual.
- Red interna (intranet) o tipo de chat que permita hacer llegar el mensaje instantáneamente, sin necesidad de transportarse de un lugar a otro. Los tipos de mensajes utilizados en esta red son precisos, cortos y sirven para responder dudas concretas que requieren inmediatez.
- Contar con manuales prácticos que les permita salir de pequeños contratiempos donde vengan especificados cosas como reglamentos, planes de acción, misión, valores, etc., además de ayudar al personal a encausar sus acciones a un solo objetivo en común.
- Introducir foros virtuales de discusión, donde una vez por semana se hable de alguna problemática institucional como el aprovechamiento de recursos, el reciclaje, la reforestación, etc. y que este sea abierto al personal y alumnos de la institución que deseen participar haciendo contribuciones o sugerencias, lo cual permitirá llegar a diferentes posibles soluciones.

- Manejo de circulares y memorándums hacia el personal donde su objetivo será para informar resultados, logros, cambios importantes en actividades, proyectos, etc. aun si esa persona no estuvo involucrada directamente en el desarrollo de estos, esto con la finalidad de que se sienta involucrado en el equipo de la trabajo de la organización.
- Si se complican las reuniones ya sea por distancias o tiempos, realizar videoconferencias/videollamadas para que el mensaje se pueda transmitir de una manera clara y rápida, además esto permite visualizar expresiones verbales y no verbales, se recomienda utilizar en casos de comunicación vertical, que es la que fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior.

Otras de las recomendaciones adicionales para optimizar tiempos son:

- En los horarios de la planta docente usar un software que detecte traslape de horarios para un mismo docente, enviando una alarma al departamento que ingreso el último horario y enviara nuevamente una alarma en dado caso que este horario no se ajuste a la disponibilidad de horario que un inicio el docente proporcionó. El tiempo promedio de ajustes es 2 días que representa el 1.56% de tiempo en un periodo de 16 semanas.
- Aplicar sanciones en caso de no atender el llamado de envió de disponibilidad de horarios. El tiempo promedio de espera de disponibilidad es 2 semanas que representa el 12.5% de tiempo en un periodo de 16 semanas.
- Que los ajustes de horarios a los alumnos a su vez como las reinscripciones sean en línea, que se delimiten tiempos para ello, a su vez que los encargados o coordinadores puedan subir al sistema la información de que grupos pudieran abrir un poco más su capacidad y que los alumnos se acomoden también por puntaje, y al igual ellos puedan darse de baja. El tiempo promedio de ajustes es 1 semana que representa el 6.25% de tiempo en un periodo de 16 semanas.
- En los proyectos de vinculación de los estudiantes para no perder mucho tiempo en recolectar firmas del tutor, responsable de PE y Subdirector, además de digitalizar; autorizar por medio de firmas electrónicas o sellos este tipo de documentos y escanear con un dispositivo electrónico especial que agiliza el escaneado y no es caro. El tiempo promedio de firmas y digitalización es 1 semana que representa el

6.25% de tiempo en un periodo de 16 semanas pero como esta actividad se hace en 2 exhibiciones representaría el 12.5% en tiempo.

- En avisos importantes para maestros configurar el correo institucional de tal manera que abra una ventana adicional donde le especifique por lo menos 2 días antes que tiene una reunión o junta, la entrega de un avance o simplemente un aviso importante, para eso ya estarán cargados los datos previamente. El beneficio es evitar retardos y olvidos en entrega de documentos y mantener al personal informado en avisos generales prioritarios.

En lo que se respecta a sugerencias para aprovechar mejor los recursos se mencionan las siguientes:

- ❖ Una vez por mes revisar excedentes o mermas (escasez) por áreas departamentales y pasar el reporte a su jefe inmediato para tratar de aprovechar al máximo los recursos.
- ❖ Motivar o brindar incentivos (si es posible) a docentes y alumnos que aporten propuestas en cuestión de creatividad e innovación para subsanar la escasez de recursos, además de que directivos puedan dar la oportunidad de aplicar dichas propuestas si estas son factibles.
- ❖ A nivel directivo evaluar el rendimiento de los recursos asignados para analizar la razón de las discrepancias entre lo planeado y lo gastado y así considerar nuevas estrategias de redireccionamiento de recursos en caso de ser necesario.

Y finalmente enunciamos recomendaciones adicionales para las capacitaciones del personal:

- ✓ Anunciar estas con mayor anticipación para dar oportunidad a una mejor programación de tiempos del personal y expandir su difusión para poder llegar a la mayor cantidad de personas posibles.
- ✓ Directivos medir constantemente y detectar las causas del índice de ausentismo o deserción de cursos analizando tendencias, así como fomentar la asistencia y mayor participación a dichos cursos.
- ✓ Llevar en una base de datos como evidencia del record de capacitaciones del personal a nivel departamental.

- ✓ Indicar o proponer como meta un porcentaje mínimo al año de asistencia a cursos, en caso de no poder cumplir por fuerzas de causa mayor, presentar la justificación firmada por su jefe inmediato.

5.3 Perfil de competencias para la Alta Dirección

Se consideró agregar un perfil de competencias necesarias para un mejor desenvolvimiento directivo en el campo educativo. A continuación se muestra uno de los perfiles que es el del Subdirector (el resto de los perfiles se pueden observar en el anexo F).

Subdirector

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Gestión del talento humano.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Creatividad e innovación.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Influencia inspiracional.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Autocontrol.

- Capacidad de negociación y mediación.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.
- Compromiso ético.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Sensibilidad.
- Disposición a la cooperación.
- Motivación del personal.

5.4 Test de liderazgo y comunicación

Como ya bien se sabe, que el liderazgo y la comunicación están ligados con el rendimiento de la gestión directiva, se consideró necesario el diagnóstico de éstos para tener un punto de partida y poder implementar los futuros cambios de mejora. Con estos test pudimos visualizar el tipo de liderazgo de los directivos (autocrático, democrático o liberal, según Kurt Lewin) y el estado de la comunicación que actualmente presenta dicha administración en la facultad de Ingeniería y así trabajar en deficiencias manifestadas.

ENUNCIADO	ACUERDO (A)	DESACUERDO (D)
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		

6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.		
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

1. ¿Considera que la comunicación en su área es?

Muy buena () Buena () Regular () Poco mala () Mala ()

2. ¿Cuál es la forma más frecuente de comunicar la información a sus subordinados?

Personal () Correo electrónico () Vía telefónica () Circulares () Muro de avisos () Fax () Facebook ()

3. ¿La información para el desarrollo de sus funciones no cotidianas se da en tiempo y forma?

Siempre () Casi siempre () De vez en cuando () Casi nunca () Nunca ()

4. ¿Considera que hay integración y coordinación entre sus compañeros de área para la solución de problemas?

Siempre () Casi siempre () De vez en cuando () Casi nunca () Nunca ()

Es importante mencionar que a pesar de que el liderazgo democrático es el más idóneo, el directivo tiene la responsabilidad de visualizar las capacidades y voluntades de sus subordinados para que en caso dado si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad el líder debe “dirigir”, establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc. Es quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo. Si el grupo no tiene capacidad pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir. El líder explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que los acepte y se impliquen en la tarea. El líder es quien proporciona dirección y guía. Si el grupo tiene competencia pero no voluntad, el directivo fomenta la participación. El líder traslada bastante responsabilidad a los seguidores, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. El papel del líder es posibilitar y estimular la participación del seguidor. Por último, si el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder ha de delegar. El líder observa y acompaña. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas. El líder entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones. Las gráficas de los resultados de estos test pueden apreciarse en el anexo G.

5.5 Impacto de la capacitación

Otro de los objetivos en esta investigación es evidenciar el efecto de las capacitaciones de los directivos en el estudiante, lamentablemente esta no se da en la Facultad de Ingeniería ya que los directivos no cuentan con el suficiente tiempo para asistir a ellos, por lo que se optó por llevar este análisis a nivel docente y mostrar el impacto positivo en el estudiante y por consecuencia en el mismo docente ya que es parte de su continua formación.

Para ello se recabó la información de la Facultad de Pedagogía para analizar la cantidad de cursos impartidos (ver gráfica 1.11) y la variedad, la cual esta última consta de 7 modalidades que son:

1. Modelo educativo.
2. Competencias para la docencia universitaria.
3. Didácticas específicas.
4. Innovación educativa.

5. Tecnologías de la información.
6. Producción académica.
7. Programas especiales.

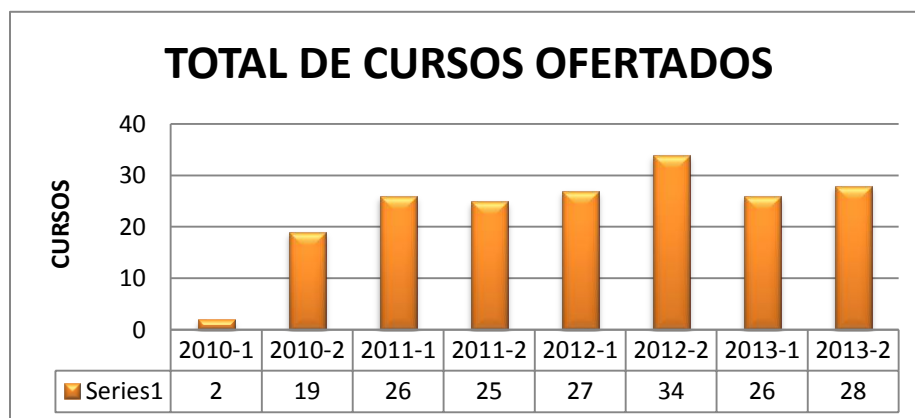


Figura 1.11 Gráfica de la cantidad de cursos ofertados por Pedagogía.

una vez hecho esto se visualizó que el curso de mayor recurrencia es el de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), es por ello que se tomó como evidencia la encuesta que realizan los alumnos a docentes en la dimensión de las TIC con la pregunta de: ¿Utiliza diversos recursos didácticos en clase?, esto con la condición de que el docente haya tomado un curso de las TIC entre el periodo 2010-1 al 2013-2, para finalmente ver la diferencia entre el antes y después de haber tomado el curso. Las respuestas de los estudiantes fueron muy variadas pero estas respuestas se catalogaron en 4 tipos de casos (como se muestra en la Figura 1.12), los cuales muestran la situación que se vive semestre a semestre en el sistema de evaluación alumno-docente.

El caso 1 muestra una situación ideal donde efectivamente existe una mejoría después de haber tomado el curso de capacitación TIC, el caso 2 resulta ser todo lo contrario ya que los factores que intervienen en este son la mala infraestructura de un aula y la objetividad y sinceridad del alumno para evaluar al docente, el caso 3 está relacionado a la cantidad de estudiantes que evalúan, ya que hay ocasiones que solamente evalúa 1 alumno cuando en realidad son más en el grupo, por lo que los porcentajes pierden objetividad, y el último

caso 4 donde los porcentajes entre el antes y después son muy parecido se atribuye a contenidos matemáticos ya que no incorporan tanto a la materia las tecnologías de la información como con alguna otra materia de contenido temático.

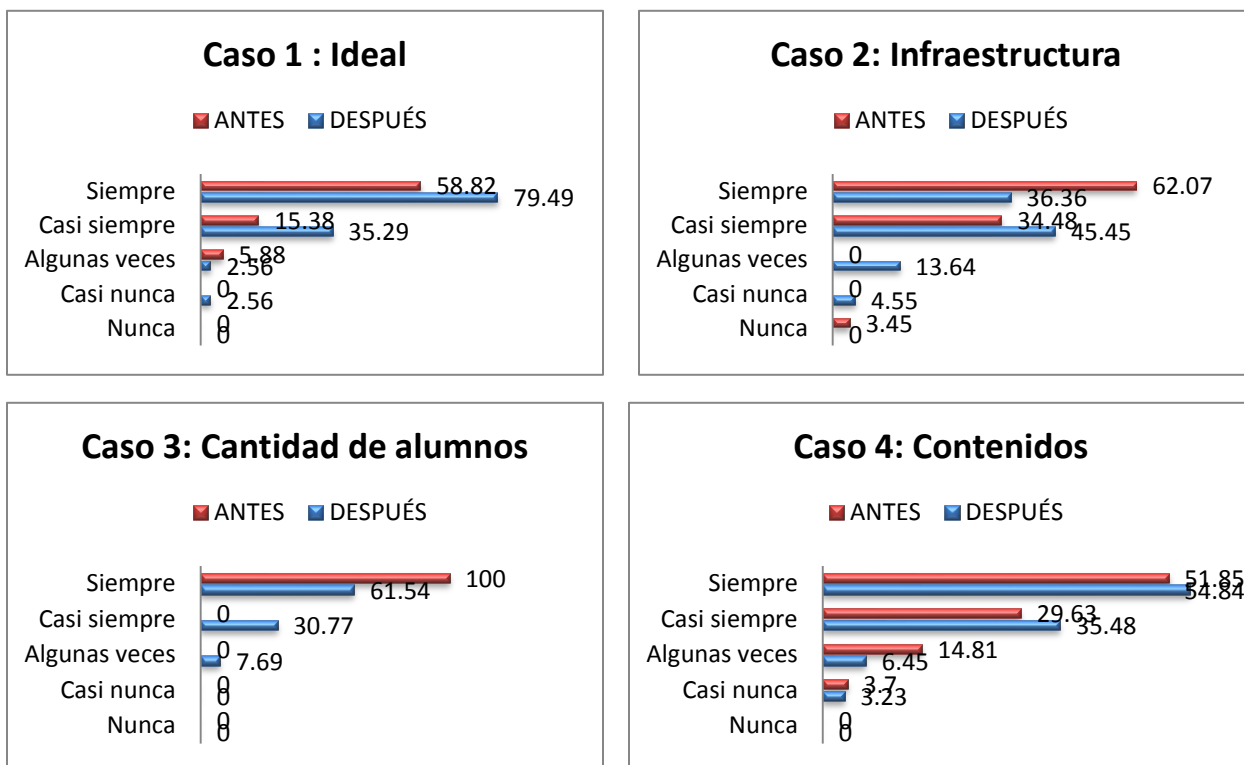


Figura 1.12 Gráficas de la evaluación alumno-docente en las TIC.

Ahora bien, sabemos de antemano que no se presenta la capacitación directivas por falta de tiempo, pero se detecta también que el porcentaje de docentes capacitados es bajo (ver gráfica 1.13), ya que la cantidad de la planta docente entre profesores de tiempo completo y medio tiempo es de 94 personas, por lo que se requiere reforzar este aspecto a la vez.

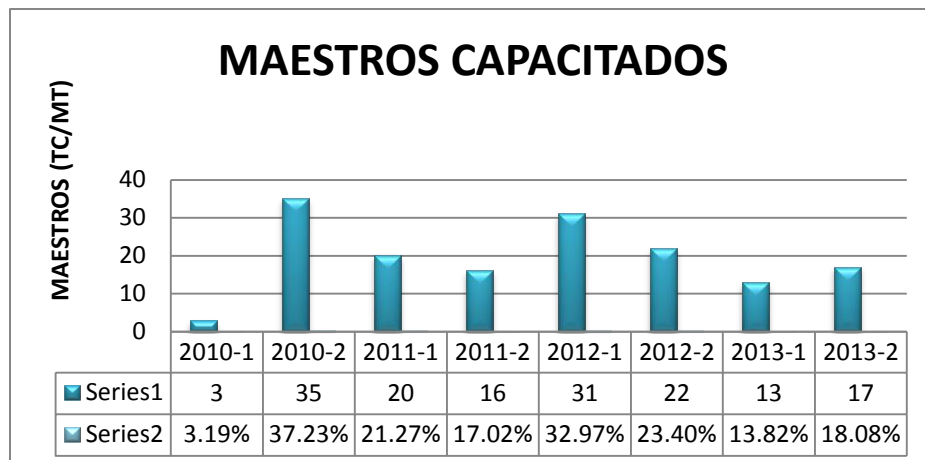


Figura 1.13 Gráfica de maestros capacitados.

5.6 Evaluación de la estrategia de implementación

Una vez aplicado el nuevo manual de funciones a los puestos de alta dirección se tiene que observar un cambio en el tiempo que invierten los puestos en sus funciones cotidianas, ya que los directivos al ser personal de tiempo completo implica una serie de actividades que pueden clasificarse en 3 rubros: actividades académicas, actividades administrativas y actividades de investigación, cada una de ella a su vez tiene un desglose de más funciones como se muestra a continuación:

1. Actividades Académicas

- a. Docencia
- b. Impartición de cursos, seminarios o talleres
- c. Sinodalías o dirección de tesis
- d. Actualización de material didáctico
- e. Actualización de cartas descriptivas o planes de estudio

2. Actividades Administrativas

- f. Reporte de planeación del curso
- g. Reporte de avance de contenidos temáticos
- h. Informes de los avances del programa educativo y actividades realizadas

i. Revisión de actividades del personal a su cargo

3. Actividades de Investigación

j. Artículos o libros publicados

k. Memorias

l. Ponencias

m. Proyectos de Investigación

El hecho de que puedan ahorrar tiempo en actividades administrativas da pie a que ese tiempo pueda ser invertido en más actividades académicas y de investigación, el cual es el objetivo de este trabajo.

Para evaluar esto, tenemos que contar con indicadores que nos permitan visualizar si realmente existió la mejora o habrá que hacer otras modificaciones para que se logre el objetivo. Para esto contamos con una hoja de cálculo en Excel donde se indican los 2 semestres a evaluar (el antes y después), las horas o cantidades de actividades mejoradas y su respectivo porcentaje, si estos 2 últimos reflejan cantidades o porcentajes negativos significa que no se presentó mejoría en el recuadro correspondiente, y es así como podremos darnos cuenta que tanto hemos descuidado el aspecto académico por considerar mayormente las funciones administrativas.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de la presentación del formato de Excel para analizar los 3 rubros de actividades mencionados anteriormente.

Tabla 2.7 Evaluación de las actividades de alta dirección

ACTIVIDADES ACADÉMICAS	SEMESTRE: 2014-2	SEMESTRE: 2015-1	MEJORA EN HORAS	% DE MEJORIA
a. Horas frente a grupo:	20	25	5	25%
b. Impartición de cursos:	3	4	1	33%
c. Sinodalias o dirección de tesis:	5	2	-3	-60%
d. Actualización de material didáctico:	5	7	2	40%
e. Actualización de cartas descriptivas o planes de estudio:	2	3	1	50%
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	SEMESTRE: 2014-2	SEMESTRE: 2015-1	MEJORA EN HORAS	% DE MEJORIA
f. Tiempo invertido en reportes de planeación del curso:	2	1	1	50%
g. Tiempo invertido en reportes de avance de contenidos temáticos:	3	5	-2	-67%
h. Tiempo invertido en informes de los avances del programa educativo y actividades realizadas:	5	4	1	20%
i. Tiempo invertido en revisión de actividades del personal a su cargo:	7	6	1	14%
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	SEMESTRE: 2014-2	SEMESTRE: 2015-1	MEJORA EN P. ACAD.	% DE MEJORIA
j. Artículos o libros publicados:	4	6	2	50%
k. Memorias:	2	1	-1	-50%
l. Ponencias:	3	4	1	33%
m. Proyectos de Investigación:	2	3	1	50%

5.7 Conclusiones y recomendaciones

Al realizar esta investigación podemos concluir que existe una gran área de oportunidad para realizar mejoras en la gestión organizacional directiva, no obstante, se tiene que considerar la ‘n’ cantidad de factores que pudieran obstaculizar el desarrollo de sus funciones y que no están en las manos de los mismos directivos resolver estos.

Además se visualiza que la función directiva impacta en el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante, y este caso particular de la Facultad de Ingeniería aún más, ya que actualmente la educación basada en competencias es el modelo educativo que ha adoptado la Universidad Autónoma de Baja California.

A la vez se pudo concluir que aplicando la reingeniería a las funciones de la alta dirección se puede optimizar el tiempo de estas, esto con la finalidad de realizar una mayor cantidad de actividades académicas o simplemente seguir capacitándose en competencias directivas, a su vez esto traerá como consecuencia el beneficio del estudiante.

Se puntualizó también que existen 4 factores básicos que permiten destacarse como un buen directivo que es su liderazgo, capacitación, comunicación y el seguimiento a resultados, para esto en primer lugar hay que considerar que el análisis requiere de un diagnóstico que permita visualizar y evaluar la situación actual de la organización para que las debilidades o problemas detectados tengan la oportunidad de mejorarse o resolverse en su totalidad para el mejor de los casos.

En este caso específico se observó que la tendencia del liderazgo apunta mayormente a ser democrático, que es considerado uno de los más idóneos, pero no se debe olvidar que en cierto punto los otros 2 tipos de liderazgo pueden ayudar dependiendo la situación del entorno.

