

300602

//
29



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA CON NIVELES BASICO, MEDIO BASICO Y MEDIO SUPERIOR

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

NORMA LUCIA SALAZAR VELA



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	i
CAPITULO 1	ADMINISTRACION ESCOLAR	
	1.1 CONCEPTOS	1
	1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA AD- MINISTRACION ESCOLAR	4
CAPITULO 2	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	
	2.1 PLANEACION	7
	2.2 ESTRUCTURACION	13
CAPITULO 3	PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	
	3.1 JUSTIFICACION DE LA ESTRUCTURA	16
	3.2 JUSTIFICACION TEORICA	19
CAPITULO 4	COMPROBACION DE LA HIPOTESIS	
	4.1 CONCEPTOS	27
	4.2 FIN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .	29
	4.3 METODOLOGIA	29
CAPITULO 5	LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINIS- TRACION DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA.	
	5.1 ENFOQUE DE SISTEMAS	47
	5.2 SISTEMA RECURSOS HUMANOS	65
	5.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO	89
	5.4 SISTEMA ACADEMICO	101
CONCLUSIONES	113
ANEXOS	v
BIBLIOGRAFIA	xvi

INTRODUCCION

INTRODUCCION

OBJETIVO

Mi propósito en la elaboración de éste seminario de investigación es presentar un instrumento de apoyo a la Institución educativa en la que trabajo, de tal manera que se puedan llevar a cabo las actividades propias de una Escuela en una forma sistemática permitiendo con esto optimizar recursos y obtener calidad en la formación de los educandos.

El trabajo lo desarrollo presentando primero un estudio preliminar, en donde pretendo comprobar, que la organización en las escuelas, particularmente el Instituto Scifi es esencial para un óptimo funcionamiento, partiendo de que en la mayoría de ellas no se cuenta con principios o normas generales bien establecidos, y si bien se desarrollan esto se hace en forma empírica.

Es aquí donde entra la labor del Administrador profesional que preparado para llevar a cabo la función de organización en una empresa, puede perfectamente marcar los lineamientos necesarios para el funcionamiento de una institución educativa, y que puede incluso profundizar y establecer objetivos, responsabilidades, sistemas y procedimientos adecuados a este tipo de organizaciones.

Después del estudio preliminar, trato de establecer cuales son los principales subsistemas de mi organización y posteriormente marcar algunos principios generales que se

deberán tomar en cuenta para establecer el Manual de Organización de esta Institución Educativa pudiendo servir a otros institutos con iguales o semejantes características.

El Instituto Scifi es una escuela pequeña que cuenta con 400 alumnos aproximadamente, un solo grupo por grado de alrededor de 30 a 35 alumnos y niveles de Jardín de Niños, Primaria, Secundaria y Preparatoria.

SU HISTORIA:

Un grupo de educadores en búsqueda de una educación integral, se propusieron la fundación de una escuela piloto, en donde funcionara la comunidad educativa. Solo a través de la comunidad educativa se lograría la formación de la PERSONA, desarrollada en sus tres dimensiones: Individual, social y trascendente.

El proyecto educativo abarcaría toda la riqueza existencial del hombre; en el participarían activamente todos los miembros de la comunidad: Maestros, Padres de familia, alumnos y personal Administrativo.

Se capacitaría a los alumnos para formarse una concepción dinámica de la existencia y a diseñar su propio proyecto de vida.

Los impulsaría a abrirse progresivamente a la realidad y les ayudaría a buscar el significado de las experiencias vividas. Esta escuela promovería una auténtica relación personal abierta a todos, respetando su modo de pensar y de vivir;

compartiendo sus preocupaciones y esperanzas.

La Escuela Piloto formaría al hombre desde dentro, ayudándole a configurarse con Cristo y a ser protagonista en la formación de un mundo nuevo.

Se buscó una joven comunidad religiosa para llevar a cabo el proyecto: LA ESCUELA PILOTO.

A cargo de las Misioneras Clarisas del Santísimo Sacramento, en 1964 nació el Instituto Scifi: una comunidad educativa, una comunidad de fe, de amor y de trabajo.

Durante siete años se dió asesoría permanente por parte de destacadas personalidades expertas en educación.

El nombre del Instituto corresponde al apellido de familiar de Santa Clara de Asis.

Su primera Directora fue la profra. Socorro Obregón, actualmente se encuentra a cargo de la Dra. Martha Gabriela Hernandez Martín del Campo.

Se han sucedido varias mesas directivas de la sociedad de Padres de Familia, gracias a su esfuerzo y a la comprensión y vivencia de la mística de la escuela, tenemos una comunidad viva y operante.

La razón por la que realizo esta investigación en una Institución pequeña, es que en este tipo de escuelas es en donde menor atención se pone a la organización, ya que no se cuenta con personal dedicado exclusivamente a ella, cosa que no sucede por ejemplo en otras grandes escuelas, además de que representa

una fuerte erogación y que generalmente no se cuenta con un presupuesto para este tipo de actividades.

En fin deseo poner a disposición de mi escuela este trabajo y que sea de utilidad para el personal que labora en la misma.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION ESCOLAR

1.1 CONCEPTOS

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO ESCOLAR

CAPITULO 1 ADMINISTRACION ESCOLAR

1.1 CONCEPTOS

1.1.1 ADMINISTRACION

La palabra Administración viene del latín AD (dirección para, tendencia para) y MINISTER (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquel que presta un servicio a otro.

Un concepto moderno de Administración dice que "Es la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa, trata del planeamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización". (1)

Actualmente los estudiosos de la materia todavía no deciden si nos encontramos ante una ciencia, una técnica o un arte. Considero que es importante aclarar que nos encontramos ante una disciplina muy amplia, que en ocasiones se justifica como ciencia, en otras como arte y al mismo tiempo hace uso de técnicas, por lo que en

(1) CHIAVENATO Idalberto. INTRODUCCION A LA ADMON. Mc Graw Hill. México 1980 P. 1

este trabajo lo abordaré desde los tres puntos de vista ya que para buen funcionamiento de la organización no me quiero privar de los beneficios de todas.

1.1.2 ORGANIZACION

Reyes Ponce dice que la palabra organización "viene del griego ORGANON (instrumento), pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra ORGANISMO. Esto implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) unidad funcional: esas partes diversas, con todo tienen un fin común e idéntico.

c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin cada una pone una acción distinta pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a la teleología específica". (2)

Terry, define la organización diciendo: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad

(2) REYES Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS II. Editorial Limusa. México 1968 P.211

asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (3)

En casi todas las definiciones de organización encontramos dos factores importantes: Ordenar y proveer, de tal manera que no se puede concebir una organización sin ellos, por lo que los tendré muy presentes en la elaboración de ésta investigación.

1.1.3 ORGANIZACION ESCOLAR

Basándome en la definición anterior puedo decir que la organización escolar consiste en la ordenación sistemática de todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El objetivo se encuentra implícito: ENSEÑAR.

Antonio Ballesteros indica que la organización escolar "Trata de ordenar la vida multiforme y compleja de la escuela; esto es, de someterla a normas para hacer que todos los elementos, materiales y humanos, que en ella intervienen, cualquiera sea su carácter y papel, contribuyan eficazmente a que cumplan su alta función educativa.

(3) TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Editorial Cecsa. México 1975 P.327
(4) BALLESTEROS A. y Sainz. ORGANIZACION ESCOLAR, Editorial LOSADA S.A. Buenos Aires 1960 P.40

1.1.4 ADMINISTRACION ESCOLAR

"Es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación. Administrar es controlar y dirigir la acción educativa. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso de la enseñanza y el aprendizaje.(5)

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA ADMINISTRACION ESCOLAR.