Se consideró también hacer un sondeo a la alta dirección sobre las actividades que inciden en el PEA, cuales se cumplen satisfactoriamente y cuáles no, esto dio un total de 16 actividades no cumplidas satisfactoriamente, en las cuales encontramos que 9 están relacionadas con el seguimiento de las actividades para cumplir con las metas planteadas en los diferentes puestos; para ello la recomendación es supervisar y en algunos casos asignar recursos para el seguimiento de los planes estratégicos que inciden en las actividades académicas de la institución, será necesario la coordinación, la cual se centrara en el personal capacitado y con conocimiento de las actividades, enfocándose en la supervisión, haciendo de dichas actividades periódicas y controlables. Otras 4 actividades estuvieron relacionadas con la divulgación de los productos que desarrollo la U.A.B.C. relacionados con la actividad docente, investigación, extensión y vinculación; para ello se recomienda la temprana divulgación enfocándose en dar a conocer cualquier actividad de interés para la U.A.B.C. de los rubros correspondientes, utilizando los canales de comunicación más adecuados para el proceso de difusión haciéndolo controlable. Y las ultimas 3 actividades están relacionadas con la adquisición de recursos para el mejor funcionamiento de las

actividades académicas de la facultad; para ello se recomienda la coordinación de los deptos. con la persona capacitada para conocer las necesidades de recursos de toda la FIM generando un control y manejo de los recursos con la mayor confiabilidad posible.

Además a esta investigación se anexa un perfil de competencias exclusivo para cada puesto directivo (9 puestos en total) que podrá ser de ayuda para que ellos mismos visualicen las competencias que tienen, las que les falta adquirir y las que necesitan ser reforzadas para mejorar el rendimiento de su gestión organizacional.

En base a lo investigado podemos agregar algunas recomendaciones adicionales que sugieren lo siguiente:

- ✓ El responsable del programa educativo deberá nombrar un encargado de seguimiento de las funciones y cumplimiento de las metas e indicadores determinados en el programa.
- ✓ Establecer estrategias de mejora, debido a los cambios del entorno educativo y social, las cuales deberán considerar: encuestas de satisfacción del usuario (estudiantes por carrera), criterios de operación de registro y control de las mismas, criterios de operación sobre control de quejas y sugerencias y actividades de seguimiento.
- ✓ Reforzamiento a la Subdirección Académica ya que existe un gran cúmulo de estudiantes a atender y funciones de servicios estudiantiles a efectuar relacionadas con el control escolar del estudiantado, esto hace que a las actividades relacionadas con la actividad académica no se les dedique el tiempo suficiente en sus diferentes ámbitos, que tienen que ver con el profesorado, técnicas de enseñanza, implicar al alumnado en sus aprendizajes y trabajo, trabajo en equipo, reforzamiento a la comunicación académica, entre otros.
- ✓ Y finalmente institucionalizar en la Facultad de Ingeniería, un Programa de Formación y Desarrollo Profesional de Directivos.

Es así, que la que la eficiencia y eficacia de la alta dirección al repercutir invariablemente en la educación, cualquiera que sea el modelo educativo de la Institución, ayudara al

estudiante a alcanzar las competencias de egreso que se requieren en el demandante campo laboral. Es por ello que ser directivo requiere de gran responsabilidad y humildad que permita aceptar los cambio y las propuestas de mejora que se den de los diferentes actores de la comunidad educativa, pues hay que recordar que el ser humano por naturaleza es renuente a aceptar los cambios y el directivo siempre debe estar abierto a estos.

Para finalizar con el análisis tenemos que mencionar que la hipótesis de nuestra investigación es, que al aplicar técnicas de optimización de procesos (como el diagrama Ishikawa, análisis FODA, matriz de relaciones, etc.) en actividades administrativas de la alta dirección, se obtiene una mejora en los procesos educativos, que básicamente, ésta mejora radica en la reducción del tiempo de las funciones de los puestos seleccionados contribuyendo a un mejor rendimiento laboral, ya que tendrán más tiempo para dedicarlo a las actividades académicas contempladas en nuestra Facultad, a su vez existirá una mejoría en el desempeño del personal docente, ya que los directivos al estar mayormente involucrados y concentrados en actividades académicas podrán apoyar, asesorar o brindar herramientas necesarias que los docentes requieran semestre a semestre. Por lo tanto, la hipótesis debe ser cumplida.

ANEXO A:

EJEMPLO DE ENTREVISTAS.



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
 Cronograma de Actividades



Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto: Director														
Función Genérica: Planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades que realiza el personal a su cargo en las áreas de docencia, investigación y difusión cultural; además de administrar en forma óptima los recursos con que cuente la Facultad, para lograr un nivel académico adecuado en la formación de profesionistas con alta calidad. Las indicadas en el Art. 133 del Estatuto de la UABC.														
Elaborado por:												Fecha:		
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades de docencia, investigación y vinculación de la Facultad.	8												
2	Organizar los planes y programas de estudios que se imparten en la Facultad con sujeción a lo dispuesto por la normatividad universitaria aplicable.	8	SU BDI RE CT OR											
3	Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades administrativas de la Facultad.	8												
4	Planear, organizar y dirigir los programas de servicios estudiantiles, servicios al interior de la Universidad, así como los programas de educación continua a cargo de la Facultad.	8	SO LO PL AN EA R											
5	Promover, autorizar y apoyar los programas de asistencia social que se apoyen en el trabajo de los alumnos y demás miembros de la Facultad, así como los programas de difusión que realicen en nombre de la misma.	8												
6	Elaborar el plan de desarrollo, el programa operativo anual, el informe anual de la Facultad y realizar las tareas de	8												

	seguimiento y evaluación de los mismos.			X										
7	Emitir el manual de la Facultad con la aprobación del Consejo Técnico.	No se sabe												
8	Proponer al Consejo Técnico la creación de planes de estudio, actualizaciones y modificaciones de los vigentes.	8												
9	Nombrar y remover a los coordinadores de áreas académicas, así como a los responsables de programas de áreas específicas de acuerdo con las necesidades institucionales y el presupuesto correspondiente.	8												
10	Crear los órganos internos de apoyo académico o administrativo de la Facultad, después de haber escuchado la opinión del Consejo Técnico.	7												
11	Asignar al Subdirector, al Administrador y a los Coordinadores de áreas académicas y responsables de áreas específicas, los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.	4	X							X				
12	Promover y coordinar las acciones que estén orientadas a la prevención de accidentes y enfermedades, auxilio y salvaguarda por causas naturales y protección del medio ambiente de la unidad académica.	1												
13	Imponer a los infractores del presente reglamento, las sanciones que correspondan.	8												
14	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas en la Facultad.	3												
15	Participar en las tareas relativas al sistema institucional de indicadores que sean de la competencia de la Facultad y supervisar su realización.	8												

16	Mantener actualizada la información que se publica en la página electrónica de la Facultad.	8												
17	Elaborar anualmente en coordinación con el Subdirector y Administrador el programa de actividades académicas y administrativas a realizar, fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento y superación de la misma.	5	X											
18	Supervisar a través del Subdirector el análisis y actualización de los planes de estudios, así como vigilar el cumplimiento de los mismos.	8												
19	Vigilar que el nivel académico de la Facultad esté por arriba de los estándares de calidad.	1												
20	Coordinar y supervisar los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores.	8												
21	Conducir, gestionar y establecer los compromisos para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Facultad, así como la mejora continua.	8												
22	Promover y supervisar la investigación y el posgrado en la Facultad.	8												
23	Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje.	8	C. PE											
24	Seleccionar al personal docente y alumnos que asistirán a cursos, congresos, etc., en representación de la Facultad, así como aprobar la temática a exponer.	7	RE SP. DE PE											
25	Establecer y mantener contacto con otras escuelas y facultades de la especialidad y ramas afines con el fin de promover y proyectar la carrera o carreras que se imparten.	8												





26	Impartir asignaturas en la Facultad a su cargo, de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California.	1													
27	Revisar, complementar, integrar y autorizar el proyecto de presupuesto por programa de la Facultad, previamente elaborado por el Administrador y Subdirector para presentarlo a la dependencia correspondiente.	5	X												
28	Supervisar el ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales y análisis comparativos, así como autorizar los cambios de la disponibilidad mensual de la Facultad a su cargo.	8													
29	Coordinarse con el personal a su cargo en el establecimiento de los procedimientos de organización internos más adecuados para un mejor desarrollo de sus funciones.	8													
30	Designar a los responsables de las Coordinaciones de Área Académica de acuerdo con el presupuesto aprobado.	8													
31	Proponer al Rector la gestión de plazas académicas y la contratación de personal académico visitante, de acuerdo con el Estatuto del Personal Académico y reglamentos correspondientes.	8													
32	Gestionar ante las autoridades y dependencias de la institución las necesidades de recursos que requiere la Facultad para su funcionamiento con base a sus programas.	8													
33	Representar a la Facultad en actividades académicas, culturales, administrativas, etc., que tengan lugar dentro o fuera de la institución, cuando así se lo indique.	8													
34	Proponer y/o firmar de aceptación o en su caso rechazar justificadamente las propuestas del personal administrativo presentadas por los subdirectores.	8													
35	Mantener estrecho contacto con las dependencias de la institución, tanto para solicitar como para proporcionar	8													

	información.													
36	Verificar que se efectúen los pagos de nómina correspondientes al personal.	8												
37	Concurrir a las sesiones del Consejo Técnico Universitario con voz y voto.	8												
38	Concurrir con voz y voto a las reuniones del Colegio de Directores de la Universidad.	8												
39	Convocar a las sesiones de los Consejos Técnicos y presidirlas, teniendo derecho, en caso de empate, a voto de calidad.	8												
40	Vetar los acuerdos del Consejo Técnico de su facultad, escuela o instituto. El efecto inmediato del veto será el de reconsiderar el asunto en la próxima sesión, a cuya celebración convocará para dentro de los siguientes quince días. Si el acuerdo materia de veto es confirmado por el Consejo Técnico, y el director no lo retira, la cuestión vetada será sometida a la decisión definitiva del rector, suspendiéndose entre tanto la ejecución del asunto impugnado.	8												
41	Vigilar dentro de la facultad, escuela o instituto respectivo, el cumplimiento de la legislación universitaria, de los planes y programas académicos, y en general de todas aquellas disposiciones y acuerdos que normen la estructura y funcionamiento de la Universidad, dictando las medidas conducentes.	1	VIN CU LA CIO N											
42	Apoyar y vigilar el cumplimiento del servicio social.	8												
43	Supervisar las actividades del personal durante los cursos propedéuticos y períodos de reinscripciones.	8												
44	Cuidar que dentro de la facultad, escuela o instituto correspondiente, se desarrollen las labores en forma adecuada y eficaz.	1												
45	Cuidar de la disciplina de su dependencia, aplicando las sanciones que sean necesarias, conforme al Estatuto vigente y sus reglamentos.	1												
46	Apoyar y vigilar la participación de la Facultad en los	8												

	programas universitarios de extensión.																		
47	Sugerir ante la dependencia correspondiente, todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	8																	
48	Asistir a las reuniones de trabajo que convoquen las autoridades y directivos de la institución.	8																	
49	Verificar que el personal a su cargo cuente con el material y equipo necesario para el desempeño de sus labores.	8	AD MI NIS TR AD OR																
50	Vigilar la conservación, mantenimiento, permanencia y buen uso de los activos fijos con que cuenta la dirección.	8	AD MI NIS TR AD OR																
51	Verificar que se realicen todas las gestiones necesarias en contratación del personal requerido para la dirección a su cargo.	8																	
52	Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación.	8																	
53	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración.	1																	
54	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo.	1																	
55	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas.	8																	
56	Rendir un informe anual de sus actividades al Rector y al Consejo Técnico de la propia unidad académica.	5																	
57	Recibir y dar contestación a la correspondencia o	8																	

	documentación que le sea dirigida.														
58	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera.	8													
59	Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia.	8													
60	Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el Rector.	8													

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

-  Actividad que no se realiza
-  Actividad con observaciones
-  Actividad no incluida en la descripción del puesto
-  Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
1	Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades de docencia, investigación y vinculación de la Facultad.	Planear. Establecido en el PDI Organizar. Se está reestructurando actualmente: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación docente • Carrera • Asignatura

		<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Vinculación
2	Organizar los planes y programas de estudios que se imparten en la Facultad con sujeción a lo dispuesto por la normatividad universitaria aplicable.	Cuando se requiera o se solicite.
3	Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades administrativas de la Facultad.	Planeación. Falta definir el periodo de planeación Organización. Se está reorganizando Dirigir diariamente. Evaluación. Anual, se pretende que sea semestral
4	Planear, organizar y dirigir los programas de servicios estudiantiles, servicios al interior de la Universidad, así como los programas de educación continua a cargo de la Facultad.	Servicios estudiantiles, servicios al interior de la Universidad (servicio social, tutorías, información), se están reestructurando. Se pretende que en 3 años estén automatizados.
5	Promover, autorizar y apoyar los programas de asistencia social que se apoyen en el trabajo de los alumnos y demás miembros de la facultad, así como los programas de difusión que realicen en nombre de la misma.	Asistencia parcial.
6	1)Elaborar el plan de desarrollo,2) el programa operativo anual, 3)el informe anual de la Facultad y 4)realizar las tareas de seguimiento y 5)evaluación de los mismos	1. Elaborar el plan de desarrollo: dentro de los próximos seis meses a la toma de posesión 3. El informe anual de la Facultad: aún no se tiene periodo. 4. Realizar las tareas de seguimiento: no se sabe 5. Evaluación de todas las actividades descritas: aún falta aplicar las estrategias de seguimiento.
7	Emitir el manual de la Facultad con la aprobación del Consejo Técnico.	Se desconoce (incierto)
8	Proponer al Consejo Técnico la creación de planes de estudio, actualizaciones y modificaciones de los vigentes.	Cuando corresponda o se solicite.
9	Nombrar y remover a los coordinadores de áreas académicas, así como a los responsables de programas de áreas específicas de acuerdo con las necesidades institucionales y el presupuesto correspondiente.	Cuando corresponda o se solicite.

12	Promover y coordinar las acciones que estén orientadas a la prevención de accidentes y enfermedades, auxilio y salvaguarda por causas naturales y protección del medio ambiente de la unidad académica.	Se reforzarán las acciones de promoción.
13	Imponer a los infractores del presente reglamento, las sanciones que correspondan.	Cuando corresponda o se solicite.
15	Participar en las tareas relativas al sistema institucional de indicadores que sean de la competencia de la Facultad y supervisar su realización.	Cuando corresponda o se requiera.
16	Mantener actualizada la información que se publica en la página electrónica de la Facultad.	Se está mejorando el sistema de información.
18	Supervisar a través del Subdirector el análisis y actualización de los planes de estudios, así como vigilar el cumplimiento de los mismos.	Cuando corresponda o se requiera.
20	Coordinar y supervisar los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores.	Cuando corresponda o se requiera.
21	Conducir, gestionar y establecer los compromisos para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Facultad, así como la mejora continua.	Cuando corresponda o se requiera.
22	Promover y supervisar la investigación y el posgrado en la Facultad.	Se está reestructurando.
23	Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje.	Se delega a los coordinadores de carrera.
25	Establecer y mantener contacto con otras escuelas y facultades de la especialidad y ramas afines con el fin de promover y proyectar la carrera o carreras que se imparten.	Cuando corresponda o se requiera.
28	Supervisar el ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales y análisis comparativos, así como autorizar los cambios de la disponibilidad mensual de	Cuando corresponda o se requiera.

	la Facultad a su cargo.	
29	Coordinarse con el personal a su cargo en el establecimiento de los procedimientos de organización internos más adecuados para un mejor desarrollo de sus funciones.	Cuando corresponda o se requiera.
30	Designar a los responsables de las Coordinaciones de Área Académica de acuerdo con el presupuesto aprobado.	No procede lo del presupuesto.
31	Proponer al Rector la gestión de plazas académicas y la contratación de personal académico visitante, de acuerdo con el Estatuto del Personal Académico y reglamentos correspondientes.	Cuando corresponda o se requiera.
32	Gestionar ante las autoridades y dependencias de la institución las necesidades de recursos que requiere la Facultad para su funcionamiento con base a sus programas.	Cuando corresponda o se requiera.
33	Representar a la Facultad en actividades académicas, culturales, administrativas, etc., que tengan lugar dentro o fuera de la institución, cuando así se lo indique.	Cuando corresponda o se requiera.
34	Proponer y/o firmar de aceptación o en su caso rechazar justificadamente las propuestas del personal administrativo presentadas por los subdirectores.	Cuando corresponda o se requiera.
35	Mantener estrecho contacto con las dependencias de la institución, tanto para solicitar como para proporcionar información.	Cuando corresponda o se requiera.
36	Verificar que se efectúen los pagos de nómina correspondientes al personal.	Se delega a RH.
37	Concurrir a las sesiones del Consejo Técnico Universitario con voz y voto.	Cuando corresponda o se requiera.
38	Concurrir con voz y voto a las reuniones del Colegio de Directores de la Universidad.	Cuando corresponda o se requiera.
39	Convocar a las sesiones de los Consejos Técnicos y presidirlas, teniendo derecho, en caso de empate, a voto de calidad.	Cuando corresponda o se requiera.

40	Vetar los acuerdos del Consejo Técnico de su facultad, escuela o instituto. El efecto inmediato del veto será el de reconsiderar el asunto en la próxima sesión, a cuya celebración convocará para dentro de los siguientes quince días. Si el acuerdo materia de veto es confirmado por el Consejo Técnico, y el director no lo retira, la cuestión vetada será sometida a la decisión definitiva del rector, suspendiéndose entre tanto la ejecución del asunto impugnado.	Cuando corresponda o se requiera.
42	Apoyar y vigilar el cumplimiento del servicio social.	Se delega a servicio social.
43	Supervisar las actividades del personal durante los cursos propedéuticos y períodos de reinscripciones.	Se delega a formación básica.
46	Apoyar y vigilar la participación de la Facultad en los programas universitarios de extensión.	Se delega a responsables de área.
47	Sugerir ante la dependencia correspondiente, todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	Cuando corresponda o se requiera.
48	Asistir a las reuniones de trabajo que convoquen las autoridades y directivos de la institución.	Cuando corresponda o se requiera.
49	Verificar que el personal a su cargo cuente con el material y equipo necesario para el desempeño de sus labores.	Se delega al administrador.
50	Vigilar la conservación, mantenimiento, permanencia y buen uso de los activos fijos con que cuenta la dirección.	Se delega al administrador.
51	Verificar que se realicen todas las gestiones necesarias en contratación del personal requerido para la dirección a su cargo.	Cuando corresponda o se requiera.
52	Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación.	Existe duda en la promoción.
55	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas.	Se está planeando realizarlo, aún no se define la periodicidad.
57	Recibir y dar contestación a la correspondencia o	Cuando corresponda o se requiera.

	documentación que le sea dirigida.	
58	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera.	Cuando corresponda o se requiera.
59	Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia.	Cuando corresponda o se requiera.
60	Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el Rector.	Cuando corresponda o se requiera.



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
 Cronograma de Actividades



Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto: Subdirector														
Función Genérica: Coordinar y controlar todas las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de los objetivos del plan de estudios, elevando así su calidad académica a fin de que el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación se realice de acuerdo a los programas establecidos														
Elaborado por: Eva Castillo y Juan Ceballos										Fecha: Mayo 2012				
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Apoyar al director en las diferentes actividades académicas que se requieran para el adecuado cumplimiento de las tareas sustantivas de la Facultad; según Art. 24 del Reglamento Interno de Trabajo.	8												
2	Fomentar y promover el mejoramiento del nivel académico, tanto de los docentes, como de los alumnos	1												
3	Coordinar y apoyar las labores de los coordinadores de área académica y a los responsables de área específica para la actualización de los programas a su cargo, la programación de la planta docente y demás actividades que se requieran	4					X						X	
4	Promover el trabajo colegiado entre el personal académico de la Facultad	1												
5	Cada periodo escolar, elaborar, organizar y coordinar junto con el director, un programa de actividades académicas, culturales y deportivas a realizar	4	X							X				

6	Evaluar conjuntamente con los responsables de área de conocimiento, el desempeño del personal académico y en su caso, de los alumnos	4					X						X	
7	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por los coordinadores de áreas académicas y responsables de los programas de las áreas específicas para evaluar el avance de los programas y de los proyectos de investigación, y presentar semestralmente al director el informe del avance de los programas y actividades realizadas por el personal académico de la Facultad	4	X						X					
8	Gestionar certificaciones de los documentos a su cargo	8												
9	Tener bajo su cuidado la documentación y el manejo relacionado con los egresados, incluyendo todo lo referente a los trámites para titulación y graduación de los mismos	1												
10	Elaborar los proyectos de acreditación, equivalencia o revalidación de estudios cursados y aprobados en otras unidades académicas de la Universidad o en instituciones de educación superior nacionales o del extranjero	8												
11	Programar, con la debida antelación al periodo escolar correspondiente, escuchando a los coordinadores de áreas académicas, a los responsables de área específica y al administrador, el número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, espacios, así como el personal académico necesario, y presentarlo al director para su aprobación	4					X						X	
12	Proponer al director, el personal académico idóneo para la impartición de las diversas unidades de aprendizaje, tomando en cuenta las propuestas presentadas por el coordinador área académica o responsable de área específica correspondiente	8												





13	Elaborar y mantener actualizado un directorio del personal académico, de los alumnos y de los egresados	8																
14	Llevar y mantener actualizado el registro de alumnos con índices de reprobación y de eficiencia terminal	8																
15	Llevar y mantener actualizado los expedientes laborales del personal académico adscrito a la Facultad	8																
16	Mantener actualizado el sistema institucional de indicadores con la información correspondiente a la Facultad	8																
17	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar; fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento de la misma	5	X															
18	Organizar y dirigir todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes	1																
19	Mantener actualizados los planes de estudios de los PE de la Facultad y vigilar el cumplimiento de los mismos	1																
20	Organizar en conjunto con los coordinadores de áreas académicas y responsables de los programas de área específica, los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores	8																
21	Apoyar a la Dirección en el seguimiento de los compromisos para la sistematización de los procesos de certificación correspondientes a los programas de estudio	8																
22	Vigilar que se elabore el material didáctico para los PE que se imparten en la Facultad	7																
23	Supervisar la promoción de las investigaciones,	8																

	publicaciones y las entrevistas que se elaboren para los medios de difusión, con el fin de proyectar la imagen académica de la Facultad													
24	Supervisar y apoyar los mecanismos para la actualización académica del personal docente a través de cursos especializados organizados por la Coordinación de Formación Básica y Coordinación de Formación Profesional y Vinculación Universitaria de la Facultad	8												
25	Proponer al personal docente y/o alumnos que participarán en cursos, congresos, etc., revisando la temática a exponer y presentarlo al Director para su aprobación	7	R. PE											
26	Elaborar los proyectos de revalidación de estudios solicitados por los alumnos provenientes de otras escuelas o facultades	8												
27	Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California	1												
28	Proporcionar al Administrador toda la información sobre el aspecto académico los PE para la elaboración del proyecto del presupuesto por programas de la Facultad	4	X					X						
29	Coordinarse con el Director y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos	8												
30	Reunir a su personal a cargo con el fin de planear y organizar los programas de actividades académicas y culturales que se llevarán a cabo, así como coordinar su ejecución	4	X				X	X						X
31	Elaborar el calendario de exámenes ordinarios, extraordinarios y de regularización, así como la asignación de personal docente en cada caso y presentarlo al Director de la Facultad para su aprobación	4					X						X	
32	Proponer al Director de la Facultad a los Responsables de programas de áreas específicas	8												
33	Coordinar, supervisar y participar en las actividades a	4												

	realizar durante los cursos propedéuticos y período de reinscripciones		X	X					X	X				
34	Cumplir y auxiliar en el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, así como en el Reglamento y Estatutos de la Facultad	1												
35	Acudir ante las instancias universitarias correspondientes para tratar asuntos de su competencia	8												
36	Verificar que se mantengan actualizados los expedientes del personal docente al incrementar su <i>curriculum vitae</i>	7												
37	Suplir al Director en sus faltas o ausencias temporales que no excedan de un mes	8												
38	Buscar al personal docente idóneo para la impartición de diversas cátedras, tomando en cuenta las propuestas presentadas por los coordinadores de área académica y presentarlas ante el Director	8												
39	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos	8												
40	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato	8												
41	Verificar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores	7												
42	Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de formación docente	8												
43	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración	1												
44	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo	1												

45	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas	1												
46	Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante el Director de la Facultad	4	X					X	X					X
47	Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida	1												
48	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera	1												
49	Brindar atención a todas aquellas personas que requieran tratar asuntos de su competencia	1												
50	Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el director	1												

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

-  Actividad que no se realiza
-  Actividad con observaciones
-  Actividad no incluida en la descripción del puesto
-  Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
1	Apoyar al director en las diferentes actividades académicas que se requieran para el adecuado cumplimiento de las tareas sustantivas de la Facultad; según Art. 24 del Reglamento Interno de Trabajo.	Cuando se requiere
3	Coordinar y apoyar las labores de los coordinadores de área académica y a los responsables de área específica para la actualización de los programas a su cargo, la programación de la planta docente y demás actividades que se requieran	La actualización de planes y programas de estudio es cada 4 años
5	Cada periodo escolar, elaborar, organizar y coordinar junto con el director, un programa de actividades académicas, culturales y deportivas a realizar	Las actividades académicas se realizan semestralmente, as actividades culturales no están claramente definidas y las deportivas no se realizan.
7	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por los coordinadores de áreas académicas y responsables de los programas de las áreas específicas para evaluar el avance de los programas y de los proyectos de investigación, y presentar semestralmente al director el informe del avance de los programas y actividades realizadas por el personal académico de la Facultad	Los proyectos de investigación no se realizan.
8	Gestionar certificaciones de los documentos a su cargo	La redacción de la función está ambigua

10	Elaborar los proyectos de acreditación, equivalencia o revalidación de estudios cursados y aprobados en otras unidades académicas de la Universidad o en instituciones de educación superior nacionales o del extranjero	Cuando se requiere
11	Programar, con la debida antelación al periodo escolar correspondiente, escuchando a los coordinadores de áreas académicas, a los responsables de área específica y al administrador, el número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, espacios, así como el personal académico necesario, y presentarlo al director para su aprobación	Los responsables del área específica no intervienen
12	Proponer al director, el personal académico idóneo para la impartición de las diversas unidades de aprendizaje, tomando en cuenta las propuestas presentadas por el coordinador área académica o responsable de área específica correspondiente	Cuando se requiere
13	Elaborar y mantener actualizado un directorio del personal académico, de los alumnos y de los egresados	El directorio de personal lo realiza Recursos Humanos pero no hay un sistema para ello Respecto a los alumnos, se toma registro de servicios estudiantiles Referente a los egresados, recae la función en la coordinación de vinculación y formación profesional
14	Llevar y mantener actualizado el registro de alumnos con índices de reprobación y de eficiencia terminal	Existe fuente de información pero la responsabilidad de la estadística recae en planeación
15	Llevar y mantener actualizado los expedientes laborales del personal académico adscrito a la Facultad	Lo realiza Recursos Humanos pero no hay un sistema para ello
16	Mantener actualizado el sistema institucional de indicadores con la información correspondiente a la Facultad	Se desconoce

17	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar; fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento de la misma	Se toma como base el PDI
18	Organizar y dirigir todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes	
20	Organizar en conjunto con los coordinadores de áreas académicas y responsables de los programas de área específica, los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores	Cuando se requiere
21	Apoyar a la Dirección en el seguimiento de los compromisos para la sistematización de los procesos de certificación correspondientes a los programas de estudio	Cuando se requiere
23	Supervisar la promoción de las investigaciones, publicaciones y las entrevistas que se elaboren para los medios de difusión, con el fin de proyectar la imagen académica de la Facultad	Las investigaciones y publicaciones que se elaboren para los medios de difusión. Se está definiendo a quien corresponde su promoción Las entrevistas que se elaboren para los medios de difusión. Existe un área a cargo de ésta responsabilidad pero no está definido el método.
24	Supervisar y apoyar los mecanismos para la actualización académica del personal docente a través de cursos especializados organizados por la Coordinación de Formación Básica y Coordinación de Formación Profesional y Vinculación Universitaria de la Facultad	Se inicia en el semestre 2012-2
26	Elaborar los proyectos de revalidación de estudios solicitados por los alumnos provenientes de otras escuelas o facultades	Cuando se requiere
29	Coordinarse con el Director y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos	A partir del semestre 2012-2

30	Reunir a su personal a cargo con el fin de planear y organizar los programas de actividades académicas y culturales que se llevarán a cabo, así como coordinar su ejecución	Las culturales no se realizan
32	Proponer al Director de la Facultad a los Responsables de programas de áreas específicas	No pasa por el subdirector, los coordinadores de área lo proponen directamente al director
35	Acudir ante las instancias universitarias correspondientes para tratar asuntos de su competencia	Cuando se requiere
37	Suplir al Director en sus faltas o ausencias temporales que no excedan de un mes	Cuando se requiere
38	Buscar al personal docente idóneo para la impartición de diversas cátedras, tomando en cuenta las propuestas presentadas por los coordinadores de área académica y presentarlas ante el Director	Cuando se requiere
39	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos	Cuando se requiere
40	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato	Cuando se requiere
41	Verificar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores	Lo realiza el administrador
42	Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de formación docente	Cuando se requiere



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
Cronograma de Actividades



Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto: Administrador														
Función Genérica: Es responsable de la administración de la Facultad ante el Director de la misma, para la cual debe de programar, organizar, integrar, dirigir y controlar las diversas actividades del personal a su cargo, así como realizar todos los trámites necesarios ante distintas dependencias de la institución														
Elaborado por: Eva Castillo y Gabriela Jacobo (Profesores)												Fecha: Mayo 2012		
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Tener bajo su dependencia al personal administrativo y de servicios de la Facultad que le sea asignado por el Director, con sujeción a las normas laborales aplicables; Art. 26, Capítulo VII del reglamento Interno;	1												
2	Efectuar oportunamente la gestión de los recursos materiales y financieros, así como los servicios que requiera la Facultad para su funcionamiento sobre la base del presupuesto autorizado y de sus ingresos propios;	8												
3	Vigilar el uso y la conservación de las edificaciones e instalaciones de la Facultad; así como llevar un control de las mismas	8												
4	Facilitar y controlar el uso del mobiliario, del material y equipo didáctico disponibles para el desempeño de las labores académicas y administrativas;	8												
5	Planear, conjuntamente con el director, las actividades y recursos necesarios en la operación de la Facultad	4	X							X				
6	Elaborar junto con el Subdirector el proyecto de presupuesto de la Facultad, y presentarlo al Director para	7												

su examen y aprobación														
7	Llevar el control del ejercicio del presupuesto autorizado y el de ingresos propios, de acuerdo con la normatividad y las políticas institucionales en vigor, y proporcionar al Director un reporte de operación, con la periodicidad que éste lo requiera;	8												
8	Elaborar y mantener actualizado el control patrimonial de los bienes asignados a la Facultad;	1												
9	Evaluar conjuntamente con el Director, la pertinencia de aplicación y tiempos de operación de los recursos y proponer las modificaciones que se requieran para la mejor operatividad de los procesos administrativos;	8												
10	Mantener actualizado el manual de organización de la Facultad que emita al Director con aprobación del Consejo Técnico;	7	PL AN EA CIO N											
11	Presentar al Director un informe semestral de las actividades realizadas;	7												
12	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades administrativas a realizar, fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento de la misma;	7												
13	Llevar control del ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales, disponibilidad mensual y análisis comparativos;	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	Elaborar los cambios requeridos a la disponibilidad mensual y presentarlo ante el Director para su aprobación;	8												
15	Recibir del Subdirector la información para elaborar el proyecto de presupuesto por programas de la Facultad y presentarlo al Director para su revisión y autorización;	8												
16	Coordinarse con el Director y Subdirector para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de	7												

	organización internos;													
17	Participar en el proceso de acreditación de los programas de estudio;													
18	Participar en las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación;	8												
19	Solicitar al Responsable de Recursos Humanos cubrir las necesidades del personal administrativo de la Facultad, verificando que se realicen todas las gestiones necesarias para ello;													
20	Cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, así como en el Reglamento y Estatutos que de ella se deriven;	8												
21	Tramitar ante la dependencia correspondiente los recursos que requiera la Facultad para su funcionamiento con base a sus programas;	8												
22	Mantener actualizado el registro estadístico del alumnado y presentarlo a las dependencias oficiales, cuando así se lo requieran;	8	SU BDI RE CCI ON											
23	Verificar que se acondicione debidamente el lugar donde se sustentarán los exámenes profesionales;	8												
24	Participar en la promoción de eventos que se organicen en la Facultad, así como en la ceremonia de fin de cursos;	7												
25	Supervisar que se lleve a cabo en forma correcta la participación de la Facultad en programas universitarios de extensión;	7												
26	Recogerla nómina y verificar que se efectúen los pagos correspondientes a personal;	8												
27	Comunicar al personal de la Facultad las disposiciones giradas por las autoridades superiores de la institución;	7												
28	Autorizar y supervisar la reproducción del material didáctico;	8	R. PE											

29	Vigilar que se conserve en perfectas condiciones de uso el activo fijo con que cuenta la Facultad, así como llevar un adecuado control del mismo;	1																
30	Vigilar el envío oportuno de los informes, relaciones o documentación que soliciten las dependencias de la institución y otras instituciones oficiales educativas;	1																
31	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;	1																
32	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;	8																
33	Verificar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;																	
34	Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación;	8																
35	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;	8																
36	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;	8																
37	Vigilar que se lleven a cabo las actividades de mantenimiento por parte del personal de servicios de la Facultad;	8																
38	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;	8																
39	Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades cuando el Director de la Facultad lo solicite;	8																
40	Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;	8																
41	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;	8																

42	Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;	8												
43	Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el director.	8												

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

	Actividad que no se realiza
	Actividad con observaciones
	Actividad no incluida en la descripción del puesto
	Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
2	Efectuar oportunamente la gestión de los recursos materiales y financieros, así como los servicios que requiera la Facultad para su funcionamiento sobre la base del presupuesto autorizado y de sus ingresos propios;	Intersemestrales: Mayo, Noviembre y Diciembre Cuotas: Marzo y Septiembre Sorteos: Marzo y Septiembre Techo financiero : Enero
3	Vigilar el uso y la conservación de las edificaciones e instalaciones de la Facultad; así como llevar un control de las mismas	Cuando se requiera
4	Facilitar y controlar el uso del mobiliario, del material y equipo didáctico disponibles para el desempeño de las labores académicas y administrativas;	Cuando se requiera
7	Llevar el control del ejercicio del presupuesto autorizado y el de ingresos propios, de acuerdo con la normatividad y las políticas institucionales en vigor, y proporcionar al Director un reporte de operación, con la periodicidad que éste lo requiera;	Cuando se requiera
9	Evaluar conjuntamente con el Director, la pertinencia de aplicación y tiempos de operación de los recursos y proponer las modificaciones que se requieran para la mejor operatividad de los procesos administrativos;	Cuando se requiera
13	Llevar control del ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales, disponibilidad mensual y análisis comparativos;	No se lleva el control de los flujos trimestrales pero si existe disponibilidad mensual
14	Elaborar los cambios requeridos a la disponibilidad mensual y presentarlo ante el Director para su aprobación;	Cuando se requiera

15	Recibir del Subdirector la información para elaborar el proyecto de presupuesto por programas de la Facultad y presentarlo al Director para su revisión y autorización;	Lo realizan los Coordinadores de P.E
16	Coordinarse con el Director y Subdirector para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;	No hay una definición en las actividades que se deben coordinar.
17	Participar en el proceso de acreditación de los programas de estudio;	Es incierta
18	Participar en las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación;	Cuando se requiera
19	Solicitar al Responsable de Recursos Humanos cubrir las necesidades del personal administrativo de la Facultad, verificando que se realicen todas las gestiones necesarias para ello;	No está definido la dependencia en el organigrama del responsable de RH
20	Cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, así como en el Reglamento y Estatutos que de ella se deriven;	Cuando se requiera
21	Tramitar ante la dependencia correspondiente los recursos que requiera la Facultad para su funcionamiento con base a sus programas;	Cuando se requiera
23	Verificar que se acondicione debidamente el lugar donde se sustentarán los exámenes profesionales;	Es incierta
26	Recogerla nómina y verificar que se efectúen los pagos correspondientes a personal;	Lo realiza RH
28	Autorizar y supervisar la reproducción del material didáctico;	Lo ejecutan los responsables del PE
32	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;	Cuando se requiera
33	Verificar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;	Lo verifica el Coordinador del Programa Educativo
34	Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación;	Cuando se requiera

35	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;	Cuando se requiera
36	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;	Cuando se requiera
37	Vigilar que se lleven a cabo las actividades de mantenimiento por parte del personal de servicios de la Facultad;	Cuando se requiera
38	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;	Si al personal de honorarios
39	Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades cuando el Director de la Facultad lo solicite;	Cuando se requiera
40	Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;	Cuando se requiera
41	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;	Cuando se requiera
42	Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;	Cuando se requiera
43	Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el director.	Cuando se requiera



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
Cronograma de Actividades







Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto: Coordinador de formación básica														
Función Genérica: coordinar y controlar las actividades de su personal a cargo, para la formulación y actualización permanente de la etapa básica y los planes y programas de estudio, así como organizar y supervisar los programas y actividades para la evaluación y formación del personal docente, y coordinar la orientación psicopedagógica y servicio social comunitario.														
Elaborado por: Gustavo Alejandro Baylon Ledezma											Fecha:			
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Elaborar cada semestre, en coordinación con el subdirector, el programa de actividades correspondientes a su área	4	X								X			
2	Proponer al subdirector el personal docente mejor calificado para impartir las diversas unidades de aprendizaje del área de formación básica de los programas educativos	4												
3	Supervisar que se mantengan actualizados los programas de las unidades de aprendizaje que pertenecen al área de formación básica y vigilar el cumplimiento de los mismos.	1												
4	Participar en los proyectos de creación, actualización y modificación de los planes de estudio de la facultad.	4												
5	Solicitar, recibir y revisar los informes de las actividades realizadas por el personal docente bajo su supervisión para verificar el avance de los programas de las unidades de aprendizaje.	4												
6	Presentar al subdirector el programa de actividades semestrales y los informes de avances y semestral de las actividades realizadas	4	X								X			
7	Coordinar las acciones relativas a la prestación y acreditación del servicio social comunitario.	4												

8	Coordinar y dar seguimiento a los programas de las áreas específicas de su competencia.	1												
9	Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas de los procesos académicos de los programas educativos para la mejora continua de estos	4		X						X				
10	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos	5	X											
11	Coordinar la formulación y actualización permanente del área de formación básica de los planes y programas de estudio, así como dirigir y coordinar las acciones necesarias para ello	4		X							X			
12	Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes al área de formación básica, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditados	4												
13	Asegurarse de que se lleve a cabo la sistematización de los procesos de certificación correspondientes al área de formación básica.	7												
14	Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje y troncos comunes entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados.	4		X						X				
15	Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en el área de formación básica para los diferentes programas de área específica y turnarlas al subdirector	4	X							X				
16	Coordinar y gestionar los programas de formación de profesores, desarrollo de habilidades y la impartición de cursos operativos del área de formación básica, con las unidades académicas	4	X							X				
17	Organizar y supervisar los programas de evaluación del personal académico que participa en el área de formación básica.	4		X						X				
18	Coordinar los servicios psicopedagógicos y de orientación	1												

	vocacional o profesional a los alumnos del área de formación básica de acuerdo con los programas y reglamentos respectivos.													
19	Coordinar y supervisar la prestación del servicio social comunitario.	8												
20	Coordinar las actividades que fomenten y propicien la participación de docentes y alumnos en actividades culturales y deportivas que enriquezcan su formación integral	4		X						X				
21	Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el estatuto del personal académico de la UABC	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22	Coordinarse con el director, subdirector y administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos	8												
23	Reunirse con el responsable del programa de tronco común de las ciencias de la ingeniería para atender las propuestas en cuanto a las actividades académicas y culturales de dicho programa	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
24	Coordinación de imagen y diseño de la facultad de ingeniería	8 (cuando se requiere)												
25	Atención a quejas de alumnos y docentes	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26	Cursos de inducción y propedéuticos	4												
27	Programación interna de fortalecimiento institucional	8 (c/2 años)												

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

	Actividad que no se realiza
	Actividad con observaciones
	Actividad no incluida en la descripción del puesto
	Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
2	Proponer al subdirector el personal docente mejor calificado para impartir las diversas unidades de aprendizaje del área de formación básica de los programas educativos	Cuando se requiere
4	Participar en los proyectos de creación, actualización y modificación de los planes de estudio de la facultad.	Al finalizar el semestre
5	Solicitar, recibir y revisar los informes de las actividades realizadas por el personal docente bajo su supervisión para verificar el avance de los programas de las unidades de aprendizaje.	3 veces por semestre
7	Coordinar las acciones relativas a la prestación y acreditación del servicio social comunitario.	Se fusiona con actividad 19
12	Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes al área de formación básica, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditados	Cada que se acredita una carrera
19	Coordinar y supervisar la prestación del servicio social comunitario.	Se realiza en el área de servicio social comunitario
22	Coordinarse con el director, subdirector y administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos	Cada que se requiere



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
 Cronograma de Actividades







Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto: Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria														
Función Genérica: Coordinar y controlar todas las actividades de su personal a cargo, para la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como organizar y supervisar los programas y actividades para la evaluación y formación del personal docente, y la vinculación universitaria.														
Elaborado por: Eva Castillo y Juan Ceballos												Fecha: Junio-2012		
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas y de vinculación a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos.	8												
2	Coordinar la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como dirigir y coordinar los estudios necesarios para ellos.	7												
3	Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes a la etapa disciplinaria, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores.	7												
4	Asegurarse de que se lleve a cabo la sistematización de los procesos de certificación correspondientes a la etapa disciplinaria.	7												

5	Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados.	7																	
6	Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en la etapa disciplinaria y terminal para los diferentes Programas Educativos y turnarlas a su jefe inmediato.	7																	
7	Coordinar las actividades de vinculación, difusión y extensión de la cultura y los servicios de la facultad.	1																	
8	Formar comités para evaluar que los eventos en los que participe el personal docente de la Facultad sean de reconocido prestigio.	7																	
9	Promover y gestionar la solicitud de programas de formación de profesores, desarrollo de fiabilidad y la impartición de cursos optativos de la etapa disciplinaria y terminal.	8																	
10	Organizar, coordinar y supervisar los programas y actividades relacionados con la evaluación del personal académico que participa en la etapa disciplinaria y terminal.	7																	
11	Coordinar la operación y funcionamiento del Consejo de Vinculación de la Facultad.	8																	
12	Coordinar y evaluar la vinculación de las actividades académicas con el sector público, productivo y social, a través de prácticas profesionales, consultorías, asesorías, desarrollo tecnológico y otras actividades análogas considerando las propuestas del Consejo de Vinculación de la Facultad.	8																	
13	Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California.	1																	
14	Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos.	8																	