1.2.1 CONCEPTO

Laris Casillas nos dice que el proceso Administrativo "Es la Administración en marcha" (6), es decir, el acto de administrar.

Para efectos de un estudio especializado se ha dividido en etapas. Cada autor sugiere alguna división diferente, sin embargo, la mayoría coinciden en las siguientes:

- a) PLANEACION
- b) ORGANIZACION
- c) DIRECCION
- d) CONTROL

(5) LEMUS Luis Arturo. ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELAS, Kapeluz, Argentina 1975, P. 26

(6) LARIS Casillas Francisco J. ADMINISTRACION INTEGRAL, Ediciones Oásis. México 1975. P. 45

Todas como parte de un sistema, están estrechamente relacionadas por un fin común y a su vez tienen características muy diferentes.

Brevemente trataré de definir las.

a) PLANEACION: Es la etapa en la que se determina que es lo que se va a hacer. Incluye definición de filosofía, objetivos, programas y determinación de métodos y procedimientos específicos.

b) ORGANIZACION: Aunque quedó definida anteriormente, bajo el enfoque de proceso consiste en el agrupamiento de todos los elementos necesarios y su ordenamiento para el logro de los objetivos de la organización.

c) DIRECCION: Consiste en ejecutar lo planeado con los elementos previstos en la organización, es decir, llevar a cabo los planes, programas, procedimientos, etc. planeados con anterioridad.

d) CONTROL: Consiste en la verificación, por medio de estándares o modelos ya previstos, de que todo lo planeado se este llevando a cabo.

En la organización escolar el proceso administrativo consiste en la aplicación de todas estas etapas hacia el objetivo bien señalado que

tienen todas las escuelas: ENSEÑAR.

Cabe aclarar que no voy a profundizar en métodos de Enseñanza-Aprendizaje, ya que no es tema de esta investigación, sin embargo, no perderé de vista este aspecto, ya que el hecho educativo es lo que hace diferente la organización de una escuela con la de cualquier otra institución.

CAPITULO 2

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

- 2.1 PLANEACION**
- 2.2 ESTRUCTURACION**

CAPITULO 2 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Antes de plantear la hipótesis que justifica la elaboración de éste trabajo, considero conveniente hacer un análisis de la situación actual del Instituto Scifi en cuanto a organización.

Esto no implica que los métodos o procedimientos que se llevan a cabo actualmente sean malos, sino que podrían eficientarse las actividades y optimizar los recursos si se organiza la institución fundamentándose en los conocimientos actuales de organización y administración.

Para hacer el análisis consideré dos aspectos principales:

- a) Lo que se refiere a la PLANEACION
- B) Lo que se refiere a la ESTRUCTURA de la organización.

2.1 PLANEACION

En el capítulo anterior definí la planeación como la etapa del proceso administrativo en la que se determina lo que se va a hacer.

En esta se deben definir los siguientes aspectos:

- a) FILOSOFIA
- b) OBJETIVOS
- c) PROGRAMAS
- d) POLITICAS

e) NORMAS

f) PROCEDIMIENTOS

Estos me servirán de guía para visualizar la situación actual de la organización.

2.1.1 FILOSOFIA

En el Instituto Scifi se cuenta con una filosofía bien definida a través de el siguiente ideario:

1. Formar integralmente a las alumnas como personas; plasmar en el alma de las mismas la huella impoderable de valores y bienes culturales, que eleven su conciencia y dignifiquen el ambiente en que viven; que sean capaces de realizar una síntesis cada vez mas armónica entre fe y razón, entre fe y cultura, entre fe y vida.

2. Hacer que la alumna, a través de su obrar en el mundo, sea testimonio vivo del amor de Dios.

3. Promover entre las alumnas el descubrimiento de la verdad y del bien en un ambiente de apertura y alegría.

4. Enseñar a las jóvenes a interpretar la voz del universo con juicio crítico a través de las conquistas de la ciencia; a que tomen un

serio compromiso en el estudio, es decir, en la preparación a la vida profesional, considerándola como un servicio al hombre, como un acto de amor a la humanidad.

5. Educar en y para la vida.

6. Desarrollar sensibilidad por medio de actividades artísticas y tecnológicas.

2.1.2 OBJETIVOS

Se enumeran a continuación los tres objetivos generales que guían todas las actividades del colegio.

1. FORMAR PERSONAS A TRAVES DE:

-Testimonio de padres y maestros

-Programas

-Actividades culturales, artísticas, tecnológicas y sociales.

-Educación individual, social y trascendente.

2. VIVIR Y TESTIMONIAR LA FE Y EL AMOR POR

MEDIO DE:

-Catequesis Permanente,

-Ejercicios Espirituales de Padres y alumnas.

-Campañas.

-Asambleas.

-Circulares.

-Actividades diversas.

3. TRASMITIR LOS VALORES EVANGELICOS Y
CULTURALES A TRAVES DE LA:

-Verdad

-Bondad

-Jusiticia

-Fraternidad

-Cultura

-Solidaridad.

Encontramos sub-objetivos para cada grado de tal manera que se puedan cumplir los objetivos generales antes mencionados.

2.1.3 PROGRAMAS

Por encontrarse el Instituto Scifi incorporado a la SEP y UNAM ya que éstas le dan reconocimiento de validez oficial a sus estudios, sus programas se llevan a cabo de acuerdo a lo que estas instituciones dictaminen. Sin embargo, es importante hacer notar que el programa no se limita a lo ya prescrito, sino que si se considera pertinente se hacen algunas ampliaciones, buscando siempre un mayor beneficio para el alumno.

Se imparten también en nuestro Instituto

algunas materias que no son incorporadas pero que se consideran indispensables para la formación integral del alumno, como son : Taller de Informática, Formación Humana, Actividades Artísticas, Danza, etc. De estas el Instituto elabora sus propios programas.

Existen también programas anuales de capacitación o actualización pedagógica de los maestros. De estos también el colegio elabora sus programas de acuerdo a las necesidades actuales del colegio y de sus maestros.

No encontré ningún programa como tal para la Administración financiera del colegio, lo cual es importante hacer notar, ya que si bien no es su objetivo primordial, como en la mayoría de las organizaciones, es imprescindible para su supervivencia.

2.1.3 POLITICAS

Existen políticas bien definidas que permiten un buen funcionamiento, desafortunadamente la gran mayoría de ellas no se encuentran escritas en algún documento llevando consigo el riesgo de que no todas las personas que llegan al Instituto las conocen y de que al transmitirse estas en forma oral, se pueda

distorsionar el mensaje.

2.1.4 NORMAS

El colegio acepta que la disciplina, entendida como respeto a los demás, es el medio para favorecer la convivencia y ayuda en la formación personal del alumno.

Es por esto que ha emitido una serie de reglamentos que garantizan el orden y la disciplina dentro del mismo. Estos están dirigidos a: Alumnos, Padres de familia y Maestros; ya que en torno a ellos gira la actividad esencial de una Institución educativa: "LA EDUCACION".

2.1.5 PROCEDIMIENTOS

En cuanto a procedimientos no existe una guía que determine que se tiene que hacer y como se debe hacer con los procedimientos más comunes.

Las actividades se llevan a cabo de acuerdo a las necesidades buscando siempre que se hagan de la mejor manera.

Mediante un manual de procedimientos se podrían complementar todas las guías, para la realización de las actividades, desafortunadamente, éste no existe en la organización. Sin embargo, cuenta con todos los

elementos necesarios para poder llevarlo a cabo.