15	Recibir y analizar en conjunto con los responsables de programas de área específica a su cargo, las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto y turnarlo a su jefe inmediato.																		
16	Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su coordinación.	1																	
17	Verificar y gestionar que se le proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores.	1																	
18	Reunir a los responsables de programas de área específica para atender las propuestas en cuanto a sus actividades académicas y culturales.	8																	
19	Fomentar, coordinar y evaluar los programas de educación continua que ofrezca la Facultad.	8																	
20	Vigilar y controlar el desempeño de las actividades realizadas durante el curso propedéutico y el periodo de inscripciones.	8																	
21	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	8?																	
22	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato	8																	
23	Coordinar y vigilar la prestación del servicio social, profesional y prácticas profesionales.	8																	
24	Coordinar los apoyos requeridos por el Departamento de Formación Profesional y Vinculación Universitaria en las funciones de bolsa de trabajo y egresados.	8																	
25	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración.	1																	
26	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo	1																	
27	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas	4																	

28	Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o director.	4																	
29	Recibir y dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida	1																	
30	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera	1																	
31	Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia	1																	
32	Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o que le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.	1																	

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

	Actividad que no se realiza
	Actividad con observaciones
	Actividad no incluida en la descripción del puesto
	Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
1	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas y de vinculación a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de	-Las actividades académicas aún no se realizan. Se está trabajando en que así sea si se aprueba el PDI del actual director. -Las de vinculación aun no, pero en el PDI de la actual administración si quedó establecido

	los mismos.	que se tiene que hacer.
2	Coordinar la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como dirigir y coordinar los estudios necesarios para ellos.	Cuando se apruebe en el PDI de la actual administración.
3	Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes a la etapa disciplinaria, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores.	Cuando se apruebe en el PDI de la actual administración.
5	Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados.	Cuando se apruebe en el PDI de la actual administración.
7	Coordinar las actividades de vinculación, difusión y extensión de la cultura y los servicios de la facultad.	-Vinculación: si se realizan -Difusión: bolsa de trabajo si, de otro tipo de eventos le tocan al área de difusión que depende del área básica. -Extensión de la cultura: no se realizan -Servicios de la facultad: educación continua, asesorías, tecnológicos (si)
9	Promover y gestionar la solicitud de programas de formación de profesores, desarrollo de fiabilidad y la impartición de cursos optativos de la etapa disciplinaria y terminal.	No está definido la responsabilidad de a quien le corresponde esta actividad
11	Coordinar la operación y funcionamiento del Consejo de Vinculación de la Facultad.	Lo realiza el responsable de vinculación.
12	Coordinar y evaluar la vinculación de las actividades académicas con el sector público, productivo y social, a través de prácticas profesionales, consultorías, asesorías, desarrollo tecnológico y otras actividades análogas considerando las propuestas del Consejo de Vinculación de la Facultad.	Le corresponde al responsable de vinculación. (hay duda)
18	Reunir a los responsables de programas de área específica para atender las propuestas en cuanto a sus actividades académicas y culturales.	Hay duda respecto a las actividades culturales

19	Fomentar, coordinar y evaluar los programas de educación continua que ofrezca la Facultad.	Lo realiza el encargado de educación continua.
20	Vigilar y controlar el desempeño de las actividades realizadas durante el curso propedéutico y el periodo de inscripciones.	Lo hace básicas.
24	Coordinar los apoyos requeridos por el Departamento de Formación Profesional y Vinculación Universitaria en las funciones de bolsa de trabajo y egresados.	-Bolsa de trabajo aún no está. -Egresados sí.
27	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas	No se hace. Se va a hacer cuando se apruebe el PDI de la actual administración.



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
Cronograma de Actividades



Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto:		Coord. De Postgrado e Investigación												
Función Genérica:		Coordinar, planear, organizar y evaluar la investigación científica, tecnológica y el postgrado que se desarrollan en la facultad o conjuntamente con otras instituciones.												
Elaborado por:		Eduardo Ríos /Carlos Reyes										Fecha: Junio 2012		
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato el programa de actividades a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos.	5	X											
2	Coordinar la formulación y actualización permanente de los planes y programas de estudio de postgrado, así como dirigir y coordinar los estudios necesarios para ello.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Coordinar y vigilar el desarrollo de los estudios de Postgrado, así como la calidad académica de sus programas.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Coordinar las actividades de postgrado e investigación concernientes a los procesos de acreditación de los programas de estudio.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Asegurarse de que se lleve a cabo la sistematización de los procesos de certificación correspondiente al posgrado e investigación.	4	X							X				
6	Promover y supervisar la investigación y el postgrado en la facultad.	1												
7	Gestionar los programas de formación, capacitación y actualización del personal académico que participe en investigación y/o postgrado.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

8	Supervisar los programas de evaluación del personal académico que realiza actividades de investigación y posgrado.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Difundir las políticas de investigación y desarrollo tecnológico en las áreas de conocimiento de la facultad, así como apoyar a supervisar su aplicación.	1												
10	Asesorar al personal de investigación, estudiantes, profesionistas e instituciones externas que así lo soliciten y que sean de la competencia de su área, con autorización del director de la facultad.	1												
11	Impartir asignaturas de acuerdo a lo que establece el Estatuto del personal académico de la Universidad Autónoma de Baja California.	1												
12	Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos.	2												
13	Proponer al personal de investigación que participará en cursos, congresos, etc., revisar el contenido de la temática a exponer y presentarla al director para su aprobación.	8												
14	Proporcionar a su jefe inmediato toda la información sobre el aspecto académico del área a su cargo, para la elaboración del proyecto del presupuesto por programas de la facultad	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15	Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto de Postgrado e investigación.	1												
16	Reunir a los responsables del programa de postgrado con el fin de planear y organizar los programas de actividades de investigación que se llevaran a cabo, así como coordinar su ejecución.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17	Coordinar y supervisar formulación de las propuestas de programas de fortalecimiento institucional en donde intervenga la unidad académica.	5	X											
18	Buscar a la persona idónea para el desempeño de actividades dentro del proyecto de investigación a su cargo y presentar la propuesta al director.	4	X							X				

19	Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos	4	X						X					
20	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	2												
21	Asistir y promover los programas de formación, capacitación y actualización del personal académico que participe en investigación y/o postgrado.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración.	1												
23	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo.	1												
24	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25	Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o director.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato.	8												
27	Recibir y responder la correspondencia que le sea dirigida.	1												
28	Autorizar con su firma todos los documentos que por su naturaleza así lo requiera.	1												
29	Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia.	1												
30	Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.	1												

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

	Actividad que no se realiza
	Actividad con observaciones
	Actividad no incluida en la descripción del puesto
	Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
13	Proponer al personal de investigación que participará en cursos, congresos, etc., revisar el contenido de la temática a exponer y presentarla al director para su aprobación.	Cada que se requiere
26	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato.	Cada que se requiere



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
Cronograma de Actividades







Funciones Académico – Administrativas															
Nombre del Puesto:		Coordinador de planeación y desarrollo institucional													
Función Genérica:		coordinar y controlar las actividades de su personal a cargo para la elaboración de los planes de desarrollo de la facultad, el diseño y operación de los sistemas de gestión de calidad, así como proponer las estructuras organizacionales implementando sistemas de evaluación permanentes, de acuerdo a la normatividad institucional.													
Elaborado por:		Alejandro Lomelí Campoy										Fecha:		Mayo/2012	
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades												
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Elaborar en coordinación con la Dirección los planes de desarrollo, programas y proyectos de la unidad académica para que sean congruentes con el Plan de Desarrollo institucional.	5													
2	Planear, diseñar y operar el sistema de estándares de calidad del servicio e indicadores del desempeño de la unidad académica y su modo de operación, para proponer al director de la facultad las modificaciones pertinentes.	4		X	X	X	X				X	X	X	X	
3	Coordinar como representante de la dirección las actividades que conduzcan y mantengan la sistematización de los procesos de certificación.	5													
4	Promover y difundir los procesos certificados en la facultad.	7													
5	Participar en los procesos de la acreditación de los programas de estudios de la facultad.	8													
6	Coordinarse con su jefe inmediato en el establecimiento de sistemas y procedimientos de organización internos para el mejor desarrollo de sus funciones.	8													
7	Coordinar los manuales de organización y procedimientos	8													

	de acuerdo con la normatividad existente y el propio desarrollo organizacional, y evaluarlos permanentemente para determinar su funcionalidad.													
8	Estudiar y analizar el funcionamiento y la estructura académica y administrativa de la facultad y su modo de operación, para proponer a la dirección las modificaciones pertinentes.	3		X	X	X	X			X	X	X	X	
9	Coordinar y realizar los estudios y proyectos necesarios para la planeación del desarrollo de la infraestructura educativa dentro de la unidad académica.	7												
10	Reunir al personal involucrado en los procesos de certificación con el fin de establecer las actividades a realizar por cada coordinación.	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Planear, organizar y supervisar las auditorías internas, pre-auditorías y auditorías del proceso de certificación.	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Organizar y conducir las reuniones de revisión directiva de seguimiento del proceso de certificación.	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	8												
14	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato.	8												
15	Asistir a los cursos de capacitación cuando le sea indicado por su jefe indicado.	8												
16	Establecer una adecuada comunicación entre el personal para fomentar el espíritu de cooperación.	8												
17	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo.	8												
18	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas.	8												
19	Presentar periódicamente un informe del avance de los	5	X						X					

	programas y actividades realizadas ante el director de la facultad.													
20	Recibir y dar contestación a la correspondencia.	8												
21	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera.	8												
22	Brindar atención a los alumnos, personal docente y personas que deseen tratar asuntos de su competencia.	8												
23	Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.	8												
24	Avances y seguimientos de líneas generación y aplicación de conocimientos.													

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

	Actividad que no se realiza
	Actividad con observaciones
	Actividad no incluida en la descripción del puesto
	Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
5	Participar en los procesos de la acreditación de los programas de estudios de la facultad.	Cada vez que se requiera
6	Coordinarse con su jefe inmediato en el establecimiento de sistemas y procedimientos de organización internos para el mejor desarrollo de sus	Cada que se requiera

	funciones.	
7	Coordinar los manuales de organización y procedimientos de acuerdo con la normatividad existente y el propio desarrollo organizacional, y evaluarlos permanentemente para determinar su funcionalidad.	Se desconoce el periodo de realización
8	Estudiar y analizar el funcionamiento y la estructura académica y administrativa de la facultad y su modo de operación, para proponer a la dirección las modificaciones pertinentes.	Una vez cada cuatro años
9	Coordinar y realizar los estudios y proyectos necesarios para la planeación del desarrollo de la infraestructura educativa dentro de la unidad académica.	Cada programa educativo lo realiza en diferente tiempo
13	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para mejorar operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	Cada que se requiera
14	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato.	Cada que se requiera
15	Asistir a los cursos de capacitación cuando le sea indicado por su jefe indicado.	Cada que se requiera
16	Establecer una adecuada comunicación entre el personal para fomentar el espíritu de cooperación.	Cada que se requiera
17	Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo.	Cada que se requiera
18	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas.	Al final de cada semestre
20	Recibir y dar contestación a la correspondencia.	Cada que se requiera
21	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera.	Cada que se requiera
22	Brindar atención a los alumnos, personal docente y	Cada que se requiera

	personas que deseen tratar asuntos de su competencia.	
23	Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.	Cada que se requiera
24	Avances y seguimientos de líneas generación y aplicación de conocimientos.	Se desconoce el periodo de realización



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
 Cronograma de Actividades







Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto:		Responsable del programa educativo de tronco común.												
Función Genérica:		Coordinar y controlar las actividades del personal docente a su cargo, verificando el cumplimiento de los planes de estudio y que el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación se desarrolle de forma adecuada y, eficaz impactando en la formación profesional de los estudiantes.												
Elaborado por:		Nitsuga Zerimar Ramírez Guzmán										Fecha:		
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos	5	X											
2	Coordinar el diseño, elaboración y restructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos	8												
3	Coordinar la acreditación de los programas de estudio, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores	1												
4	Coordinar las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación	4	X								X			
5	Coordinar la elaboración y/o actualización de los programas de estudio (cartas descriptivas), así como la identificación y análisis de la bibliografía requerida	4	X								X			
6	Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato	8												

7	Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore para las diferentes unidades de aprendizaje de su área específica y turnarlas a su jefe inmediato	4	X						X				
8	Promover la investigación, publicaciones y las entrevistas informativas, a través de los medios de difusión para proyectar la imagen académica de la facultad	4		X						X			
9	Promover la información y desarrollo del personal docente especializado dentro del programa educativo a su cargo, en coordinación con su jefe inmediato	4		X						X			
10	Programar, organizar y participar en eventos académicos local, regionales, nacionales e internacionales	5	X						X				
11	Proponer al subdirector los posibles candidatos para participar en cursos o congreso, etc., revisando la temática a exponer	8											
12	Brindar a los alumnos pláticas de orientación, conferencias, etc., que tengan como fin canalizar a los alumnos en el PE a su cargo	4		X						X			
13	Supervisar que se evalúe el método de enseñanza del personal docente de su área, de manera que se confirme alcanzar las competencias establecidas en los contenidos temáticos	4		X						X			
14	Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el estudio del personal académico de la UABC	4		X						X			
15	Coordinar y brindar las tutorías individuales o grupales a los alumnos con la finalidad de proporcionarles orientación académica	4		X						X			
16	Evaluar las propuestas de temas de tesis, cursos y alguna otra modalidad para titulación	7											
17	Asignar asesores para la elaboración de trabajos excepcionales que tengan el conocimiento en los temas a desarrollar	7											
18	Proponer ante la dirección de la facultad los sinodales para los exámenes profesionales con base al tema presentado	7											

19	Asignar las fechas de examen profesional en comunicación con la coordinación de titulación	7												
20	Recibir y analizar en conjunto con los responsables de área de conocimiento y responsables de laboratorio las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto de su PE y turnarlo a su jefe inmediato	4		X						X				
21	Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su PE	4		X						X				
22	Gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores	4		X						X				
23	Reunir a los responsables de área de conocimiento y responsables de laboratorio de su PE con el fin de organizar y programar las actividades académicas y culturales que se llevaran a cabo, así como presentar la propuesta a su jefe inmediato	4	X							X				
24	Programar la asignación del número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, así como personal docente para la presentación y aprobación del subdirector	4	X							X				
25	Proponer al subdirector los candidatos para responsables del área de conocimientos y responsables de laboratorio de las carreras, así como el personal docente idóneo para impartir las materias	8												
26	Participar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y periodo de reinscripciones	4		X						X				
27	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos	4		X						X				
28	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato	8												
29	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración	1												
30	Asignar y supervisar actividades específicas a los responsables de área de conocimiento, responsables de	1												

	laboratorio y personal a su cargo													
31	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
32	Recibir y dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida	1												
33	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera	1												
34	Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades a su jefe inmediato, así como al director de la facultad cuando lo solicite	4		X						X				
35	Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable	1												

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

	Actividad que no se realiza
	Actividad con observaciones
	Actividad no incluida en la descripción del puesto
	Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
2	Coordinar el diseño, elaboración y reestructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos	No está definido cuando hay que reestructurar los planes de estudio.
6	Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato	No está definido cuando hay que reestructurar los planes de estudio.
11	Proponer al subdirector los posibles candidatos para participar en cursos o congreso, etc., revisando la temática a exponer	Cada que se requiera
25	Proponer al subdirector los candidatos para responsables del área de conocimientos y responsables de laboratorio de las carreras, así como el personal docente idóneo para impartir las materias	Cada que se requiera
28	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato	Cada que se requiera



Universidad Autónoma de Baja California
 Facultad de Ingeniería Mexicali
 Cronograma de Actividades



Funciones Académico – Administrativas														
Nombre del Puesto: Responsable del Programa Educativo de formación profesional.														
Función Genérica: Coordinar y controlar las actividades del personal docente a su cargo, verificando el cumplimiento de los planes de estudio y que el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación se desarrolle de forma adecuada y, eficaz impactando en la formación profesional de los estudiantes.														
Elaborado por: Michell Esquivéz Bracamontes											Fecha: 01-Mayo-2012			
No.	Funciones Específicas	Periodicidad	Número de veces que se realizan las actividades											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos.	4	X							X				
2	Coordinar el diseño, elaboración y restructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos.	8												
3	Coordinar la acreditación de los programas de estudio, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores.	8												
4	Coordinar las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación.	8												
5	Coordinar la elaboración y/o actualización de los programas de estudio (cartas descriptivas), así como la identificación y análisis de la bibliografía requerida.	8												





6	Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato.	8												
7	Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore para las diferentes unidades de aprendizaje de su área específica y turnarlas a su jefe inmediato.	8												
8	Promover la investigación, publicaciones y las entrevistas informativas, a través de los medios de difusión para proyectar la imagen académica de la facultad.	8												
9	Promover la información y desarrollo del personal docente especializado dentro del programa educativo a su cargo, en coordinación con su jefe inmediato.	4						X						X
10	Programar, organizar y participar en eventos académicos local, regionales, nacionales e internacionales.	8												
11	Proponer al subdirector los posibles candidatos para participar en cursos o congreso, etc., revisando la temática a exponer.	4					X					X		
12	Brindar a los alumnos pláticas de orientación, conferencias, etc., que tengan como fin canalizar a los alumnos en el PE a su cargo.	4					X					X		
13	Supervisar que se evalúe el método de enseñanza del personal docente de su área, de manera que se confirme alcanzar las competencias establecidas en los contenidos temáticos.	7												
14	Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el estudio del personal académico de la UABC.	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

15	Coordinar y brindar las tutorías individuales o grupales a os alumnos con la finalidad de proporcionarles orientación académica.	8												
16	Evaluar las propuestas de temas de tesis, cursos y alguna otra modalidad para titulación.	8												
17	Asignar asesores para la elaboración de trabajos excepcionales que tengan el conocimiento en los temas a desarrollar.	8												
18	Proponer ante la dirección de la facultad los sinodales para los exámenes profesionales con base al tema presentado.	8												
19	Asignar las fechas de examen profesional en comunicación con la coordinación de titulación.	8												
20	Recibir y analizar en conjunto con los responsables de área de conocimiento y responsables de laboratorio las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto de su PE y turnarlo a su jefe inmediato.	4	X						X					
21	Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su PE.	3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22	Gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores.	4	X						X					
23	Reunir a los responsables de área de conocimiento y responsables de laboratorio de su PE con el fin de organizar y programar las actividades académicas y culturales que se llevaran a cabo, así como presentar la propuesta a su jefe inmediato.	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

24	Programar la asignación del número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, así como personal docente para la presentación y aprobación del subdirector.	4				X						X		
25	Proponer al subdirector los candidatos para responsables del área de conocimientos y responsables de laboratorio de las carreras, así como el personal docente idóneo para impartir las materias.	4	X						X					
26	Participar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y periodo de reinscripciones.	4	X						X					
27	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	8												
28	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato.	8												
29	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración.	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
30	Asignar y supervisar actividades específicas a los responsables de área de conocimiento, responsables de laboratorio y personal a su cargo.	4	X						X					
31	Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas.	4						X						X
32	Recibir y dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida.	8												

33	Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera.	1													
34	Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades a su jefe inmediato, así como al director de la facultad cuando lo solicite.	4						X							X
35	Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.	1													

Periodicidad: 1 = Diario; 2 = Semanal; 3 = Mensual; 4 = Semestral; 5 = Anual; 6 = Se fusiona con otra actividad; 7 = No se realiza; 8 = Otro

	Actividad que no se realiza
	Actividad con observaciones
	Actividad no incluida en la descripción del puesto
	Actividad que incide en la enseñanza por competencias

Observaciones

No.	Funciones Específicas	Observaciones
2	Coordinar el diseño, elaboración y reestructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos	Cada 5 años
3	Coordinar la acreditación de los programas de estudio, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores	Cada 5 años

4	Coordinar las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación.	Los responsables de los PE dan diversas opiniones sobre su realización.
5	Coordinar la elaboración y/o actualización de los programas de estudio (cartas descriptivas), así como la identificación y análisis de la bibliografía requerida.	Los responsables de los PE dan diversas opiniones sobre su realización.
6	Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato.	Cuando se requiera
7	Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore para las diferentes unidades de aprendizaje de su área específica y turnarlas a su jefe inmediato.	Los responsables de los PE dan diversas opiniones sobre su realización.
8	Promover la investigación, publicaciones y las entrevistas informativas, a través de los medios de difusión para proyectar la imagen académica de la facultad.	Cuando se requiera
10	Programar, organizar y participar en eventos académicos local, regionales, nacionales e internacionales.	No hay mes definido
13	Supervisar que se evalúe el método de enseñanza del personal docente de su área, de manera que se confirme alcanzar las competencias establecidas en los contenidos temáticos.	Cada mes y medio
15	Coordinar y brindar las tutorías individuales o grupales a los alumnos con la finalidad de proporcionarles orientación académica.	Cuando se requiera
16	Evaluar las propuestas de temas de tesis, cursos y alguna otra modalidad para titulación.	Cuando se requiera
17	Asignar asesores para la elaboración de trabajos excepcionales que tengan el conocimiento en los temas a desarrollar.	Los responsables de los PE dan diversas opiniones sobre su realización.