Los problemas que por falta de Manual se derivan actualmente son pocos, dado que la organización es pequeña, no obstante, si se tiene previsto un crecimiento y si se quieren optimizar recursos, se tiene que contemplar su elaboración.

2.2 ESTRUCTURACION

La forma mas sencilla de analizar como se encuentra estructurada una organización es a través de los organigramas, estos son esquemas en donde cada puesto se representa por medio de un cuadro que lleva el nombre del mismo, los cuadros se unen mediante líneas que representan los canales de comunicación, así como las líneas de autoridad y reponsabilidad.

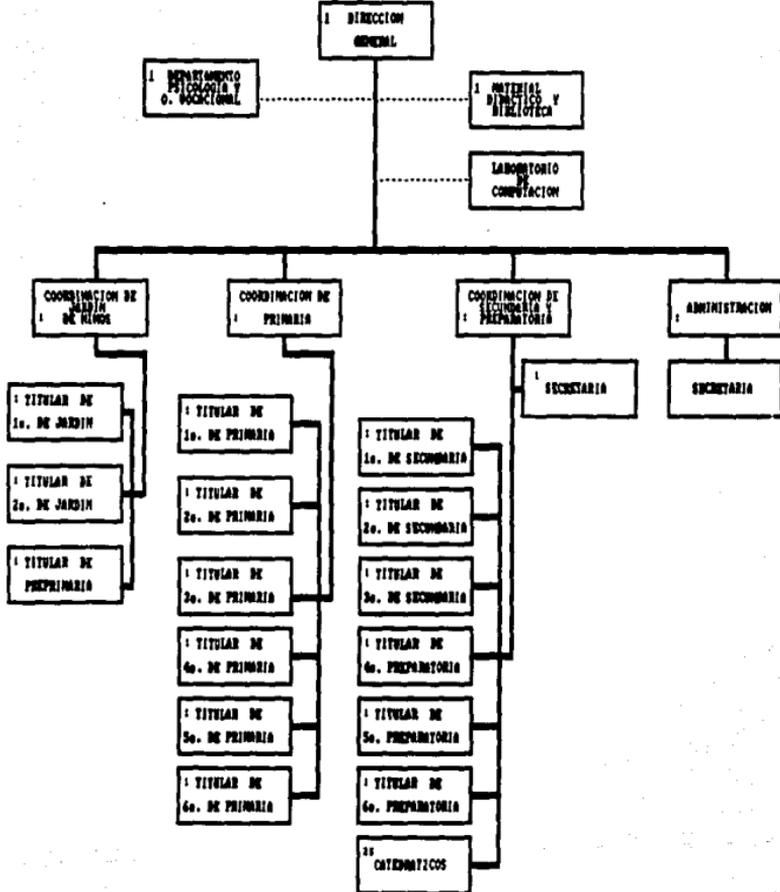
Al final del capítulo se representa el organigrama del Instituto Scifi, en donde encontramos claramente definidos todos los puestos de la organización, así como las líneas de autoridad y responsabilidad.

Existe un area que involucra dos secciones: Secundaria y Preparatoria, Se estructura así debido a que mas o menos hasta el momento se han podido organizar en un solo departamento, por lo

demás, creo que el organigrama habla por sí solo de la organización y de su estructura.

El organigrama es de tipo Vertical, con una disposición especial para evitar la triangulación.

INSTITUTO SCIFI A.C. ORGANIGRAMA GENERAL



CAPITULO 3

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

- 3.1 JUSTIFICACION DE LA ESTRUCTURA**
- 3.2 JUSTIFICACION TEORICA**

CAPITULO 3 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

Una vez planteada la situación actual de la Institución Educativa a la que me estoy refiriendo en esta investigación, estoy en situación de plantear la hipótesis que justifica este trabajo y que de alguna manera me trazará la pauta a seguir para definir los principios generales que el colegio deberá tomar en cuenta para una mejor organización.

De acuerdo a las observaciones que he hecho, a los conocimientos de metodología de la Investigación y de Administración cursados hasta el momento, la hipótesis quedaría así:

"LA PLANEACION ADECUADA DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS MEDIANTE UN MANUAL DE ORGANIZACION, PROPICIA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA."

3.1 JUSTIFICACION DE LA ESTRUCTURA

La estructura de una hipótesis es una proposición condicional, es decir una variable o factor que condiciona a otra u otro.

EJEMPLO: Si A \longrightarrow B (si A entonces B)

Donde A y B son variables.

A es la variable INDEPENDIENTE porque el autor la

escoge libremente según sea el tema de su investigación.

B es la variable DEPENDIENTE porque para que se de depende de que A sea.

Por lo tanto una hipótesis es una relación de variables. Una independiente y otra dependiente.

En el caso de mi hipótesis cuento con tres variables:

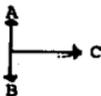
A PLANEACION ADECUADA DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

B MANUAL DE ORGANIZACION.

C MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA.

La estructura entonces quedaría de la siguiente manera:

LA INTERACCION DE A Y B QUE PRODUCEN C



Se puede afirmar que A produce C, es decir que la planeación adecuada de políticas y procedimientos propicia un mejor aprovechamiento de los Recursos de la Institución Educativa:



Sin embargo, si esta planeación la plasmamos en un documento que nos sirva como medio de comunicación entre los que trabajamos en la organización, el aprovechamiento tiene que ser mayor:

Una de las funciones principales del Lic. en Administración es la optimización de los recursos. (maximizar resultados, minimizando costos, tiempo, personal, etc.) por lo tanto no puede quedarse sin el beneficio de una tercera variable, es decir de UN MANUAL DE ORGANIZACION donde se escriban las políticas y los procedimientos mas comunes así como los principales objetivos, filosofía etc. para que sean del conocimiento de todo el personal que labora en el Colegio.

Se da entonces la interacción de A y B por lo que nuestra estructura se define mejor de la siguiente manera:



De esta manera la estructura de la hipótesis queda justificada.

Veamos ahora si lo que planteamos en ella también lo esta desde un punto de vista puramente teórico.

3.2 JUSTIFICACION TEORICA

El método que utilizaré para justificar la hipótesis es la operacionalización.

Consiste esta en desglosar todas y cada una de las variables para determinar si lo que estamos planteando se cumple, en teoría, esto es, basándonos en la investigación documental, experiencias y observaciones propias del investigador. Cabe aclarar que si bien puede estar justificada teóricamente puede en la práctica no estarlo. En el capítulo siguiente mediante una investigación de campo, complementaré lo que en éste estoy proponiendo.

Es importante recordar, antes de empezar la operacionalización, que estoy considerando a la Institución Educativa como una organización y todos los principios establecidos para las organizaciones son válidos también para la Escuela.

3.2.1 VARIABLE A

PLANEACION ADECUADA DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Empezaré por recordar que la planeación consiste en determinar que es lo que se va a hacer. En este caso específico me refiero a la planeación de políticas y procedimientos.

POLITICAS

"Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir normas concretas. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía, norma a las acciones que se deban emprender para obtener resultados deseados"(7)

PROCEDIMIENTOS

"Es una serie de actividades concatenadas que menciona la sucesión cronológica y la manera de realizar un trabajo." (8)

Los dos aspectos anteriores deben ser claramente definidos en la planeación, ya que de no ser así, incurriríamos en improvisaciones que a su vez nos pueden llevar a cometer errores, cuyo costo varía, pudiendo llegar a ser muy alto dependiendo de la magnitud del error cometido.

Laris Casillas Menciona algunos puntos importantes por los que se debe planear y que enfatizan lo que mencioné anteriormente:

1o. Al planear se precisan los objetivos principales y se jerarquizan.

2o. La dirección puede afrontar situaciones

(7) TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Editorial CECSA. México 1975 P. 445

(8) Idem P. 262

futuras de incertidumbre.

30. La planeación obliga a tener preparadas varias soluciones, en lugar de que se responda con la simple relación subconciente o natural.

40. Evita que los funcionarios se adhieran por demasiado tiempo a una rutina; recordemos que el mundo de los negocios es mutable, y en la administración pública las situaciones cambian todos los días.

50. Permite la coordinación ayudando a reducir los costos y a mejorar la productividad.

60. Su conocimiento por parte del personal afectado ayuda por sí solo a lograr los objetivos.

70. La atención se concentra en la solución de los problemas mediatos. Los inmediatos ya quedaron incluidos en la planeación."

80. Todos los recursos son aprovechados.

90. Sirve de herramienta de control."(9)

Estos y otros muchos aspectos que se dan en la vida cotidiana de la organización afirman la necesidad de planear adecuadamente políticas y procedimientos en cualquier organización.

(9) LARIS Casillas Francisco. ADMINISTRACION INTEGRAL. Ediciones Oasis. Mexico 1975 . P. 74

3.2.2 VARIABLE B

MANUAL DE ORGANIZACION

Un Manual de organización es el documento formal de la organización en el que se detallan los siguientes aspectos.

- I. OBJETIVOS GENERALES
- II. POLITICAS
- III. ORGANIGRAMAS
- IV. REGLAMENTOS
- V. DEFINICION PRECISA DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.
- VI. DESCRIPCION DE PUESTOS
- VII. PROCEDIMIENTOS Y TRAMITES IMPORTANTES.

La importancia del establecimiento de manuales radica primordialmente en los siguientes aspectos:

a) CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION.

Mediante ellos el funcionario al igual que el empleado conocen detalladamente como está estructurada su organización, por lo que se pueden sentir identificados con ella.

b) EVITA LA DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES

El conocimiento de todas las actividades en un solo documento permite descubrir o detectar la duplicidad de actividades y mejorar la estructura

de la organización.

c) DISMINUYE IMPROVISACIONES

En el manual deben existir soluciones a casi todas las circunstancias que se presenten en la organización.

d) FACILITA EL ENTRENAMIENTO

En el manual deben existir las funciones de cada puesto, así como los procedimientos claramente detallados para que el personal pueda consultarlo cada vez que lo necesite.

e) CONSTITUYEN UNA FUENTE AUTORIZADA DE INFORMACION.

Como ya mencioné anteriormente es el documento que la organización emite oficialmente sobre su estructura.

f) ES UNA HERRAMIENTA PARA EL CONTROL

Una vez establecidos los objetivos, metas, procedimientos, etc. representan el parámetro oficial para verificar si los objetivos de la organización (Generales y particulares) se están cumpliendo y en todo caso aplicar las medidas pertinentes.

Ya que definí estas dos variables resulta comprensible que se encuentren relacionadas por los siguientes aspectos:

-Las políticas y procedimientos deben estar plasmadas por escrito en algún documento para que realmente se den resultados satisfactorios.

-El Manual de Organización incluye en su contenido el establecimiento de políticas y procedimientos.

Por lo tanto debemos incluir en nuestra organización un Manual para una mejor coordinación de las actividades que dentro de la misma se realizan.

3.2.3 VARIABLE C

MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA.

Se considera principio y objetivo fundamental de la administración la OPTIMIZACION de recursos.

Toda organización debe tener este objetivo, por lo menos implícito en sus demás objetivos ya que bajo este criterio podemos catalogar a las organizaciones de eficientes o no.

Los recursos con los que cuenta la Institución Educativa podemos clasificarlos en tres grupos principales:

a) HUMANOS

Constituye el personal adecuado que pone a

la organización en marcha. En el caso de una Escuela no solo se refiere al personal docente o administrativo, sino que incluye también a el alumnado, lo que en una empresa productiva podría ser la materia prima. Aspecto importante que hace diferente nuestra organización de cualquier otra.

b) TECNICOS

Se refiere a la organización en sí, su cultura, sus programas, conocimientos, etc.

c) ECONOMICOS O MATERIALES: Se refiere a los recursos monetarios y materiales con los que se hace posible la labor educativa. (Material didáctico, edificio, aulas, pupitres, etc.)

Los tres elementos se consideran muy importantes ya que la falta de alguno de ellos puede propiciar un desequilibrio en la organización, sin embargo, el elemento humano constituye su parte más importante, ya que no podemos concebir una escuela sin sus alumnos y maestros.

Definidos estos tres elementos, reconozco que solo podremos optimizarlos teniendo para ellos una adecuada administración.

Esta incluye innumerables aspectos que van desde la planeación de actividades, su ejecución,

organización, etc, destacando la organización, ya que en ella se incluye la coordinación de todos los elementos para lograr un objetivo preestablecido.

Es tarea del Administrador buscar métodos que permitan la coordinación de éstos elementos, logrando así su optimización.

El Manual de Organización que contenga claramente definidas las políticas y los procedimientos de la organización, constituye un método adecuado para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos en la Institución Educativa.

Ya que se definieron las tres variables resulta más sencillo entender el porque de la hipótesis, quedando, podríamos decirlo así, TEORICAMENTE JUSTIFICADA.

Para complementar esta investigación, en el siguiente capítulo se hará la investigación de campo, de cuya metodología y resultados hablaré en el mismo.

CAPITULO 4

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

4.1 CONCEPTOS

4.2 FIN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.3 METODOLOGIA

CAPITULO 4 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS (CASO PRACTICO)

Como me estoy refiriendo en esta investigación a una organización. Tomaré para el desarrollo del caso práctico, la metodología de la Auditoría Administrativa y algunos elementos de estadística, a fin de llegar a una conclusión satisfactoria.

Para dar una idea de lo que esta herramienta nos aporta mencionaré algunas definiciones de algunos autores, que a mi juicio tienen mayor importancia.

4.1 CONCEPTOS

4.1.1 WILLIAM P. LEONARD

Define la Auditoría Administrativa como "El examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, de una institución o de un departamento gubernamental, o de cualquier entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos materiales".(10)

Leonard dice que el objeto principal de la Auditoría Administrativa es la revisión y evaluación de una empresa u organización con el fin de determinar:

-Desperdicios o deficiencias.

(10) LEONARD William P. AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Editorial Diana México 1980

- Mejores Métodos
- Operaciones mas eficaces
- El mejor uso de los recursos físicos y humanos.

Teniendo como finalidad el ayudar a la Dirección a lograr una Administración mas eficaz.

4.1.2 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

"Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la Institución" (11).

Para la hipótesis planteada, la Auditoría Administrativa es suficiente por las siguientes razones:

- 1o. Su objetivo principal es:
 - Eliminar desperdicios
 - Busca mejores métodos
 - Busca operaciones mas eficaces
 - Busca un mejor uso de los recursos físicos y humanos.

(11) FERNANDEZ Arena José Antonio. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Editorial Diana. México 1973 P. 14

2o. Permite asegurar que las prácticas y programas de la organización alcancen los resultados para los cuales fueron creados.

3o. Pone énfasis especial en las políticas y procedimientos como medios para lograr los objetivos principales de la organización.

4.2 FIN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A mi modo de ver la Auditoría Administrativa busca determinar un diagnóstico que permita detectar las deficiencias de la empresa y propone métodos más óptimos, así como controles adecuados para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Todo esto con el objeto de un mejor aprovechamiento de los recursos.