18	Proponer ante la dirección de la facultad los sinodales para los exámenes profesionales con base al tema presentado.	Los responsables de los PE dan diversas opiniones sobre su realización.
19	Asignar las fechas de examen profesional en comunicación con la coordinación de titulación.	Los responsables de los PE dan diversas opiniones sobre su realización.
27	Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos.	Cuando se requiera
28	Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato.	Cuando se requiera
29	Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración.	Los responsables de los PE dan diversas opiniones sobre su realización.
32	Recibir y dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida.	Cuando se requiera

ANEXO B:

**ANÁLISIS DE RESULTADOS
DE ENTREVISTAS.**

ACTIVIDADES INCIERTAS

Puesto	Actividad Incierta
Administrador	11. Presentar al Director un informe semestral de las actividades realizadas
	16. Coordinarse con el Director y Subdirector para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos.
	17. Participar en el proceso de acreditación de los programas de estudio
	18. Participar en las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación
Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria	1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas y de vinculación a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos.
	2. Coordinar la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como dirigir y coordinar los estudios necesarios para ellos.
	3. Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes a la etapa disciplinaria, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores.
	5. Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados.
	6. Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en la etapa disciplinaria y terminal para los diferentes Programas Educativos y turnarlas a su jefe inmediato.
	9. Promover y gestionar la solicitud de programas de formación de profesores, desarrollo de fiabilidad y la impartición de cursos optativos de la etapa disciplinaria y terminal
	28. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o director
Coordinador de planeación y desarrollo institucional	7. Coordinar los manuales de organización y procedimientos de acuerdo con la normatividad existente y el propio desarrollo organizacional, y evaluarlos permanentemente para determinar su funcionalidad
	24. Avances y seguimientos de líneas generación y aplicación de conocimientos.
Director	6. Realizar las tareas de seguimiento en la elaboración del el plan de desarrollo, el programa operativo anual, el informe anual de la Facultad y evaluación de los mismos
	7. Emitir el manual de la Facultad con la aprobación del Consejo Técnico
	52. promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación
	55. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas
Subdirector	5. Cada periodo escolar, elaborar, organizar y coordinar junto con el director, un programa de actividades culturales a realizar
	8. Gestionar certificaciones de los documentos a su cargo
	16. Mantener actualizado el sistema institucional de indicadores con la información correspondiente a la Facultad
	23. Supervisar la promoción de las investigaciones, publicaciones y las entrevistas que se elaboren para los medios de difusión, con el fin de

proyectar la imagen académica de la Facultad

ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN OTROS PUESTOS

Puesto	Actividad	Puesto que lo realiza
Administrador	15. Recibir del Subdirector la información para elaborar el proyecto de presupuesto por programas de la Facultad y presentarlo al Director para su revisión y autorización.	Coordinador del programa educativo
	28. Autorizar y supervisar la reproducción del material didáctico	Responsable de Laboratorio
	33. Verificar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores	Coordinador del programa educativo y coordinador de área
Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria	7. Coordinar las actividades de vinculación, difusión y extensión de la cultura y los servicios de la facultad	Coordinador de área básica (solo la difusión)
	Coordinar la operación y funcionamiento del Consejo de Vinculación de la Facultad.	Responsable de vinculación.
	Coordinar y evaluar la vinculación de las actividades académicas con el sector público, productivo y social, a través de prácticas profesionales, consultorías, asesorías, desarrollo tecnológico y otras actividades análogas considerando las propuestas del Consejo de Vinculación de la Facultad.	Responsable de vinculación
	Fomentar, coordinar y evaluar los programas de educación continua que ofrezca la Facultad.	Encargado de educación continua.
	Vigilar y controlar el desempeño de las actividades realizadas durante el curso propedéutico y el periodo de inscripciones.	Coordinador de área básica
Director	23. Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje	Coordinador de carrera
	36. Verificar que se efectúen los pagos de nómina correspondientes al personal	Responsable de recursos humanos
	42. Apoyar y vigilar el cumplimiento del servicio social.	Responsable de servicio social.
	43. Supervisar las actividades del personal durante los cursos propedéuticos y periodos de reinscripciones.	Responsable de formación básica.
	46. Apoyar y vigilar la participación de la Facultad en los programas universitarios de extensión.	Responsables de área.
	49. Verificar que el personal a su cargo cuente con el material y equipo necesario para el desempeño de sus labores.	Administrador.
	50. Vigilar la conservación, mantenimiento, permanencia y buen uso de los activos fijos con que cuenta la dirección.	Administrador.
Subdirector	13. Elaborar y mantener actualizado un directorio del	Responsable de Recursos








	personal académico	Humanos
	13. Elaborar y mantener actualizado un directorio de los egresados	Responsable de vinculación y formación profesional
	14. Llevar y mantener actualizado el registro de alumnos con índices de reprobación y de eficiencia terminal	Planeación
	15. Llevar y mantener actualizado los expedientes laborales del personal académico adscrito a la Facultad	Responsable de Recursos Humanos
	18. Organizar y dirigir todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes	Coordinador de Programa Educativo
	32. Proponer al Director de la Facultad a los Responsables de programas de áreas específicas	Coordinador de área
	41. Proponer al Director de la Facultad a los Responsables de programas de áreas específicas	Administrador

ACTIVIDADES QUE NO ESTÁN DEFINIDAS EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS





Puesto	Actividad
Coordinador de planeación y desarrollo institucional	Avances y seguimientos de líneas generación y aplicación de conocimientos
Coordinador de formación básica	Coordinación de imagen y diseño de la facultad de ingeniería
	Atención a quejas de alumnos y docentes
	Cursos de inducción y propedéuticos
	Programación interna de fortalecimiento institucional

ANEXO C:
ELABORACIÓN DE GRÁFICAS.

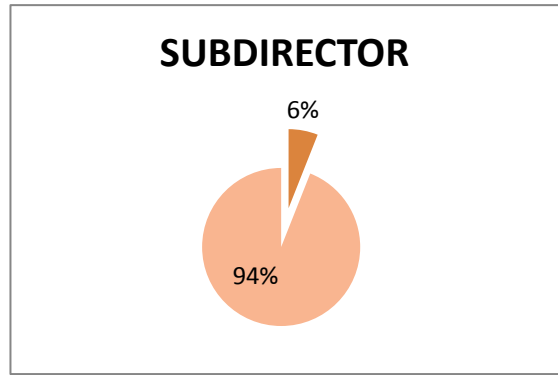
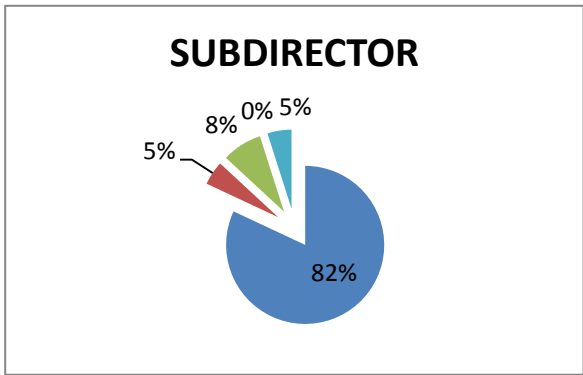
NOMENCLATURA:

	ACTIVIDADES SIN OBSERVACIÓN
	ACTIVIDADES INCIERTAS
	ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS
	ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL
	ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE
	ACTIVIDAD QUE INCIDE
	ACTIVIDAD QUE NO INCIDE

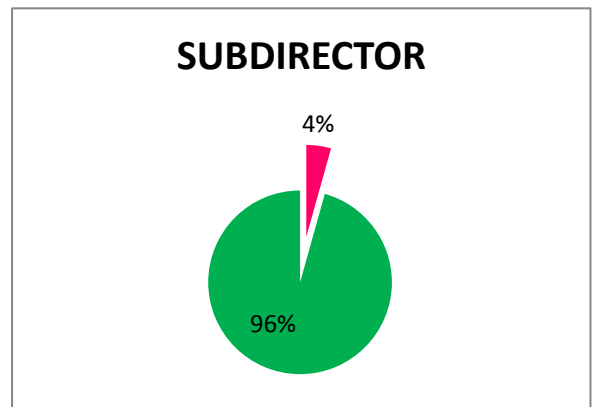
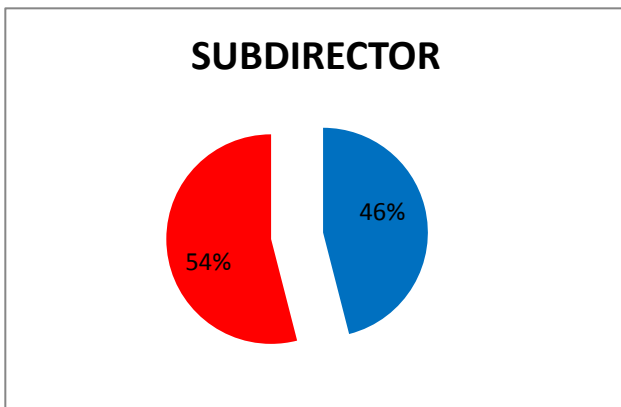
NOMENCLATURA:

	Actividades que inciden en el PEA
	Actividades que no inciden en el PEA.
	Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.
	Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.

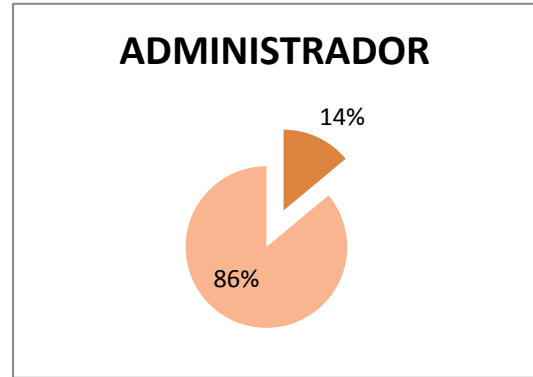
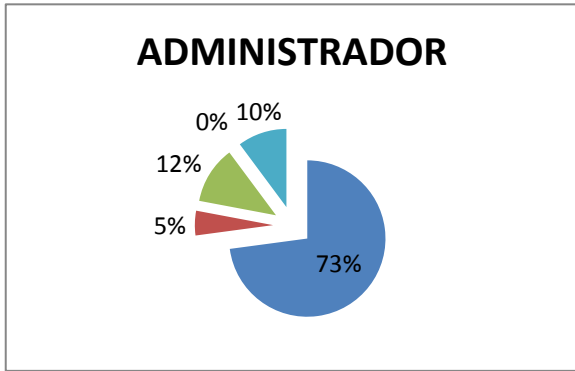
2.- SUBDIRECTOR	No. de actividad	
TOTAL DE ACTIVIDADES:	50	
ACTIVIDADES INCIERTAS	3	(8,16,23)
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	5	(13,14,15,32,41)
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	0	
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	3	(22,25,36)



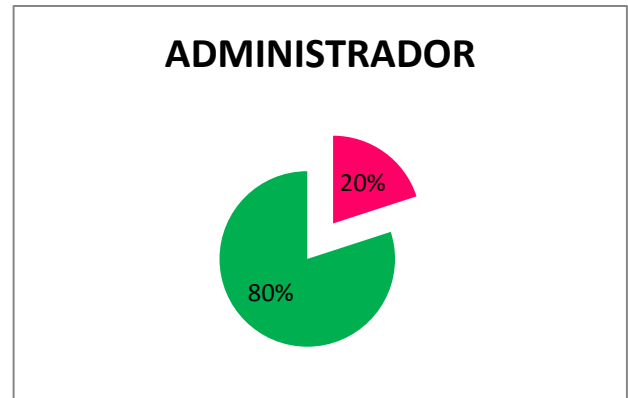
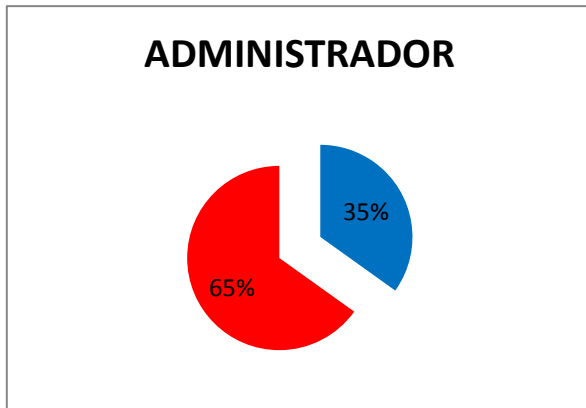
SUBDIRECTOR	Actividades
Total de actividades.	50
Actividades que inciden en el PEA	23
Actividades que no inciden en el PEA.	27
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	1
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	22



3.- ADMINISTRADOR	No. de actividad	
TOTAL DE ACTIVIDADES:	43	
ACTIVIDADES INCIERTAS	3	(16,19,23)
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	7	(6,10,15,22,26,28,33)
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	0	
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	6	(11,12,17,24,25,27)

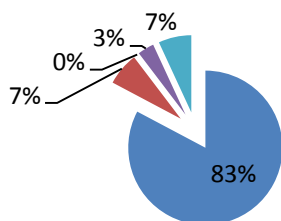


ADMINISTRADOR	Actividades
Total de actividades.	43
Actividades que inciden en el PEA	15
Actividades que no inciden en el PEA.	28
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	3
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	12

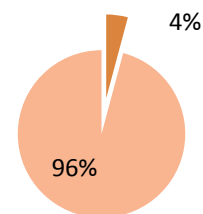


4.- COORD. DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	No. de actividad	
TOTAL DE ACTIVIDADES:	24	
ACTIVIDADES INCIERTAS	2	(7,24)
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	0	
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	1	(*) 24
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	2	(4,9)
* Avance y seguimientos de líneas de generación y aplicación de conocimientos.		

COORD. DE PLANEAC. Y D.I.

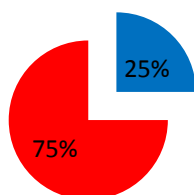


COORD. DE PLANEAC. Y D.I.

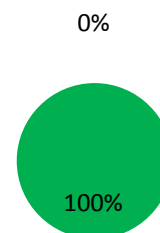


COORD. DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	Actividades
Total de actividades.	24
Actividades que inciden en el PEA	6
Actividades que no inciden en el PEA.	18
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	0
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	6

COORD. DE PLANEAC. Y D.I.

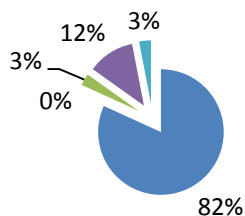


COORD. DE PLANEAC. Y D.I.



5.- COORD. DE FORMACIÓN BÁSICA			No. de actividad
TOTAL DE ACTIVIDADES:	27		
ACTIVIDADES INCIERTAS	0		
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	1	(19)	
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	4	(**)	
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	1	(13)	
<p>** Coordinación de imagen y diseño de la facultad de ingeniería, atención a quejas de alumnos y docentes, cursos de inducción y propedéuticos, programación interna de fortalecimiento institucional.</p>			

COORD. DE FORMAC. BASICA

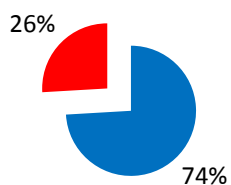


COORD. DE FORMAC. BASICA

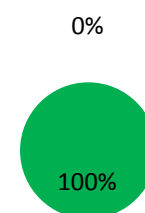


COORD. DE FORMACIÓN BAÁSICA	Actividades
Total de actividades.	27
Actividades que inciden en el PEA	20
Actividades que no inciden en el PEA.	7
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	0
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	20

COORD. DE FORMAC. BASICA

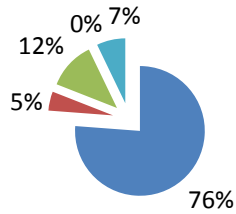


COORD. DE FORMAC. BASICA

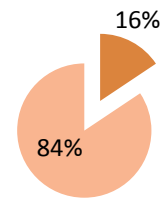


6.- COORD. DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA	No. de actividad
TOTAL DE ACTIVIDADES:	32
ACTIVIDADES INCIERTAS	2 (9,18)
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	5 (4,11,12,19,20)
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	0
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	3 (6,8,10)

**COORD. DE FORMAC.
PROFES. Y V. U.**

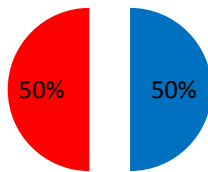


**COORD. DE FORMAC.
PROFES. Y V. U.**

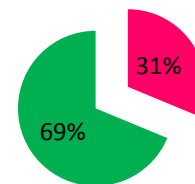


COORD. DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA	Actividades
Total de actividades.	32
Actividades que inciden en el PEA	16
Actividades que no inciden en el PEA.	16
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	5
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	11

**COORD. DE FORMAC. PROFES.
Y V. U.**

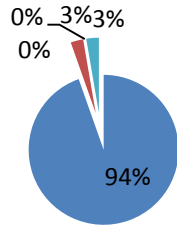


**COORD. DE FORMAC.
PROFES. Y V. U.**

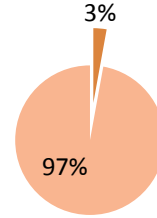


7.- RESPONSABLE DEL P.E. DE FORMAC. PROF.	No. de actividad
TOTAL DE ACTIVIDADES:	35
ACTIVIDADES INCIERTAS	1 (4)
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	0
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	0
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	1 (13)

**RESP. DEL PE DE FORMAC.
PROF.**

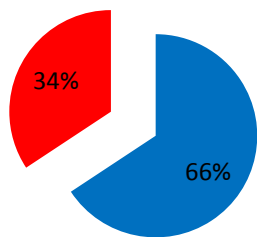


**RESP. DEL PE DE FORMAC.
PROF.**

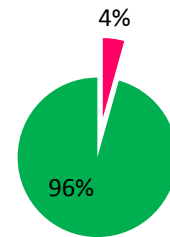


RESPONSABLE DEL P.E. DE FORMAC. PROF.	Actividades
Total de actividades.	35
Actividades que inciden en el PEA	23
Actividades que no inciden en el PEA.	12
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	1
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	22

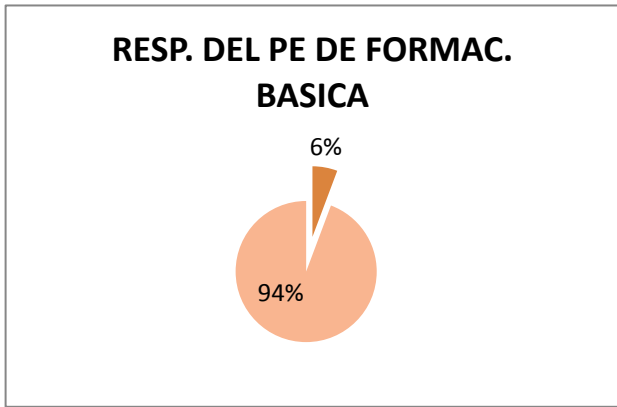
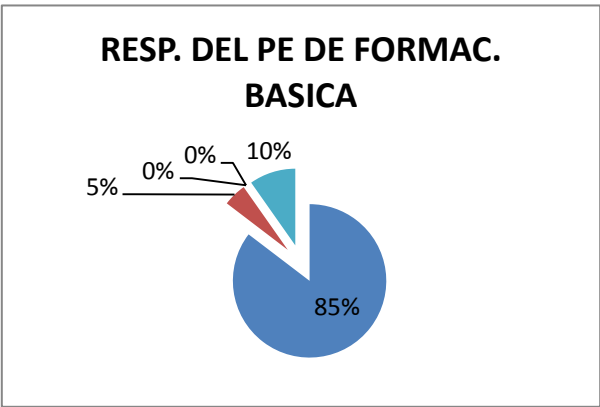
**RESP. DEL PE DE FORMAC.
PROF.**



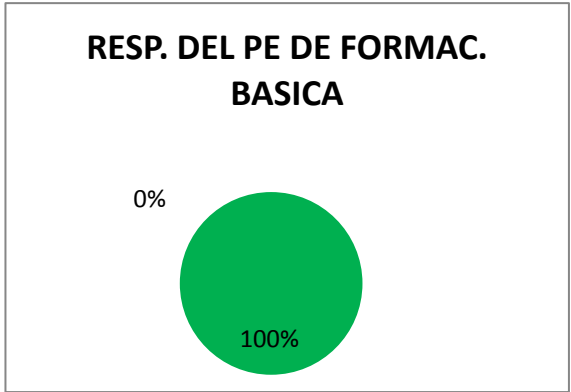
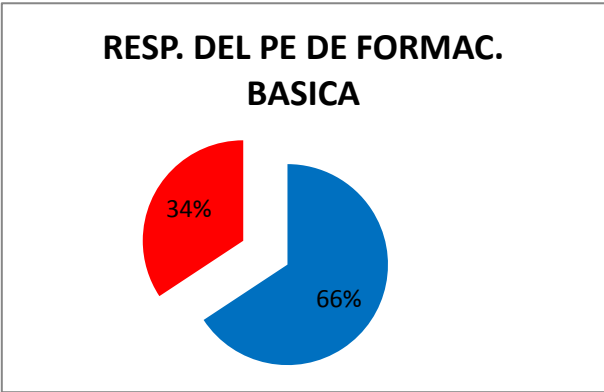
**RESP. DEL PE DE FORMAC.
PROF.**