Mediante la Auditoría Administrativa podremos posteriormente establecer planes, políticas, procedimientos, sistemas, operaciones, programas, presupuestos, etc.

Es así como en este capítulo pretendo dar un diagnóstico de la organización, en éste caso del Instituto Scifi, y sentar las bases para el establecimiento de planes, políticas, procedimientos, sistemas, etc.

4.3 METODOLOGIA

La metodología de la auditoría administrativa

varía según diferentes autores y varía también según la naturaleza de la organización a la que se va a aplicar.

Entra aquí la creatividad y talento del auditor, quien tiene que tomar algunos elementos convenientes y crear otros, para estructurar el método adecuado según el objetivo de la Auditoría.

Por éste motivo no tomaré ningún modelo preestablecido, ya que la naturaleza de mi organización y diversos aspectos muy particulares de la misma, ameritan un método particular.

La metodología que propongo solo pretende cumplir con los objetivos de esta investigación y no el realizar una Auditoría administrativa en toda su extensión.

METODO PROPUESTO

- 1o. FIN DE LA INVESTIGACION
- 2o. DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA MISMA
- 3o. EVALUACION DE POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS MEDIANTE LA APLICACION DE CUESTIONARIOS.
- 4o. ANALISIS DE LOS RESULTADOS
- 5o. CONCLUSIONES.
- 4.3.1 FIN DE LA INVESTIGACION

Determinar un diagnóstico que me permita

conocer, si la metodología usada en la planeación de políticas y procedimientos en el Instituto Scifi, proporciona la base adecuada para una Administración eficaz y si estas están ayudando a la Dirección a tener un mayor control de la organización.

4.3.2 DETERMINACION DEL ALCANCE

Dado que no existe un área o departamento para la planeación, se aplicará a toda la organización, aunque el aspecto a evaluar esté comprendido en un área específicamente.

Todas las personas que trabajan en el colegio serán objeto de investigación, para tener información completa y realista.

Cabe aclarar que esto es posible debido al tamaño de la Institución, (40 personas) por lo que aprovecharé al máximo esta ventaja.

4.3.3 EVALUACION SOBRE LA PLANEACION DE LAS POLITICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS.

Para llevar a cabo esta, redacté un cuestionario que trata de aclarar cual es la situación actual en cuanto a políticas y procedimientos, en este instituto, de tal manera que pueda obtener un diagnóstico y proponer algunas medidas. (ver cuestionario sig. página)

CUESTIONARIO

- 1.- QUE ACTIVIDAD REALIZA USTED EN ESTA INSTITUCION?
- 2.- QUE EXPERIENCIA TIENE EN EL MISMO?
- 3.- PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO. EXISTE ALGUN DOCUMENTO QUE LE ESPECIFIQUE QUE ES LO QUE TIENE QUE HACER?
- 4.- PODRIA MENCIONAR LA FECHA EN QUE FUE EMITIDO EL DOCUMENTO?
- 5.- QUE VENTAJAS PODRIA MENCIONAR AL REALIZAR SUS ACTIVIDADES MEDIANTE UN INSTRUCTIVO?
- 6.- EN CASO DE QUE NO EXISTA TAL DOCUMENTO O QUE PARA ALGUNA ACTIVIDAD NO TENGA ESPECIFICACIONES QUE PROBLEMAS SE LE PRESENTAN?
- 7.- CONSIDERA USTED QUE EXISTE DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACION?
- 8.- SE REALIZAN OTRAS ACTIVIDADES FUERA DE LAS MENCIONADAS EN LOS DOCUMENTOS?
- 9.- SI NO EXISTEN INSTRUCCIONES Y NO CONOCE EL PROCEDIMIENTO. QUE ES LO QUE HACE?
- 10.- CONSULTA A SUS JEFES INMEDIATOS SI TIENE DUDAS? COMO LO HACE?
- 11.- PUEDE ACUDIR A ELLOS CUANTAS VECES SEA NECESARIO?
- 12.- HA TENIDO USTED QUE ESPERAR ALGUN TIEMPO CUANDO NO TIENE INSTRUCCIONES PRECISAS? QUE HACE?
- 13.- PIENSA USTED QUE ES PREFERIBLE TENER TODAS LAS INSTRUCCIONES POR ESCRITO ? POR QUE?
- 14.- CONSIDERA USTED QUE ESTO CONTRIBUIRIA DIRECTAMENTE A DISMINUIR LOS COSTOS EN LA ORGANIZACION?
- 15.- QUE SUGIERE PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS EN SU TRABAJO?

Las personas sujetas al cuestionario son las siguientes:

1 .- Directora Técnica de Jardín de niños y titular de preprimaria.

2 .- Directora Técnica de Primaria

3 .- Directora Técnica de secundaria y Preparatoria.

4 .- Titular 10. de Jardín

5 .- Titular 20. de Jardín

6 .- Titular 10. de Primaria

7 .- Titular 20. de Primaria

8 .- Titular 30. de Primaria

9 .- Titular 40. de Primaria

10.- Titular 50. de Primaria

11.- Titular 60. de Primaria

12.- Titular 10. de Secundaria

13.- Titular 20. de Secundaria

14.- Titular 30. de Secundaria

15.- Titular 40. de Preparatoria

16.- Titular 50. de Preparatoria

17.- Maestro de Música

18.- Maestro de Inglés sección primaria.

19.- Maestro de Educación Física.

20.- Maestro de Química

21.- Maestro de Biología

- 22.- Maestro de Física
- 23.- Maestro de Literatura
- 24.- Maestro de Derecho
- 25.- Maestro de Dibujo
- 26.- Maestro de Historia de las Culturas
- 27.- Maestro de Sociología
- 28.- Maestro de Psicología
- 29.- Maestro de Matemáticas en Preparatoria
- 30.- Maestro de Anatomía
- 31.- Maestro de Biología en Preparatoria
- 32.- Maestro de Filosofía
- 33.- Maestro de Danza
- 34.- Bibliotecaria
- 35.- Maestro de Inglés
- 36.- Maestro de Geografía
- 37.- Maestro de Prácticas Administrativas
- 38.- Secretaria Administrativa
- 39.- Secretaria
- 40.- Secretaria de la Sección Secundaria.

Por la naturaleza del cuestionario este no se aplicó a la Directora General.

Tenemos entonces un universo de 40 personas, sobre las cuales se realizó la investigación.

Para llevar a cabo el estudio, iré analizando pregunta por pregunta, para poder

llegar al final a las conclusiones generales de la investigación.

4.3.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Pregunta No. 2 Experiencia del Personal.

La mayor parte del personal cuenta con muy poca experiencia en el mismo, los resultados nos arrojan un promedio de 1.9 años de experiencia.

Un 37.5% cuenta con un año de experiencia, el 22.5 con dos y un 17.5 con tres. El 22.5 restante se queda con 4 o mas años de experiencia.

Cabe destacar que solo 3 personas cuentan con mas de 15 años, representando tan solo un 7.5% del total de la población.

La rotación de personal es muy alta, lo cual implica un costo muy elevado para la Institución.

VER ANEXO No. 1

Pregunta No. 3 Existencia de Instructivos en la organización.

El 70% menciona como instructivo de actividades los programas emitidos por la Secretaria de Educación Pública.

3 personas mencionan una guía de procedimientos.

Un 25% mencionan folletos o algunos

instructivos emitidos por el mismo Instituto adicionales al programa de la SEP.

Un 20% menciona que no tiene instructivo ni de la SEP.

Cabe destacar que éstos casos son los referentes a materias que no son curriculares, en las que se pide al maestro que elabore sus propios programas, o se refiere también al personal Administrativo de la organización.

VER ANEXO No. 2

Pregunta No. 4 Actualización de los Documentos.

De las cuarenta personas encuestadas solo 8 (20%) conocen la fecha en que fue emitido el documento, refiriéndose solo una a 1990, lo cual nos indica que la emisión de dichos escritos no ha sido actualizada.

VER ANEXO No. 3

Pregunta No. 5 VENTAJAS DE LOS INSTRUCTIVOS

Las ventajas mencionadas en los cuestionarios con su respectivo porcentaje de frecuencia son las siguientes:

EFFECTIVIDAD -----	27.5%
EFICIENCIA -----	25.0%
RAPIDEZ EN LA CONSULTA -----	22.5%

SEGURIDAD -----	20.0%
UNIFICACION DE CRITERIOS ---	15.0%
DOSIFICACION DE OBJETIVOS --	12.5%
MEJOR ORGANIZACION -----	10.0%
DISMINUCION DE ERRORES -----	2.5%
DISMINUCION DE CONFLICTOS --	2.5%
EXPERIENCIA -----	2.5%

NOTA: La suma de los porcentajes no es igual a 100% ya que las personas mencionaron mas de una ventaja.

VER ANEXO No. 4

Como se puede observar la variedad de ventajas y la repetición de las mismas nos indica que se tiene una conciencia clara de que un buen instructivo reporta numerosos beneficios a la organización.

Pregunta No. 6 Problemas por no tener instructivo.

Los problemas que por no tener un instructivo se presentan en el colegio se pueden resumir en los siguientes:

PERDIDA DE TIEMPO -----	57.5%
IMPROVISACIONES -----	32.5%
ERRORES -----	25.0%
CONFUSION -----	7.5%

DESORGANIZACION ----- 2.5%

PERDIDA DE RECURSOS ----- 2.5%

VER ANEXO No. 5

Pregunta No. 7 Duplicidad de Actividades

Seis personas (15%) mencionan que sí existe duplicidad de actividades, destacando 5 que no es muy notable ni de mucha importancia, el resto (85%) contesto claramente que no existe en la organización duplicidad de actividades.

Pregunta No. 8 Actividades no especificadas en Documentos.

El 77.5% de la población reconoce que en la Institución se realizan una serie de actividades no especificadas en los documentos con los que cuentan, ya que son planeados en forma particular por el Colegio, para complementar los programas y planes de la SEP y UNAM respectivamente.

Pregunta No. 9 Soluciones al no conocer los Procedimientos.

En esta pregunta se arrojaron los siguientes datos con su respectivo porcentaje de frecuencia:

PREGUNTAR AL JEFE ----- 55.0%

CREAR EL PROCEDIMIENTO ----- 42.5%

INVESTIGAR EN LIBROS O DOCUMENTOS - 22.5%

ESPERAR -----	5.0%
NO CONTESTARON -----	7.5%
VER ANEXO No. 6	

Pregunta No. 10 Consulta a los Jefes inmediatos.

39 personas (97.5%) contestaron que consultan a sus jefes cuando tienen dudas y solo un 2.5% a veces.

La forma de realización de estas consultas siempre es directamente, mediante una entrevista o cita.

Pregunta No. 11 Disponibilidad de los jefes para resolver dudas.

La mayoría del personal de esta institución (95%) contesta que puede consultar a su jefe cuantas veces sea necesario, aunque en algunas ocasiones se tenga que esperar. El resto (5%) dice que no se encuentran disponibles y que no se consultan siempre.

Pregunta No. 12 Tiempo de espera para recibir instrucciones.

El 82.5% del personal ha tenido alguna vez que esperar para que se le den instrucciones precisas, cuando no se tienen, un 2.5% no contesto nada y un 15% no ha tenido que esperar.

Algunas de las personas que no han tenido que esperar mencionan que es porque se toman las precauciones necesarias.

Las personas que han tenido que esperar, comentan que toman algunas de las siguientes opciones;

REALIZAR OTRAS ACTIVIDADES -----	39.0%
ESPERAR -----	36.0%
IMPROVISAR -----	27.0%
INVESTIGAR -----	9.0%

Las personas tomaron una o mas opciones por lo que la suma total no es 100%

VER ANEXO No. 7

Pregunta No. 13 Ventajas de Tener las instrucciones por escrito.

Un 87.5% de la población reconoce que existen ventajas al realizar las actividades mediante un instructivo. Destacan las siguientes:

PROPORCIONA SEGURIDAD -----	30.0%
AHORRO DE TIEMPO -----	25.0%
FACILITA LA CONSULTA -----	12.5%
EVITA ERRORES -----	12.5%
MEJORA LA ORGANIZACION -----	7.5%
MEJORA LA PLANEACION -----	7.5%
MAYOR PRECISION -----	2.5%

VER ANEXO No. 8

Pregunta No. 14 Influencia de un buen instructivo en la disminución de costos.

Un 75% reconoce la influencia que tiene un buen instructivo en la disminución de los costos en la organización, sin embargo, se puede apreciar en las respuestas, que la idea no es muy clara. Es comprensible ya que la mayor parte del personal es académico, por lo que no se tiene mucha experiencia en este aspecto. Esta esta representada por un 12.5%.

El otro 12.5% lo representan las personas que no reconocen ninguna influencia en la disminución de costos.

Pregunta No. 15 Sugerencias para mejorar los procedimientos.

De las sugerencias aportadas por el personal para mejorar los procedimientos en el trabajo destacan las siguientes:

MAYOR COMUNICACION: En especial lo que se refiere a aportar sugerencias a los jefes o directores. 30%

ESTUDIO POR EQUIPOS: Un estudio donde todos se participen ideas para mejorar los objetivos y procedimientos.

UN INSTRUCTIVO EFECTIVO: Que contenga todas y cada una de las actividades que se van a realizar. 17.5%

RESPECTO A LOS LINEAMIENTOS DADOS POR LA DIRECCION. 7.5%

OTROS: Actualización de instructivos, una buena dirección, delimitación precisa de funciones, etc. 7.5%

NO TIENEN SUGERENCIAS: 25%

4.3.5 CONCLUSIONES

Después de haber analizado las respuestas de los cuestionarios puedo emitir las siguientes conclusiones:

1o. El Instituto Scifi puede considerarse una empresa pequeña en cuanto a personal ya que tan solo cuenta con 41 personas trabajando en él.

2o. Dada esta característica cuenta con una muy alta rotación de personal, lo cual provoca un gasto muy fuerte para la organización en lo que se refiere a reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, cobrando este último aspecto mayor importancia con respecto al objetivo de un colegio: Educar.

3o. Existen en la Institución algunos instructivos, destacando por su importancia los

programas y planes de la SEP Y UNAM. Adicionalmente a estos el colegio ha elaborado algunos folletos e instructivos que ayudan a la realización de las actividades, sin embargo, no existe un Manual de Organización ni de procedimientos, como tales.

40. Los instructivos que existen, incluyendo los de la SEP Y UNAM pueden ser obsoletos ya que el último que se elaboró por lo menos tiene 1 año.

50. La mayor parte del personal que labora en el colegio reconoce que existen ventajas en la elaboración de un instructivo, destacando entre ellas la efectividad y la eficiencia, rapidez en las consultas, seguridad al elaborar las actividades, unificación de criterios, mejor organización, etc.

60. También reconocen que se pueden presentar problemas por no tener instrucciones precisas, destacando entre otras: Pérdida de tiempo, improvisaciones, errores, confusión, desorganización, etc.