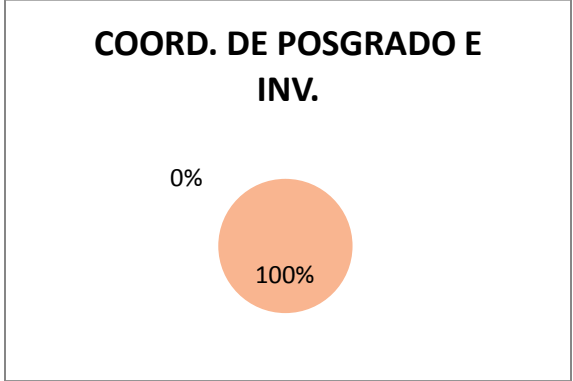
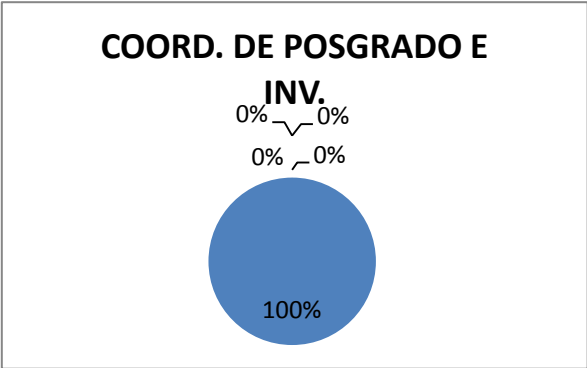
8.- RESPONSABLE DEL P.E. DE FORMAC. BÁSICA	No. de actividad
TOTAL DE ACTIVIDADES:	35
ACTIVIDADES INCIERTAS	2 (2,6)
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	0
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	0
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	4 (16,17,18,19)



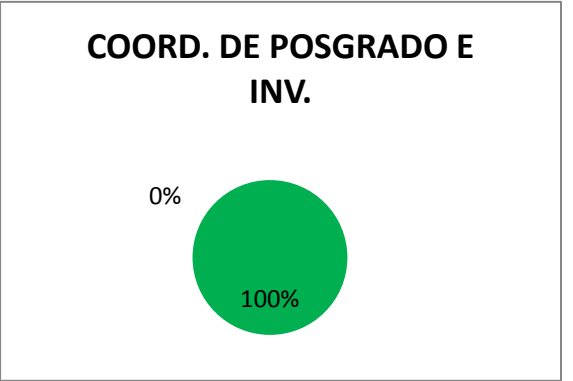
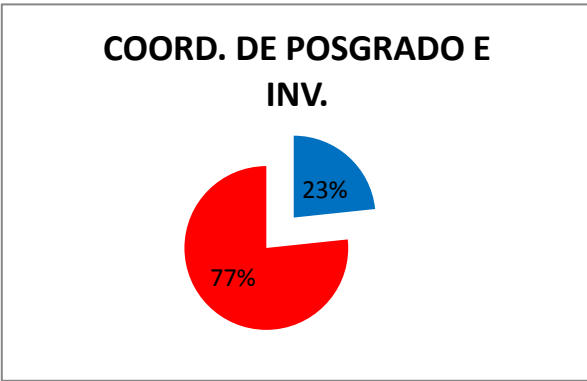
RESPONSABLE DEL P.E. DE FORMAC. BÁSICA	Actividades
Total de actividades.	35
Actividades que inciden en el PEA	23
Actividades que no inciden en el PEA.	12
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	0
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	23




9.- COORD. DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN	No. de actividad
TOTAL DE ACTIVIDADES:	30
ACTIVIDADES INCIERTAS	0
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OTROS PUESTOS	0
ACTIVIDADES NO DEFINIDAS EN EL MANUAL	0
ACTIVIDADES NO REALIZADAS POR NADIE	0



COORD. DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN	No. de Activ.
Total de actividades.	30
Actividades que inciden en el PEA	7
Actividades que no inciden en el PEA.	23
Actividades que inciden en el PEA que actualmente no se realizan.	0
Actividades que inciden en el PEA que actualmente si se realizan.	7



ANEXO D:
MANUAL DE FUNCIONES.

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 227 de 3
	Nombre del Puesto: <i>Administrador</i>	Código: 2-212-FIM

Nombre del Puesto: Administrador

Ubicación del puesto: Facultad de Ingeniería Mexicali
Unidad universitaria

Nivel del puesto: IV

Jefe inmediato: Director

Subordinados inmediatos: Secretaria
Analista de Control de Presupuesto Ejercido
Intendencia

Contactos permanentes: Personal adscrito a la Facultad
Alumnos
Público en general

Función Genérica:


Es responsable de la administración de la Facultad ante el Director de la misma, para lo cual debe programar, organizar, integrar, dirigir y controlar las diversas actividades del personal a su cargo, así como realizar todos los trámites necesarios ante las distintas dependencias de la institución.

Funciones Específicas:

1. Tener bajo su dependencia al personal administrativo y de servicios de la Facultad que le sea asignado por el Director, con sujeción a las normas laborales aplicables; Art. 26, Capítulo VII del reglamento Interno.
2. Efectuar oportunamente la gestión de los recursos materiales y financieros, así como los servicios que requiera la Facultad para su funcionamiento, sobre la base del presupuesto autorizado y de sus ingresos propios;
3. Vigilar el uso, conservación, mantenimiento y permanencia de las edificaciones, instalaciones y demás activos fijos de la Facultad; así como llevar un control de las mismas;
4. Facilitar y controlar el uso del mobiliario, del material y equipo didáctico disponibles para el desempeño de las labores académicas y administrativas;
5. Planear, conjuntamente con el director, las actividades y recursos necesarios en la operación de la Facultad;
6. Llevar el control del ejercicio del presupuesto autorizado y el de ingresos propios, de acuerdo con la normatividad y las políticas institucionales en vigor, y proporcionar al Director un reporte de operación, con la periodicidad que éste lo requiera;

7. Elaborar y mantener actualizado el control patrimonial de los bienes asignados a la Facultad;
8. Evaluar conjuntamente con el Director, la pertinencia de aplicación y tiempos de operación de los recursos y proponer las modificaciones que se requieran para la mejor operatividad de los procesos administrativos;
9. Presentar al Director un informe semestral de las actividades realizadas y periódicamente un avance de los programas y actividades;
10. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades administrativas a realizar, fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento de la misma;
11. Llevar el control del ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales, disponibilidad mensual y análisis comparativos;
12. Elaborar los cambios requeridos a la disponibilidad mensual y presentarlo ante el Director para su aprobación;
13. Coordinarse con el Director y Subdirector para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;
14. Participar en el proceso de acreditación de los programas de estudio;
15. Participar en las actividades que conduzcan a la sistematización de los procesos de certificación;
16. Solicitar al Responsable de Recursos Humanos cubrir las necesidades del personal administrativo de la Facultad y los recursos que requiera para su funcionamiento con base a sus programas, verificando que se proporcione material y equipo necesario y que se realicen todas las gestiones necesarias para ello;
17. Cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, así como en el Reglamento y Estatutos que de ella se deriven;
18. Verificar que se acondicione debidamente el lugar donde se sustentarán los exámenes profesionales;
19. Participar en la promoción de eventos que se organicen en la Facultad, así como en la ceremonia de fin de cursos;
20. Vigilar que se conserve en perfectas condiciones de uso el activo fijo con que cuenta la Facultad, así como llevar un adecuado control del mismo;
21. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
22. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
23. Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación;
24. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
25. Vigilar que se lleven a cabo las actividades de mantenimiento por parte del personal de servicios de la Facultad;
26. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo, así como su supervisión para evaluar el avance de los programas;
27. Dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;
28. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
29. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;
30. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el director.

31. Realizar los estudios y proyectos necesarios para la planeación del desarrollo de la infraestructura educativa dentro de la unidad académica;

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 229 de 3
	Nombre del Puesto: <i>Coordinador de Formación Básica</i>	Código: 2-212-FIM

Nombre del Puesto:	Coordinador de Formación Básica
Ubicación del puesto:	Facultad de Ingeniería Mexicali Unidad universitaria
Nivel del puesto:	V
Jefe inmediato:	Subdirector
Subordinados inmediatos:	Responsable del programa de Tronco Común de las Ciencias de la Ingeniería Responsable de Orientación Educativa y Psicológica Responsable de Servicio Social Comunitario
Subordinados mediatos:	Encargado de Área de Conocimiento Responsable de Laboratorio Auxiliar de Laboratorio Auxiliar de Servicio Social Comunitario
Contactos permanentes:	Personal adscrito a la Facultad Alumnos Público en general

Función Genérica:


Coordinar y controlar todas las actividades de su personal a cargo, para la formulación y actualización permanente de la etapa básica de los planes y programas de estudio; así como organizar y supervisar los programas y actividades para la evaluación y formación del personal docente, y coordinar la orientación psicopedagógica y servicio social comunitario.

Funciones Específicas:

1. Elaborar cada semestre, en coordinación con el Subdirector, el programa de actividades académicas correspondientes a su área, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos;

2. Proponer al Subdirector el personal docente mejor calificado para impartir las diversas unidades de aprendizaje del área de formación básica de los programas educativos;
3. Coordinar y supervisar la formulación y actualización permanente de los planes y programas del área de formación básica y vigilar el cumplimiento de los mismos;
4. Participar en los proyectos de creación, actualización y modificación de los planes de estudio de la Facultad;
5. Solicitar, recibir y revisar los informes de las actividades realizadas por el personal docente bajo su supervisión para coordinar y verificar el avance de los programas de las unidades de aprendizaje;
6. Presentar al Subdirector el programa de actividades semestrales y los informes de avances y semestral de las actividades realizadas;
7. Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes al área de formación básica, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
8. Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje y troncos comunes entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados;
9. Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en el área de formación básica para los diferentes programas de área específica y turnarlas al Subdirector;
10. Coordinar y gestionar los programas de formación de profesores, desarrollo de habilidades y la impartición de cursos optativos del área de formación básica, con las unidades académicas;
11. Organizar y supervisar los programas de evaluación del personal académico que participa en el área de formación básica;
12. Coordinar los servicios psicopedagógicos y de orientación vocacional o profesional a los alumnos del área de formación básica, de acuerdo con los programas y reglamentos respectivos;
13. Coordinar las actividades que fomenten y propicien la participación de docentes y alumnos en actividades culturales y deportivas que enriquezcan su formación integral;
14. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
15. Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;
16. Reunirse con el Responsable del programa de tronco común de las ciencias de la ingeniería para atender las propuestas en cuanto a las actividades académicas y culturales de dicho programa;
17. Asesorar, vigilar y controlar el desempeño de las actividades realizadas durante el curso de inducción, propedéutico y el periodo de reinscripciones;
18. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
19. Recibir y analizar en conjunto con el personal a su cargo las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto y turnarlo a su jefe inmediato;
20. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su coordinación;
21. Verificar y gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;

22. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
23. Asignar y supervisar actividades al personal a su cargo y revisar informes periódicos de estas actividades para evaluar el avance de los programas;
24. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o Director;
25. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
26. Dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;
27. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
28. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia, incluyendo quejas de alumnos y docentes;
29. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo y las que le sean encomendadas expresamente por el Subdirector y el Director.
30. Organizar todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes;
31. Avances y seguimientos de líneas de generación y aplicación de conocimientos.

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 231 de 4
	Nombre del Puesto: <i>Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria</i>	Código: 2-212-FIM

Nombre del Puesto:	Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria
Ubicación del puesto:	Facultad de Ingeniería Mexicali Unidad universitaria
Nivel del puesto:	V
Jefe inmediato:	Subdirector
Subordinados inmediatos:	Responsable de Vinculación Responsable de Titulación Responsable de Egresados Responsable de Servicio Social Profesional Responsable de Prácticas Profesionales Auxiliar de Vinculación
Subordinados mediatos:	Responsable de Área de conocimiento Responsable de Laboratorio Auxiliar de Laboratorio

Auxiliar de Titulación

Auxiliar de Servicio Social Profesional

Contactos permanentes:

Personal adscrito a la Facultad

Alumnos

Público en general


Función Genérica:

Coordinar y controlar todas las actividades de su personal a cargo, para la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como organizar y supervisar los programas y actividades para la evaluación y formación del personal docente, y la vinculación universitaria.

Funciones Específicas:

1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas y de vinculación a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos;
2. Coordinar la formulación y actualización permanente de la etapa disciplinaria y terminal de los planes y programas de estudio, así como dirigir y coordinar los estudios necesarios para ellos;
3. Coordinar los procesos para la acreditación de los programas de estudio correspondientes a la etapa disciplinaria, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
4. Fomentar el trabajo para la conformación de unidades de aprendizaje entre las distintas unidades académicas, y promover la evaluación departamental a través de grupos colegiados;
5. Revisar y supervisar el material didáctico que se elabore en la etapa disciplinaria y terminal para los diferentes Programas Educativos y turnarlas a su jefe inmediato;
6. Coordinar las actividades de vinculación, difusión y extensión de la cultura y los servicios de la Facultad;
7. Organizar los programas y actividades relacionados con la evaluación del personal académico que participa en la etapa disciplinaria y terminal;
8. Coordinar la operación y funcionamiento del Consejo de Vinculación de la Facultad;
9. Coordinar y evaluar la vinculación de las actividades académicas con el sector público, productivo y social, a través de prácticas profesionales, consultorías, asesorías, desarrollo tecnológico y otras actividades análogas considerando las propuestas del Consejo de Vinculación de la Facultad;
10. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
11. Coordinarse con el Director, Subdirector y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;
12. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su coordinación;
13. Verificar y gestionar que se le proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;
14. Fomentar, coordinar y evaluar los programas de educación continua que ofrezca la Facultad;

15. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
16. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
17. Coordinar los apoyos requeridos por el Departamento de Formación Profesional y Vinculación Universitaria en las funciones de bolsa de trabajo y egresados;
18. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
19. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;
20. Solicitar, recibir y revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;
21. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o Director;
22. Dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida;
23. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
24. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;
25. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.
26. Promover los programas de asistencia social que se apoyen en el trabajo de los alumnos y demás miembros de la Facultad, así como los programas de difusión que realicen en nombre de la misma;
27. Mantener estrecho contacto con las dependencias de la institución, tanto para solicitar como para proporcionar información;
28. Vigilar dentro de la facultad, escuela o instituto respectivo, el cumplimiento de la legislación universitaria, de los planes y programas académicos, y en general de todas aquellas disposiciones y acuerdos que normen la estructura y funcionamiento de la Universidad, dictando las medidas conducentes;
29. Organizar todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes;
30. Supervisar y promover las investigaciones, publicaciones y las entrevistas que se elaboren para los medios de difusión, con el fin de proyectar la imagen académica de la Facultad;
31. Supervisar que se lleve a cabo en forma correcta la participación de la Facultad en programas universitarios de extensión;
32. Avances y seguimientos de líneas de generación y aplicación de conocimientos.

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 234 de 2
	Nombre del Puesto: <i>Coordinador de Planeación y Desarrollo Institucional</i>	Código: 2-212-FIM

Nombre del Puesto: Coordinador de Planeación y Desarrollo Institucional

Ubicación del puesto: Facultad de Ingeniería Mexicali
Unidad universitaria

Nivel del puesto: v

Jefe inmediato: Director

Subordinados inmediatos: Coordinador de Gestión de Calidad
Encargado de Control de Documentos
Responsable de Desarrollo Organizacional

Contactos permanentes: Personal adscrito a la Facultad
Alumnos
Público en general


Función Genérica:

Coordinar y controlar todas las actividades de su personal a cargo para la elaboración de los planes de desarrollo de la Facultad, el diseño y operación de los sistemas de gestión de calidad, así como proponer las estructuras organizacionales implementando sistemas de evaluación permanentes, de acuerdo a la normatividad institucional.

Funciones Específicas:

1. Elaborar en coordinación con la Dirección los planes de desarrollo, programas y proyectos de la unidad académica para que sean congruentes con el Plan de Desarrollo Institucional;
2. Planear, diseñar y operar el sistema de estándares de calidad del servicio e indicadores del desempeño de la unidad académica y su modo de operación, para proponer al director de la Facultad las modificaciones pertinentes;
3. Participar en los procesos de acreditación de los programas de estudios de la Facultad;
4. Coordinarse con su jefe inmediato en el establecimiento de sistemas y procedimientos de organización internos para el mejor desarrollo de sus funciones;
5. Coordinar y mantener actualizados los manuales de organización y procedimientos de acuerdo con la normatividad existente y el propio desarrollo organizacional, y evaluarlos permanentemente para determinar su funcionalidad;
6. Estudiar y analizar el funcionamiento y la estructura académica y administrativa de la Facultad y su modo de operación, para proponer a la Dirección las modificaciones pertinentes;
7. Coordinar los estudios y proyectos necesarios para la planeación del desarrollo de la infraestructura educativa dentro de la unidad académica;

8. Reunir al personal involucrado en los procesos de certificación con el fin de establecer las actividades a realizar por cada coordinación;
9. Planear, organizar y supervisar las auditorías internas, pre-auditorías y auditorías del proceso de certificación;
10. Organizar y conducir las reuniones de Revisión Directiva de seguimiento del proceso de certificación;
11. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
12. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
13. Asistir a los cursos de capacitación cuando le sea indicado por su jefe inmediato;
14. Establecer una adecuada comunicación entre el personal para fomentar el espíritu de cooperación;
15. Asignar y supervisar actividades al personal a su cargo y revisar informes periódicos de estas actividades para evaluar el avance de los programas;
16. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante el Director de la Facultad;
17. Recibir y dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;
18. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
19. Brindar atención a los alumnos, personal docente y personas que deseen tratar asuntos de su competencia;
20. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.
21. Programación interna de fortalecimiento institucional;
22. Coordinación de imagen y diseño de la Facultad de Ingeniería;
23. Mantener actualizado el sistema institucional de indicadores con la información correspondiente a la Facultad;

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali</p>	<p>No. Revisión : 01</p> <p>Efectividad: 31/10/2011</p> <p>Página: 235 de 3</p>
	<p>Nombre del Puesto:</p> <p style="text-align: center;"><i>Coordinador de Posgrado e Investigación</i></p>

Nombre del Puesto:	Coordinador de Posgrado e Investigación
Ubicación del puesto:	Facultad de Ingeniería Mexicali Unidad universitaria
Nivel del puesto:	V
Jefe inmediato:	Subdirector
Subordinados inmediatos:	Responsable de Programa de Posgrado Presidente de Subcomité de Área del Conocimiento MyDCI
Contactos permanentes:	Personal adscrito a la Facultad, alumnos y público en general


Función Genérica:

Coordinar, planear, organizar y evaluar la Investigación científica y tecnológica y el Posgrado que se desarrollan en la Facultad o conjuntamente con otras instituciones.

Funciones Específicas:

1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato el programa de actividades a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y establecer con el Director, Subdirector y Administrador los sistemas y procedimientos de organización interna;
2. Coordinar y vigilar el desarrollo de los planes y programas de estudio de Posgrado, así como su actualización permanente para la calidad de sus programas, y dirigir los estudios necesarios para ello;
3. Coordinar las actividades de Posgrado e Investigación concernientes a los procesos de acreditación de los programas de estudio;
4. Asegurarse de que se lleve a cabo la sistematización de los procesos de certificación correspondientes al Posgrado e Investigación;
5. Promover, organizar y supervisar la investigación y el Posgrado en la Facultad;
6. Supervisar y gestionar los programas de formación, capacitación, actualización y evaluación del personal académico que participe o realiza actividades de investigación y/o Posgrado;
7. Difundir las políticas de investigación y desarrollo tecnológico en las áreas de conocimiento de la Facultad, así como apoyar a supervisar su aplicación;
8. Asesorar al personal de investigación, estudiantes, profesionistas, instituciones externas o público en general que así lo soliciten y que sean de la competencia de su área, con autorización del Director de la Facultad;
9. Impartir asignaturas de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
10. Proponer al personal de investigación que participará en cursos, congresos, etc., revisar el contenido de la temática a exponer y presentarla al director para su aprobación;
11. Proporcionar a su jefe inmediato toda la información sobre el aspecto académico del área a su cargo, para la elaboración del proyecto del presupuesto por programas de la Facultad;
12. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto de Posgrado e Investigación;
13. Reunir a los Responsables de Programa de Posgrado con el fin de planear y organizar los programas de actividades de investigación que se llevarán a cabo, así como coordinar su ejecución;
14. Coordinar y supervisar formulación de las propuestas de programas de fortalecimiento institucional en donde intervenga la unidad académica y sugerir a su jefe inmediato todas las mejoras para la operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
15. Buscar a la persona idónea para el desempeño de actividades dentro del proyecto de investigación a su cargo y presentar la propuesta al director;
16. Asistir y promover los programas de formación, capacitación y actualización del personal académico que participe en investigación y/o posgrado;
17. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
18. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo, así como revisar informes periódicos de las actividades realizadas para evaluar el avance de los programas;

19. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante su jefe inmediato o Director;
20. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
21. Responder la correspondencia que le sea dirigida;
22. Autorizar con su firma todos los documentos que por su naturaleza así lo requiera;
23. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 237 de 4
	Nombre del Puesto: <i>Director</i>	Código: 2-212-FIM

Nombre del Puesto:	Director
Ubicación del puesto:	Facultad de Ingeniería Mexicali Unidad universitaria
Nivel del puesto:	III
Jefe inmediato:	Rector
Subordinados inmediatos:	Subdirector Administrador
Subordinados mediatos:	Personal adscrito a la Facultad Coordinador de Formación Básica Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria Coordinador de Posgrado e Investigación Responsable de Recursos Humanos Responsable de Control Escolar Responsable de Cooperación Internacional e Intercambio Académico
Contactos permanentes:	Personal adscrito a la Facultad Alumnos Público en general


Función Genérica:

Planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades que realiza el personal a su cargo en las áreas de docencia, investigación y difusión cultural; además de administrar en forma óptima los recursos con que cuenta la Facultad, para lograr un nivel académico adecuado en la formación de profesionistas con alta calidad. Las indicadas en el Art. 133 del Estatuto de la UABC.