70. Por las respuestas dadas se puede concluir que en la organización no existe duplicidad de las actividades, y si se dan es en

grado mínimo, siendo esto comprensible ya que nos encontramos ante una entidad pequeña, donde es mas sencillo llevar a cabo el control.

80. Como es natural una Institución no se puede concretar a lo que se le dicta por parte de sus instituciones reguladoras, sino que implementa una serie de actividades que complementan la educación. El Instituto Scifi cuenta con una serie de programas y planes propios que mejoran la calidad de su Educación.

90. El personal siente confianza de preguntar a los jefes cuando hay dudas y a la vez cuenta con iniciativa para llevar a cabo las actividades cuando no se puede consultar. Tal vez sea este el motivo de que no exista hasta el momento un manual de procedimientos y de organización.

100. Existe también disponibilidad de los jefes para resolver dudas si estas surgen.

110. El personal No conoce muy bien si existe una relación directa entre costos y la elaboración de actividades mediante instructivo. De cualquier manera opinan que sí influyen.

120. Se sugiere para mejorar los procedimientos:

- Una mayor comunicación
- Estudio por equipos de los problemas existentes.
- Un instructivo efectivo.
- Respeto a los lineamientos dados por la dirección.
- Una buena dirección.
- Actualización constante de los instructivos.
- Delimitación precisa de funciones.

CAPITULO 5

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA

**5.1 SISTEMAS
5.2 RECURSOS HUMANOS
5.3 ADMINISTRATIVO**

5.4 ACADEMICO

**CAPITULO 5 LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION
DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA**

En el capítulo anterior se pudo observar, en forma sencilla, la importancia que tiene el Manual de procedimientos y el de Organización en la realización de los objetivos institucionales.

El Manual reporta beneficios a todas las áreas de la organización, no solo en el aspecto económico, sino también en cuanto a cultura organizacional, disciplina, orden, etc.

Pienso que una escuela, por pequeña que sea debe contar con el, si tiene como objetivo lograr mejores resultados.

En este capítulo trataré de dar algunas pautas o lineamientos que a mi juicio se deberán tomar en cuenta en la organización de la Institución, así como para la posterior elaboración de un manual.

La proposición que mas adelante hago, esta basada en los conocimientos que tengo como estudiante de Lic. en Administración, así como en la experiencia que tengo de trabajar 6 años en el colegio objeto de esta investigación.

Estos principios son aplicables al Instituto Scifi a quien dediqué este trabajo y a otras instituciones con características similares, ya que estan basados en las teorías de Administración

actuales.

Les he llamado principios o lineamientos, porque las características especiales de cada escuela y la influencia del medio ambiente, tanto interno como externo, así como la época en la que se realicen las actividades, hacen diferentes los sistemas, sin embargo nos dan pautas o caminos viables para poder alcanzar la optimización de Recursos y una buena Administración Escolar.

Estos principios también me servirán de guía para la elaboración del Manual de Organización del Instituto Scifi, que espero en poco tiempo poder realizar, tomando en consideración los beneficios que este reporta para los que en esta escuela trabajamos.

Para trabajar los lineamientos los dividí en 4 módulos, tratando de abordar los aspectos principales de la Administración escolar, quedando éstos de la siguiente manera:

- a) ENFOQUE DE SISTEMAS
- b) SISTEMA RECURSOS HUMANOS
- c) SISTEMA ADMINISTRATIVO
- d) SISTEMA ACADEMICO

5.1 ENFOQUE DE SISTEMAS

5.1.1 CONCEPTO DE SISTEMA

Para poder abarcar todos los aspectos que conforman la actividad cotidiana de una Institución Educativa, analizaré a ésta como un sistema.

A mi modo de ver un sistema es un grupo de partes integradas que tienen el propósito común de lograr algún o algunos objetivos.

Si desglozamos esta definición tenemos 3 aspectos importantes:

a) GRUPO DE PARTES: Un sistema por definición debe contar con mas de un elemento, así por ejemplo: un tornillo no es un sistema, sin embargo, en combinación con otros elementos puede formar parte de un sistema que podemos llamar reloj.

b) PARTES INTEGRADAS: Debe existir una relación lógica entre las partes de un sistema.

Las partes de un sistema son interdependientes, es decir, cada una tiene un fin específico, sin embargo, tiene relación con las demas partes del sistema y estas relaciones deben estar muy bien delimitadas y perfectamente llevadas para evitar fricciones y que vaya en detrimento de la consecución del objetivo.

c) PROPOSITOS COMUNES PARA EL LOGRO DE UNO O VARIOS OBJETIVOS: Si no existe un objetivo que una a los elementos de un sistema, éstos estan unidos por simple casualidad y no constituyen un sistema.

Un sistema puede estar compuesto de pequeños sistemas o subsistemas. Un subsistema es un sistema pequeño incluido en uno mas grande, a su vez un sistema puede formar parte de un suprasistema.

Nos encontramos, entonces, rodeados de sistemas y nosotros mismos somos un sistema.

5.1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El estudiar la Administración Escolar bajo el enfoque de sistemas nos proporciona algunas ventajas:

-Se puede hacer un estudio especializado de las partes que conforman este sistema y proponer medidas adecuadas según sus necesidades.

-El familiarizarnos por algún tiempo con un area determinada, nos da experiencia y mayor capacidad para proponer resultados.

-Cuando estudiamos problemas en forma global, generalmente divagamos sin llegar al punto clave del asunto, por lo que podemos

desperdiciar tiempo y recursos.

-Mediante este enfoque podemos resolver pequeños problemas antes de pasar a otros.

Dentro del enfoque de sistemas también se puede correr el riesgo de no tener una visión global del sistema completo en sí, esto se puede evitar, si se cuenta con una buena dirección, ya que esta es la responsable de coordinar todos los elementos que componen una organización.

5.1.3 MEDIO AMBIENTE

Un aspecto importante a considerar dentro del enfoque de sistemas es el medio ambiente que afecta a nuestro sistema.

MEDIO AMBIENTE EXTERNO: Son todos aquellos elementos que pueden modificar el funcionamiento lógico de nuestro sistema y que además son incontrolables, hasta cierto punto, para el mismo.

MEDIO AMBIENTE INTERNO: Son todos aquellos elementos que pueden modificar el funcionamiento de nuestro sistema con la diferencia de que son controlables para la organización.

Un mejor conocimiento de estos elementos, proporciona una mejor preparación ante cualquier contingencia.

Ejemplo:

Se establece un sistema de presupuestos en una organización aplicando a los ingresos de costos del año anterior un 5% de incremento en los mismos.

Sin embargo, no se consideraron los siguientes elementos:

M. Ambiente Externo: Inflación anual, Cambios en la paridad de la moneda, restricciones de Hacienda en el Aspecto Fiscal, incremento en la tasa del ISR, contracción de la demanda por crisis económica, etc.

M. Ambiente Interno: Incremento en las prestaciones a los trabajadores, fallas en la maquinaria y posibles paros en la producción, emplazamiento a huelga por parte de los trabajadores, etc.

A simple vista se puede apreciar que el presupuesto no va a ajustarse y la empresa tendrá problemas económicos fuertes por no considerar estos aspectos.

El medio Ambiente externo tiene mayor importancia ya que puede tener afectaciones mas drásticas para la empresa, sin embargo, no se puede dejar de considerar al Medio Ambiente

interno, ya que si no lo consideramos, mucho menos podremos controlarlo.

El Medio ambiente externo es muy difícil de predecir, ya que no proviene de la organización, no obstante se pueden hacer vaticinios en base a indicadores o tendencias, tambien se pueden crear reservas para cualquier contingencia, de esta manera la organización no se ve tan drásticamente afectada.