Funciones Específicas:

1. Planear, dirigir y evaluar las actividades de docencia, investigación y vinculación de la Facultad;
2. Planear, dirigir y evaluar las actividades administrativas de la Facultad;
3. Planear los programas de servicios estudiantiles, servicios al interior de la Universidad, así como los programas de educación continua a cargo de la Facultad;
4. Autorizar y apoyar los programas de asistencia social que se apoyen en el trabajo de los alumnos y demás miembros de la Facultad, así como los programas de difusión que realicen en nombre de la misma;
5. Elaborar el plan de desarrollo, el programa operativo anual, el informe anual de la Facultad y realizar las tareas de seguimiento y evaluación de los mismos;
6. Emitir el manual de la Facultad con la aprobación del Consejo Técnico;
7. Proponer al Consejo Técnico la creación de planes de estudio, actualizaciones y modificaciones de los vigentes;
8. Nombrar y remover a los coordinadores de áreas académicas, así como a los responsables de programas de áreas específicas de acuerdo con las necesidades institucionales y el presupuesto correspondiente;
9. Crear los órganos internos de apoyo académico o administrativo de la Facultad, después de haber escuchado la opinión del Consejo Técnico;
10. Promover las acciones que estén orientadas a la prevención de accidentes y enfermedades, auxilio y salvaguarda por causas naturales y protección del medio ambiente de la unidad académica;
11. Imponer a los infractores del presente reglamento, las sanciones que correspondan;
12. Participar en las tareas relativas al sistema institucional de indicadores que sean de la competencia de la Facultad y supervisar su realización;
13. Elaborar anualmente en coordinación con el Subdirector y Administrador el programa de actividades académicas y administrativas a realizar, fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, buscando siempre el mejoramiento y superación de la misma;
14. Supervisar a través del Subdirector el análisis y actualización de los planes de estudios, así como vigilar el cumplimiento de los mismos;
15. Establecer y mantener contacto con otras escuelas y facultades de la especialidad y ramas afines con el fin de promover y proyectar la carrera o carreras que se imparten;
16. Supervisar los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
17. Conducir los compromisos para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Facultad, así como la mejora continua;
18. Promover y supervisar la investigación y el posgrado en la Facultad;
19. Impartir asignaturas en la Facultad a su cargo, de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
20. Revisar, complementar, integrar y autorizar el proyecto de presupuesto por programa de la Facultad, previamente elaborado por el Administrador y Subdirector para presentarlo a la dependencia correspondiente;
21. Supervisar el ejercicio del presupuesto y de los programas a través de los flujos trimestrales y análisis comparativos, así como autorizar los cambios de la disponibilidad mensual de la Facultad a su cargo;
22. Coordinarse con el personal a su cargo en el establecimiento de los procedimientos de organización internos más adecuados para un mejor desarrollo de sus funciones;
23. Proponer al Rector la gestión de plazas académicas y la contratación de personal académico visitante, de acuerdo con el Estatuto del Personal Académico y reglamentos correspondientes;

24. Gestionar ante las autoridades y dependencias de la institución las necesidades de recursos que requiere la Facultad para su funcionamiento con base a sus programas;
25. Representar a la Facultad en actividades académicas, culturales, administrativas, etc., que tengan lugar dentro o fuera de la institución, cuando así se lo indique;
26. Proponer y/o firmar de aceptación o en su caso rechazar justificadamente las propuestas del personal administrativo presentadas por los subdirectores;
27. Concurrir a las sesiones del Consejo Técnico Universitario con voz y voto;
28. Concurrir con voz y voto a las reuniones del Colegio de Directores de la Universidad;
29. Convocar a las sesiones de los Consejos Técnicos y presidirlas, teniendo derecho, en caso de empate, a voto de calidad;
30. Vetar los acuerdos del Consejo Técnico de su facultad, escuela o instituto. El efecto inmediato del veto será el de reconsiderar el asunto en la próxima sesión, a cuya celebración convocará para dentro de los siguientes quince días. Si el acuerdo materia de veto es confirmado por el Consejo Técnico, y el director no lo retira, la cuestión vetada será sometida a la decisión definitiva del rector, suspendiéndose entre tanto la ejecución del asunto impugnado;
31. Cuidar que dentro de la facultad, escuela o instituto correspondiente, se desarrollen las labores en forma adecuada y eficaz;
32. Cuidar de la disciplina de su dependencia, aplicando las sanciones que sean necesarias, conforme al Estatuto vigente y sus reglamentos;
33. Apoyar y vigilar la participación de la Facultad en los programas universitarios de extensión;
34. Sugerir ante la dependencia correspondiente, todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
35. Asistir a las reuniones de trabajo que convoquen las autoridades y directivos de la institución;
36. Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de capacitación;
37. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
38. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo de actividades realizadas en la facultad, así como revisar informes periódicos de actividades realizadas por el personal a su cargo para evaluar el avance de los programas;
39. Rendir un informe anual de sus actividades al Rector y al Consejo Técnico de la propia unidad académica;
40. Dar contestación a la correspondencia o documentación que le sea dirigida;
41. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
42. Brindar atención a todas aquellas personas que deseen tratar asuntos de su competencia;
43. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el Rector.
44. Reunir a los responsables de programas de área específica para atender las propuestas en cuanto a sus actividades académicas y culturales;

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 240 de 3
	Nombre del Puesto: <i>Responsable de Programa Educativo Profesional</i>	Código: 2-212-FIM

Nombre del Puesto:	Responsable de Programa Educativo
Ubicación del puesto:	Facultad de Ingeniería Mexicali Unidad universitaria
Nivel del puesto:	Categoría Académica
Jefe inmediato:	Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria
Subordinados inmediatos:	Encargado de área de conocimiento Responsable de Laboratorio
Subordinados mediatos:	Personal Docente Auxiliar de Laboratorio
Contactos permanentes:	Personal adscrito a la Facultad Alumnos Público en general

Función Genérica:


Coordinar y controlar las actividades del personal docente a su cargo, verificando el cumplimiento de los planes de estudio y que el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación se desarrolle de forma adecuada y eficaz impactando en la formación profesional de los estudiantes.

Funciones Específicas:

1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y comunicarlo al personal a su cargo;
2. Coordinar el diseño, elaboración y reestructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos;
3. Coordinar la acreditación de los programas de estudio, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
4. Coordinar la elaboración y/o actualización de los programas de estudio (cartas descriptivas), así como la identificación y análisis de la bibliografía requerida;
5. Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato;
6. Revisar y autorizar la reproducción del material didáctico, así como supervisar que este se elabore para las diferentes unidades de aprendizaje de su área específica y turnarlas a su jefe inmediato;

7. Promover la formación y desarrollo del personal docente especializado dentro del Programa Educativo a su cargo, en coordinación con su jefe inmediato;
8. Programar y participar en eventos académicos local, regionales, nacionales e internacionales;
9. Proponer al Subdirector los posibles candidatos para participar en cursos o congresos, etc., revisando la temática a exponer;
10. Brindar a los alumnos pláticas, conferencias, tutorías individuales o grupales, con la finalidad de proporcionarles orientación académica o para canalizarlos al programa educativo a su cargo;
11. Supervisar que se evalúe el método de enseñanza del personal docente de su área, de manera que se confirme alcanzar las competencias establecidas en los contenidos temáticos;
12. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
13. Coordinar y brindar las tutorías individuales o grupales a los alumnos con la finalidad de proporcionarles orientación académica;
14. Evaluar las propuestas de temas de tesis, cursos y alguna otra modalidad para titulación y proponer los sinodales para los exámenes profesionales con base al tema presentado;
15. Recibir del Subdirector la información para elaborar el proyecto de presupuesto y analizar en conjunto con los Responsables de Área de conocimiento y Responsables de Laboratorio las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto de su Programa Educativo y turnarlo a su jefe inmediato para su examen y aprobación;
16. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su Programa Educativo;
17. Gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;
18. Programar la asignación del número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, así como personal docente para la presentación y aprobación del Subdirector;
19. Proponer al Subdirector los candidatos para Responsables de Área de conocimientos y Responsables de Laboratorio de las carreras, así como el personal docente idóneo para impartir las materias;
20. Asesorar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y período de reinscripciones;
21. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
22. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
23. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
24. Asignar y supervisar actividades específicas a los Responsables de Área de conocimiento, Responsables de Laboratorio y personal a su cargo;
25. Dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida;
26. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
27. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades a su jefe inmediato, así como al Director de la Facultad cuando lo solicite;
28. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.
29. Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje;

30. Seleccionar al personal docente y alumnos que asistirán a cursos, congresos, etc., en representación de la Facultad, así como aprobar la temática a exponer y presentarlo al Director para su aprobación;
31. Evaluar conjuntamente con los responsables de área de conocimiento, el desempeño del personal académico y en su caso, de los alumnos;
32. Formar comités para evaluar que los eventos en los que participe el personal docente de la Facultad sean de reconocido prestigio;

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 242 de 3
	Nombre del Puesto: <i>Responsable de Programa Educativo Tronco Común</i>	Código: 2-212-FIM

Nombre del Puesto:	Responsable de Programa Educativo
Ubicación del puesto:	Facultad de Ingeniería Mexicali Unidad universitaria
Nivel del puesto:	Categoría Académica
Jefe inmediato:	Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria
Subordinados inmediatos:	Encargado de área de conocimiento Responsable de Laboratorio
Subordinados mediatos:	Personal Docente Auxiliar de Laboratorio
Contactos permanentes:	Personal adscrito a la Facultad Alumnos Público en general

Función Genérica:


Coordinar y controlar las actividades del personal docente a su cargo, verificando el cumplimiento de los planes de estudio y que el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación se desarrolle de forma adecuada y eficaz impactando en la formación profesional de los estudiantes.

Funciones Específicas:

1. Elaborar anualmente en coordinación con su jefe inmediato un programa de actividades académicas a realizar, así como coadyuvar en el establecimiento de objetivos para el cumplimiento de los mismos y comunicarlo al personal a su cargo;
2. Coordinar el diseño, elaboración y reestructuración de los planes de estudio y vigilar el cumplimiento de los mismos;

3. Coordinar la acreditación de los programas de estudio, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
4. Coordinar la elaboración y/o actualización de los programas de estudio (cartas descriptivas), así como la identificación y análisis de la bibliografía requerida;
5. Recibir y analizar de los responsables de área de conocimiento a su cargo, las modificaciones a los planes de estudio y turnarlas a su jefe inmediato;
6. Revisar y autorizar la reproducción del material didáctico, así como supervisar que este se elabore para las diferentes unidades de aprendizaje de su área específica y turnarlas a su jefe inmediato;
7. Promover la formación y desarrollo del personal docente especializado dentro del Programa Educativo a su cargo, en coordinación con su jefe inmediato;
8. Programar y participar en eventos académicos local, regionales, nacionales e internacionales;
9. Proponer al Subdirector los posibles candidatos para participar en cursos o congresos, etc., revisando la temática a exponer;
10. Brindar a los alumnos pláticas, conferencias, tutorías individuales o grupales, con la finalidad de proporcionarles orientación académica o para canalizarlos al programa educativo a su cargo;
11. Supervisar que se evalúe el método de enseñanza del personal docente de su área, de manera que se confirme alcanzar las competencias establecidas en los contenidos temáticos;
12. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
13. Coordinar y brindar las tutorías individuales o grupales a los alumnos con la finalidad de proporcionarles orientación académica;
14. Evaluar las propuestas de temas de tesis, cursos y alguna otra modalidad para titulación y proponer los sinodales para los exámenes profesionales con base al tema presentado;
15. Recibir del Subdirector la información para elaborar el proyecto de presupuesto y analizar en conjunto con los Responsables de Área de conocimiento y Responsables de Laboratorio las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto de su Programa Educativo y turnarlo a su jefe inmediato para su examen y aprobación;
16. Supervisar y llevar el control del correcto ejercicio del presupuesto asignado a su Programa Educativo;
17. Gestionar que se proporcione al personal a su cargo el material y equipo necesario para el correcto y oportuno desempeño de sus labores;
18. Programar la asignación del número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, así como personal docente para la presentación y aprobación del Subdirector;
19. Proponer al Subdirector los candidatos para Responsables de Área de conocimientos y Responsables de Laboratorio de las carreras, así como el personal docente idóneo para impartir las materias;
20. Asesorar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y período de reinscripciones;
21. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
22. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
23. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración;
24. Asignar y supervisar actividades específicas a los Responsables de Área de conocimiento, Responsables de Laboratorio y personal a su cargo;

25. Dar respuesta a la correspondencia que le sea dirigida;
26. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
27. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades a su jefe inmediato, así como al Director de la Facultad cuando lo solicite;
28. Realizar todas aquellas actividades que deriven de la naturaleza de su cargo o le sean expresamente encomendadas por su jefe inmediato y le confiera la normativa universitaria aplicable.
29. Supervisar que se efectúe en forma correcta la asesoría individual o grupal a los alumnos con problemas de aprendizaje;
30. Seleccionar al personal docente y alumnos que asistirán a cursos, congresos, etc., en representación de la Facultad, así como aprobar la temática a exponer y presentarlo al Director para su aprobación;
31. Evaluar conjuntamente con los responsables de área de conocimiento, el desempeño del personal académico y en su caso, de los alumnos;
32. Formar comités para evaluar que los eventos en los que participe el personal docente de la Facultad sean de reconocido prestigio;

 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ingeniería Mexicali	No. Revisión : 01 Efectividad: 31/10/2011 Página: 244 de 4
	Nombre del Puesto: <i>Subdirector</i>

Nombre del Puesto:	Subdirector
Ubicación del puesto:	Facultad de Ingeniería Mexicali Unidad universitaria
Nivel del puesto:	IV
Jefe inmediato:	Director
Subordinados inmediatos:	Coordinador de Formación Básica Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria Coordinador de Posgrado e Investigación Responsable de Recursos Humanos Responsable de Control Escolar Responsable de Cooperación Internacional e Intercambio Académico Encargado de Apoyo Académico Secretaria
Subordinados mediatos:	Responsable de Programa Educativo Encargado de área de conocimiento

Personal docente
Responsable de Laboratorio
Auxiliar de Laboratorio

Contactos permanentes: Personal adscrito a la Facultad
Alumnos
Público en general

Función Genérica:

Coordinar y controlar todas las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de los objetivos del plan de estudios, elevando así su calidad académica a fin de que el proceso enseñanza-aprendizaje-evaluación se realice de acuerdo a los programas establecidos.

Funciones Específicas:

1. Apoyar al director en las diferentes actividades académicas que se requieran para el adecuado cumplimiento de las tareas sustantivas de la Facultad; según Art. 24 del Reglamento Interno de Trabajo.
2. Fomentar y promover el mejoramiento del nivel académico, tanto de los docentes, como de los alumnos;
3. Coordinar y apoyar las labores de los coordinadores de área académica y a los responsables de área específica para la actualización de los programas a su cargo y vigilar el cumplimiento de los mismos, la programación de la planta docente y demás actividades que se requieran;
4. Promover el trabajo colegiado entre el personal académico de la Facultad;
5. Cada periodo escolar reunir a su personal a cargo para elaborar y coordinar junto con el director, un programa de actividades académicas, culturales y deportivas a realizar, fijando las políticas y objetivos inmediatos de la Facultad, así como coordinar su ejecución y buscando siempre el mejoramiento de la misma;
6. Revisar informes periódicos de actividades realizadas por los coordinadores de áreas académicas, responsables de los programas de las áreas específicas y demás personal a su cargo para evaluar el avance de los programas y de los proyectos de investigación, y presentar semestralmente al director el informe del avance de los programas y actividades realizadas por el personal académico de la Facultad;
7. Gestionar certificaciones de los documentos a su cargo;
8. Elaborar los proyectos de acreditación, equivalencia o revalidación de estudios cursados y aprobados en otras unidades académicas de la Universidad o en instituciones de educación superior nacionales o del extranjero;
9. Programar, con la debida antelación al periodo escolar correspondiente, escuchando a los coordinadores de áreas académicas, a los responsables de área específica y al administrador, el número de grupos, unidades de aprendizaje, horarios, espacios, así como el personal académico necesario, y presentarlo al director para su aprobación;
10. Proponer al director, el personal académico idóneo para la impartición de las diversas unidades de aprendizaje, tomando en cuenta las propuestas presentadas por el coordinador área académica o responsable de área específica correspondiente;
11. Dirigir todas las actividades relativas a la administración escolar de acuerdo con los reglamentos universitarios correspondientes;

12. Organizar en conjunto con los coordinadores de áreas académicas y responsables de los programas de área específica, los procesos para la acreditación de los programas de estudio de la Facultad, buscando cumplir con los indicadores de los organismos acreditadores;
13. Apoyar a la Dirección en el seguimiento de los compromisos para la sistematización de los procesos de certificación correspondientes a los programas de estudio;
14. Supervisar y apoyar los mecanismos para la actualización académica del personal docente a través de cursos especializados organizados por la Coordinación de Formación Básica y Coordinación de Formación Profesional y Vinculación Universitaria de la Facultad;
15. Elaborar los proyectos de revalidación de estudios solicitados por los alumnos provenientes de otras escuelas o facultades;
16. Impartir unidades de aprendizaje de acuerdo a lo que establece el Estatuto del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Baja California;
17. Proporcionar al Administrador toda la información sobre el aspecto académico los PE para la elaboración del proyecto del presupuesto por programas de la Facultad;
18. Coordinarse con el Director y Administrador para el establecimiento de los sistemas y procedimientos de organización internos;
19. Elaborar el calendario de exámenes ordinarios, extraordinarios y de regularización, así como la asignación de personal docente en cada caso y presentarlo al Director de la Facultad para su aprobación;
20. Proponer al Director de la Facultad a los Responsables de programas de áreas específicas;
21. Coordinar, supervisar y participar en las actividades a realizar durante los cursos propedéuticos y período de reinscripciones;
22. Cumplir y auxiliar en el cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, así como en el Reglamento y Estatutos de la Facultad;
23. Acudir ante las instancias universitarias correspondientes para tratar asuntos de su competencia;
24. Suplir al Director en sus faltas o ausencias temporales que no excedan de un mes;
25. Sugerir a su jefe inmediato todos aquellos controles o modificaciones que sean necesarios para la mejor operatividad de los sistemas y procedimientos establecidos;
26. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque su jefe inmediato;
27. Asistir y promover la participación del personal a su cargo en los programas de formación docente;
28. Establecer una adecuada comunicación entre el personal a su cargo para fomentar el espíritu de colaboración, además de comunicar las disposiciones giradas por las autoridades superiores de la institución;
29. Asignar y supervisar actividades específicas al personal a su cargo;
30. Presentar periódicamente un informe del avance de los programas y actividades realizadas ante el Director de la Facultad;
31. Dar contestación a la correspondencia que le sea dirigida;
32. Autorizar con su firma toda la documentación que por su naturaleza así lo requiera;
33. Brindar atención a todas aquellas personas que requieran tratar asuntos de su competencia;
34. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o les sean encomendadas expresamente por el director.

35. Organizar los planes y programas de estudios que se imparten en la Facultad con sujeción a lo dispuesto por la normatividad universitaria aplicable;
36. Recibir y analizar en conjunto con los responsables de programas de área específica a su cargo, las necesidades materiales y de equipo para la elaboración del presupuesto y turnarlo a su jefe inmediato;
37. Promover y gestionar la solicitud de programas de formación de profesores, desarrollo de habilidades y la impartición de cursos optativos de la etapa disciplinaria y terminal;
38. Coordinar y supervisar los programas y actividades relacionados con la evaluación del personal académico que participa en la etapa disciplinaria y terminal;

ANEXO E:

HERRAMIENTAS DE MEJORA.

Checklist para Definición de problemas:

Preguntas a formular:	Respuestas y Datos:
1. ¿Cuál es el problema específico?	
2. ¿Quién se afecta?	
3. ¿Cuándo ocurre?	
4. ¿Dónde ocurre?	
5. ¿Con qué frecuencia ocurre?	
6. ¿Cuál es la magnitud del impacto?	

NO EFECTUADO	EN PROGRESO	EFECTUADO

Notas:

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

ASUNTO:		FECHA	
----------------	--	--------------	--

I. ¿Qué otras persona o grupos se beneficiarán de esta información?	
II. ¿Quién resulta afectado (positiva o negativamente) por esta información o por una decisión basada en ésta?	
III. ¿Necesita(n) otra(s) persona(s) recibir esta información inmediatamente (por medio de una llamada telefónica o reunión), o puede ser transmitida de una manera menos urgente (correo o circulación interna)?	
IV. ¿Necesita esta información ser analizada para que todos actúen acorde y colectivamente, o existen beneficios en estudiarla separadamente y actuar en forma individual?	
V. ¿Existe alguna información adicional o complementaria que deba conseguirse?	
VI. ¿Cuáles son las implicancias, si existiera alguna, de que esta información fuera conocida por otras organizaciones?	

Guía para programar y conducir reuniones efectivas

Pauta de diagnóstico

Fecha:		Duración:		Citada por:			
TIPO DE REUNIÓN							
Intercambio de información							
Motivación							
Proyectos							
Solución de problemas							
Toma de decisiones							
MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN							
BAJA EFECTIVIDAD		Baja Neutro Alta			ALTA EFECTIVIDAD		
Falta de objetivos		1	2	3	4	5	Objetivos claros y específicos
Falta de programación		1	2	3	4	5	Programación completa
Inicio y fin a destiempo		1	2	3	4	5	Inicio y finalización a tiempo
Interrupciones constantes		1	2	3	4	5	Sin interrupciones
Salirse de los puntos del programa		1	2	3	4	5	Todo el tiempo se dedica a la agenda
No hacer resumen o conclusiones		1	2	3	4	5	Resumen de cada punto tratado
Falta de acta		1	2	3	4	5	Actas completas
Poca participación de los asistentes y sin creatividad		1	2	3	4	5	Alta participación de los asistentes con creatividad
Poca satisfacción personal de participar en la reunión		1	2	3	4	5	Alta satisfacción personal de haber contribuido
No se cumplen los objetivos		1	2	3	4	5	Cumplimiento de los objetivos
SE HUBIERA PODIDO ELIMINAR LA REUNIÓN MEDIANTE:							
Llamada telefónica							
Carta, e-mail o memo							
Tomando la decisión sin la reunión							
Juntándola con otra reunión							
SE HUBIERA PODIDO EVITAR SU ASISTENCIA:							
Leyendo un programa y acta de esta reunión							
Enviando un representante o un informe escrito							
Comentarios:							

Guía para programar y conducir una reunión efectiva:

PASO 1

Determinar la necesidad de la Reunión			
Nº	Pregúntese	SI	NO
1	El resultado que espera obtener de ella es mayor que la sumatoria de los resultados que lograrían individualmente sus eventuales participantes.		
2	El asunto a tratar requiere de discusión o votación.		
3	El asunto a tratar es para transmitir una información o decisión ya tomada.		
4	El asunto a tratar puede ser transmitido por un memo o a través de un e-mail.		

PASO 2

Programación de la reunión			
	Revise los elementos que están presentes		√
1	Determine el propósito específico de la reunión.		
	- Intercambio de Información.		
	- De motivación.		
	- Coordinación de proyectos o actividades.		
	- Solución de problemas.		
	- Toma de decisiones.		
2	Identifique a los asistentes NECESARIOS.		
	- Identifique los asistentes que realmente deben participar en la reunión.		
	- Notifique a todos los asistentes.		
	- Prepare programa a seguir en la reunión, para ser enviado a cada participante.		
	- Confirmar número de asistentes definitivos.		
3	Controle el tiempo.		
	- Fije la fecha cuando las personas claves estén disponibles.		
	- Establezca una hora de inicio y de finalización.		
	- Establezca temas a ser tratados por orden de prioridad.		
	- Defina una persona responsable de cada tema, si es necesario.		
	- Asigne espacios de tiempo a cada tema para ser tratado.		
	- Envíe a cada participante el programa de la reunión con fecha, hora y temas.		

PASO 3

Durante la reunión			
	Revise los elementos que están presentes		√
1	Inicie puntualmente la reunión.		
2	Inicie la reunión con algún comentario, agradecimiento o pregunta.		
3	Exponga el propósito, objetivos y resultado que se espera o desea.		
4	Repase el programa previamente enviado a los asistentes y despeje dudas		

5	Declare las normas de la reunión.	
	- Respetar el tiempo para cada tema.	
	- Sólo una persona habla a la vez, pidiendo la palabra al coordinador.	
	- No acepte conversaciones privadas durante la reunión.	
	- Se puede hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.	
	- Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.	
6	Disposición del lugar de la reunión.	
	- Disponga de un lugar ventilado e iluminado.	
	- Para resolver problemas, sentarse en círculo, disposición equitativa.	
	- Para tomar decisiones, sentarse alrededor de una mesa.	
7	Utilice material audiovisual, agradable y corto para exponer temas.	
8	Esté atento a no salirse del programa y a que se respeten los horarios.	
	- Controle todas las interrupciones de una manera firme y cordial.	

PASO 4

Al finalizar la reunión		
1	Haga un cierre formal	
	- Haga una minuta de la reunión.	
	- Haga una breve exposición con el resumen de los acuerdos tomados.	
	- Defina los pasos a seguir en términos de actividades, responsables y tiempo.	
	- Si corresponde, de una fecha tentativa de la próxima reunión.	
	- Envíe el acta con los acuerdos y plazos a cada participante.	
	- Realice seguimiento de los acuerdos pactados, monitoreando el avance de cada uno.	

SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

REGISTRO DE ACTIVIDADES:

Fecha	Actividad	Sí se realizó	No se realizó	Motivos

Ámbito	¿Qué fortalecer? (acciones o condiciones positivas)	¿Qué cambiar? (acciones o condiciones que provocan los problemas y deben ser eliminadas o modificadas radicalmente)	¿Qué nuevas acciones o condiciones deben realizarse o establecerse?
Aula (trabajo técnico pedagógico)			
Organización y funcionamiento general del plantel			
Desempeño y desarrollo de personal			

CUADRO DIAGNOSTICO PARA NIVEL DE COMPETENCIA
ORIENTADO A LA CALIDAD

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Realiza un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas.	Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Generalmente, su labor se ajusta al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Ocasionalmente, necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Administra en forma autónoma su trabajo de acuerdo a las normas establecidas y los estándares del establecimiento.	Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Ayuda a otros a lograr un desempeño acorde a los estándares institucionales.
Se orienta al mejoramiento continuo.	Necesita ayuda para identificar oportunidades de mejorar su trabajo. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.	Identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	Cuestiona las prácticas y creencias existentes, proponiendo formas diferentes de hacer las cosas.	Estimula a otros a implementar cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.
Asegura resultados de alta calidad.	Requiere apoyo para asegurar la calidad de su trabajo y cumplir con los objetivos y plazos que se propone.	Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos.	Su trabajo y/o el de su equipo cumplen con objetivos desafiantes, exigentes, pero realistas. Cumple con los plazos comprometidos.	Es ampliamente reconocido en la institución por su capacidad de cumplir con los compromisos desafiantes que adquiere. Ayuda a otros a cumplir con altos estándares de calidad.
Alinea su trabajo con la Visión institucional. (*)	Requiere apoyo para que los objetivos y su práctica profesional estén alineados con la Visión institucional. Tiene una percepción parcial y de corto plazo de la institución.	Ocasionalmente revisa la coherencia de sus objetivos y prácticas con la Visión institucional. Necesita ayuda para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro de la institución.	Reformula sus objetivos y prácticas para alinearlas con la Visión institucional. Su percepción de la organización educativa le permite proyectarse hacia el futuro.	Es reconocido en la institución por su capacidad para anticiparse a los cambios y mantenerse alineado con la Visión institucional. Genera confianza y credibilidad en los demás que se dejan influenciar por él.

ANEXO F:

**PERFIL DE COMPETENCIAS
DIRECTIVAS.**

PERFIL DE COMPETENCIAS: DIRECTOR

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Gestión del talento humano.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Creatividad e innovación.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Influencia inspiracional.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.
- Compromiso ético.
- Automotivación.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Sensibilidad.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: SUBDIRECTOR

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Gestión del talento humano.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Creatividad e innovación.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Influencia inspiracional.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Autocontrol.
- Capacidad de negociación y mediación.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.
- Compromiso ético.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Sensibilidad.
- Disposición a la cooperación.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: ADMINISTRADOR

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Ejecución
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Interacción con la comunidad y el entorno.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Creatividad e innovación.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Autocontrol.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Compromiso ético.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Disposición a la cooperación.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: COORDINADOR DE FORMACIÓN BÁSICA

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Ejecución
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos informáticos básicos.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Capacidad de negociación y mediación.
- Habilidades de investigación.
- Habilidad para trabajar de forma autónoma.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Compromiso ético.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Disposición a la cooperación.
- Empatía.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: COORDINADOR DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Ejecución
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Interacción con la comunidad y el entorno.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Capacidad de negociación y mediación.
- Habilidades de investigación.
- Habilidad para trabajar de forma autónoma.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Compromiso ético.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Disposición a la cooperación.
- Capacidad de trabajo en un contexto internacional.
- Empatía.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: RESPONSABLE DE PE DE TRONCO COMÚN

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Ejecución
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Gestión del talento humano.
- Interacción con la comunidad y el entorno.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Influencia inspiracional.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Autocontrol.
- Capacidad de negociación y mediación.
- Tolerancia a la presión.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Compromiso ético.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Sensibilidad.
- Disposición a la cooperación.
- Empatía.
- Dinamismo.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: RESPONSABLE DE PE DE FORMACIÓN PROFESIONAL

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Ejecución
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Gestión del talento humano.
- Interacción con la comunidad y el entorno.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Influencia inspiracional.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Autocontrol.
- Capacidad de negociación y mediación.
- Tolerancia a la presión.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Compromiso ético.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Sensibilidad.
- Disposición a la cooperación.
- Empatía.
- Dinamismo.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Conocimientos informáticos básicos.
-

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Creatividad e innovación.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Orientación al logro.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Compromiso social e Institucional.
- Habilidades de investigación.
-

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Compromiso ético.
- Persuasión.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Disposición a la cooperación.
- Motivación del personal.

PERFIL DE COMPETENCIAS: COORDINADOR DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

COMPETENCIAS FUNCIONALES:

- Pensamiento estratégico, reflexivo y crítico.
- Planeación y organización.
- Capacidad objetiva de análisis.
- Comunicación oral y escrita.
- Resolución de problemas.
- Capacidad de gestión de la información.
- Toma de decisiones.
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos informáticos básicos.
- Interacción con la comunidad y el entorno.

COMPETENCIAS SISTÉMICAS:

- Capacidad y disposición de aprendizaje.
- Diseño y gestión de proyectos.
- Motivación por la calidad.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Capacidad de delegar.
- Orientación al logro.
- Capacidad de aplicar sus conocimientos en la práctica.
- Flexibilidad.
- Compromiso social e Institucional.
- Habilidades de investigación.
- Habilidad para trabajar de forma autónoma.

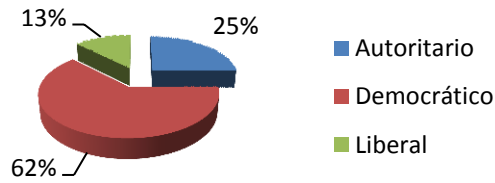
COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad autocrítica.
- Habilidades en las relaciones interpersonales.
- Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.
- Compromiso ético.
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Disposición a la cooperación.
- Capacidad de trabajo en un contexto internacional.
- Empatía.
- Motivación del personal.

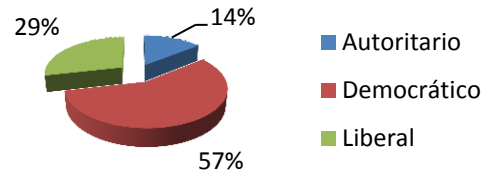
ANEXO G:

**GRÁFICAS DE LIDERAZGO Y
COMUNICACIÓN.**

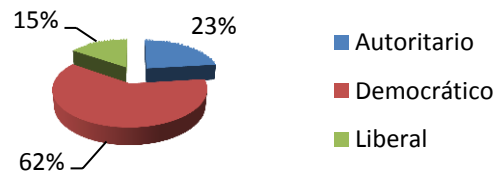
Coord. de planeación y desarrollo institucional



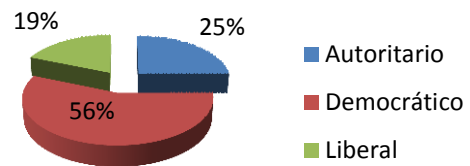
Coord. de posgrado e investigación



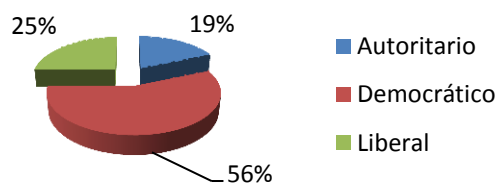
Coord. de formación profesional y vinculación universitaria



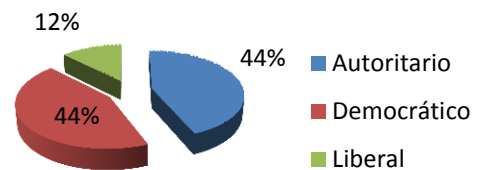
Administrador

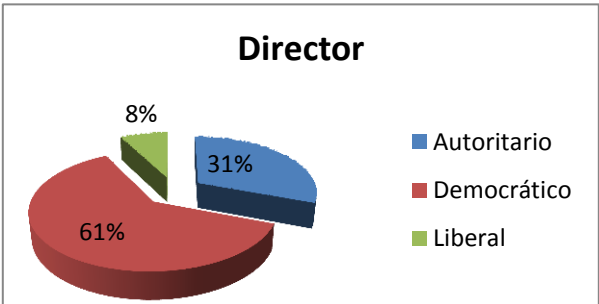
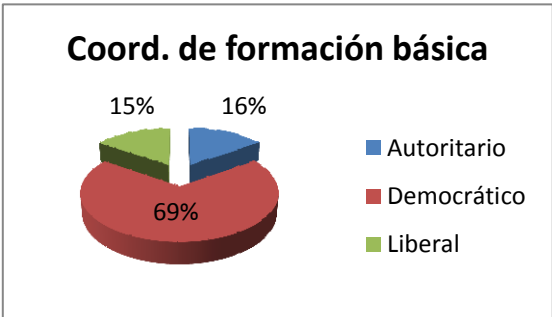
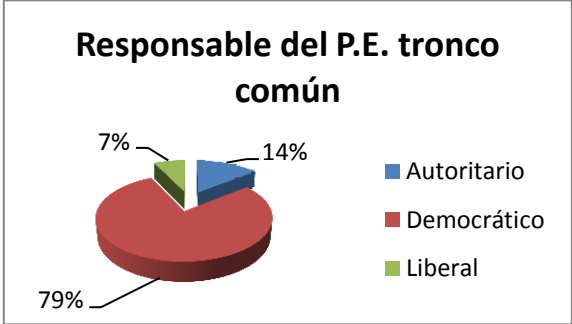


Responsable del P.E. formación profesional

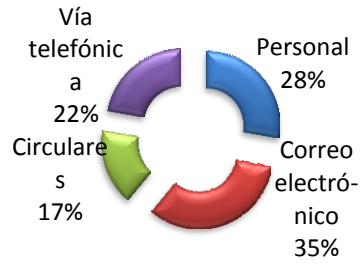


Subdirector

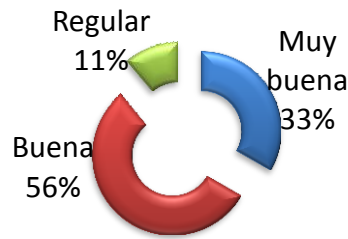




CANALES DE COMUNICACIÓN



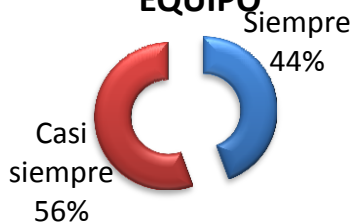
COMUNICACIÓN EN EL ÁREA



COMUNICACIÓN EN TIEMPO Y FORMA



COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO



Bibliografía

- [1] Parra Acosta H.. “El modelo educativo por competencias centrado en el aprendizaje y sus implicaciones en la formación integral del estudiante universitario”. 6to. Congreso Internacional, Retos y Expectativas de la Universidad. Universidad Autónoma de Chihuahua. Chihuahua. Abril 2006.
- [2] Reyes Pérez M. (2002). Diagnóstico de necesidades de formación de los profesores de la Universidad Autónoma de Baja California, en Mexicali. Tesis. Escuela de Pedagogía. UABC.
- [3] Rueda Beltrán M.. Es posible evaluar la docencia en la universidad. Experiencias en México, Canadá, Francia, España y Brasil. Serie Memorias. ANUIES. D.F. 2004. Pp 305.
- [4] Andrade Cazares R. (2008). El enfoque por competencias en educación.
http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/39042008_el_enfoque_por_competencias_en_educacion.pdf
Septiembre 2012
- [5] Lepe Aguayo F.. Evaluación del desempeño del personal académico. Serie Investigaciones. ANUIES. D.F. 2000. pp 207.
- [6] Salas Zapata W..” Formación por competencias en Educación Superior. Una Aproximación conceptual a propósito del caso colombiano”. Revista Iberoamérica de Educación. Principal OEI. Colombia. 2005
- [7] Segredo Pérez A. (2004). Diseño curricular por competencias.
<http://www.monografias.com/trabajos16/disenocurricularcompetencias/disenocurricularcompetencias.shtml> Septiembre 2012
- [8] Mendoza A. F. (2012). Educación por competencias. Enseñar competencias o Enseñar con competencia
<http://www.slideshare.net/jairocordis/ensearcompetenciasmxico4591> Septiembre 2012
- [9] Díaz Barriga A.. Scielo. Perfiles educativos. v.28 n.111 México (2006). pp 16.
- [10] Castilleja de la Cuesta E. (2008). Curso de formación docente basada en competencias. Septiembre 2012

- [11] Cano E.. Como mejorar las competencias de los docentes. Guía para la Autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado GRAO. 1ra Edición. Barcelona. 2005. Pp 213.
- [12] Arriaga Álvarez E., Moreno Coahuila R. Redalyc. Vol. 10, núm. 020. (2007). pp 14.
- [13] Alvarado J. (2010). Objetivos y funciones-Dirección administrativa. <http://www.utp.ac.pa/objetivos-y-funciones-direccion-administrativa> Octubre 2012
- [14] Basualto M. (2010). Funciones de cada personal en una escuela. <http://eduteciqq.comunidadviable.cl/content/view/762588/FUNCIONES-DE-CADA-PERSONAL-DE-UNA-ESCUELA.html> Octubre 2012
- [15] Márquez Jiménez A..Calidad de la educación superior en México ¿Es posible un sistema eficaz, eficiente y equitativo?. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Vol. 9, núm. 021.Mexico. 2004
- [16] Méndez Toledo M.. La calidad educativa a nivel licenciatura. Mesa: Competencias en la Educación Superior. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Michoacán. Junio 2010.
- [17] Consejo Nacional de la ANUIES (1995). La evaluación y acreditación de la educación superior en México. Sesión 3-95. Toluca.
- [18] Tunnermann C.. (2010). Calidad, evaluación institucional, acreditación y sistemas nacionales de acreditación. <http://www.slideshare.net/salomeceli/calidad-de-la-educacin-superior> Octubre 2012
- [19] Cruz Llusco R. (2004). Modelo por competencias en el campo de la educación. <http://www.monografias.com/trabajos92/modelo-competencias/modelo-competencias.shtml>. Octubre 2012
- [20] Ramírez J. (2006). Administración de recursos humanos. <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml> Octubre 2012
- [21] Márquez E. (2009). Curso intensivo de informática y recursos humanos. Instituto universitario de tecnología de los llanos. Venezuela.
- [22] Steiner G.. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber.CECSA. 3ra Edición. México. 2008. Pp 30.
- [23] Molotla Q. (2010). Definición de planeación estratégica.

<http://quetzallimolotla.blogspot.mx/2010/08/definicion-de-planeacion-estrategica.html> Octubre 2012

- [24] Sandro R. (2008). Aseguramiento de la calidad.
<http://html.rincondelvago.com/aseguramiento-de-calidad.html>
- [25] Pérez O. (2011). Diplomado en gestión estratégica, Asunción Paraguay.
<http://www.slideshare.net/orlandpe/la-cadena-de-valor-de-porter>
- [26] García J., Barba F.. Estrategia competitiva. Ventaja competitiva y la cadena de valor. México. Mayo 2011
- [27] Villagrán V. (Abril 2011). Modelo de negocios “La granja”. Chile.
https://www.ucursos.cl/diplomados/2011/0/LG3/1/material_docente/objeto/354924
- [28] Godet M.. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno no. 5. Cuarta edición. Abril 2010. España. Pp 114.
- [29] Urita D. Manual para la acreditación de Programas de Enseñanza de la Ingeniería. CACEI 2004. México.
- [30] Chavenato I.. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill, 1995.
- [31] Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York, 2002.