5.1.4 ELEMENTOS DE UN SISTEMA

Cada sistema se conforma de un insumo, un proceso y un producto, con un proceso adicional que lo retroalimenta. VER ANEXO 9

Analizaré un ejemplo aplicado a la escuela.

SISTEMA NOMINA

Requiere: Nombre del trabajador

Horas trabajadas por maestro.

Sueldo por hora.

Faltas y retardos.

Todos son el INSUMO de nuestro sistema.

Se realizan una serie de operaciones aritméticas de acuerdo a las fórmulas establecidas para ello. Representan el PROCESO.

Finalmente obtendremos una cantidad neta a pagar, esto nos indica el PRODUCTO.

En sistemas de información se les conoce mejor con los nombres de ENTRADA-PROCESO-SALIDA.

Esto se complementa con un proceso de control que verifica que el resultado sea correcto, si no es así, se reinicializa la operación.

5.1.5 ESTUDIO DE SISTEMAS

Si se quieren establecer todos y cada uno de los procesos y sistemas de la organización en un documento escrito, es conveniente primero hacer un estudio para verificar si el sistema está de acuerdo a las necesidades actuales de la organización y si no adaptarlo o modificarlo totalmente.

Para hacer el estudio de Sistemas algunos autores de informática proponen pasos diferentes:

SANDERS propone:

- 1o. Definición del problema
- 2o. Análisis del sistema.
- 3o. Diseño del sistema.
- 4o. Implantación del sistema," (12)

ORILIA estos otros:

- 1o. Análisis del sistema existente.

(12) SANDER Donald H. INFORMATICA PRESENTE Y FUTURO. Editorial Mc Graw Hill México 1986 P. 469

2o. Definición del Problema

3o. Diseño del nuevo sistema"(13)

Para éste caso tomaré los que propone SANDERS, aunque agregándole un paso al final que sería el de mantenimiento.

1o. DEFINICION DEL PROBLEMA: Debe existir un problema o necesidad, que nos haga surgir la inquietud de cambiar el sistema..

Si no esta bien delimitado el problema será muy difícil que podamos llegar a crear un sistema mejor.

Entiéndase por problema, no necesariamente algo negativo, sino mas bien una necesidad a satisfacer o un objetivo mejor a alcanzar.

Generalmente en las organizaciones no sabemos definir bien nuestros problemas y por lo mismo improvisamos sistemas y no siempre estos dan los mejores resultados.

Quiero destacar que en este paso la planeación tiene una importancia fundamental, ya que no solo debemos crear el sistema que resuelva nuestros problemas actuales, sino que se contemplaran futuras contingencias, crecimiento, etc.

(13) ORILIA. INTRODUCCION AL PROCESAMIENTO DE DATOS PARA LOS NEGOCIOS. Editorial Mc Graw Hill México 1983 P. 657

En el caso de nuestra Institución, con mayor razón dada la escasez de recursos con los que cuenta, no nos podemos permitir estar cambiando sistemas cada año, se deberá entonces planear a un mayor plazo.

El sistema planeado deberá ser flexible a situaciones diarias, mas no se cambiará totalmente a menos que exista una fuerte razón para hacerlo.

En esta etapa se analizan también cuales van a ser las afectaciones en cuanto a maestros, alumnos, padres de familia, etc. y tomar una decisión adecuada a las necesidades de la comunidad.

Cuando ya se ha definido el problema, se establecen los objetivos del nuevo sistema, se ponen por escrito y se hace firmar por las partes interesadas, en este caso los jefes de area.

El contar con el apoyo de los directivos y la gente involucrada en el sistema es un factor importante para el éxito del mismo, ya que siempre existirá resistencia al implementar uno nuevo, especialmente por los que tienen mayor tiempo en la organización, sin embargo, si se les toma en cuenta para la realización del nuevo,

aseguramos su participación.

20. ANALISIS DEL SISTEMA ACTUAL

Una vez definido el problema se hace una recolección de datos acerca de las operaciones actuales del sistema. Estos datos deben ser exactos, actuales y suficientes para poder realizar el análisis.

Generalmente participarán en ésta etapa analistas de sistemas junto con gente involucrada y con experiencia en el sistema a estudiar, dado que en nuestra organización no se cuenta con un area dedicada exclusivamente a ésta actividad, se apoyará en la gente de experiencia en el mismo que pueda detectar problemas y proponer resultados satisfactorios.

Los medios para la recolección de datos puede variar de acuerdo al problema específico al que nos estamos refiriendo, entre los mas utilizados se encuentran los siguientes:

CUESTIONARIOS

ENTREVISTAS

OBSERVACIONES

DIAGRAMAS DE FLUJO DE SISTEMAS

Brevemente explicaré los tres primeros y me detendré mas en el último, ya que puede ser el

menos conocido, y puede ser de gran utilidad si lo sabemos manejar.

CUESTIONARIOS: Es una herramienta de la investigación que procura, mediante información escrita, dar respuesta a determinados puntos y regular la cantidad de información solicitada y recopilada.

Consiste en una serie de preguntas que deben ser contestadas y que nos van a dar precisamente la información requerida.

Todas las reglas y requisitos de los cuestionarios en la Metodología de la Investigación son válidos para el análisis de sistemas.

ENTREVISTAS: "Es una relación interpersonal que tiene por objeto el acopio de testimonios orales" (14)

Generalmente esta herramienta de la investigación es utilizada cuando queremos obtener información no prevista en los cuestionarios y que nos puede ser de alguna utilidad en el análisis del sistema.

Quien vaya a realizar la entrevista debe estar capacitado para hacerlo, ya que en ella se

(14) GARZA Mercado Ario. MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION. El Colegio de México. México 1981 P. 175

pueden presentar asuntos delicados y que deben ser manejados con cuidado.

En el análisis de sistemas la entrevista permite obtener testimonios directos de las personas involucradas, que al fin y al cabo son las que requieren el sistema y las que pueden dar mejores ideas para optimizarlo.

En el caso concreto de estudio de sistemas, no es conveniente que la persona que este al frente realice las entrevistas, para que no exista temor y se puedan obtener aportaciones de valor.

En el apartado de Recursos Humanos, hablaré mas acerca de la técnica de la entrevista.

OBSERVACIONES: Se puede definir como toda percepción de uno o mas hechos, con la intención de integrar estos y llegar a un conocimiento.

Esta herramienta es muy útil para complementar la información obtenida en las dos técnicas anteriores.

También es utilizada en aquellos sistemas en los que por su naturaleza es imposible entrevistar o cuestionar, como en los sistemas de producción automatizados.

En la Institución educativa, las personas a

cargo, constantemente deben estar observando y verificando, para emitir juicios, detectar problemas y tomar decisiones que lleven a la organización a una mayor eficiencia.

DIAGRAMAS DE FLUJO DE SISTEMAS: "Es un esquema que muestra un amplio panorama del flujo de datos, los procedimientos a seguir y la secuencia de las operaciones en un sistema"(15)

Vistas las operaciones en este esquema, se da una mejor comprensión del sistema y se pueden detectar perfectamente las áreas donde se presentan los problemas, pudiéndose hacer modificaciones en su caso.

Los diagramas de flujo hacen uso de una serie de símbolos que facilitan el entendimiento de las operaciones, partiendo de que todo sistema cuenta con una entrada, un proceso y una salida.

VER ANEXO 10

Estas figuras se asignan a cada una de las operaciones de acuerdo a su naturaleza y se unen mediante flechas que nos indican el flujo de la información.

VER EJEMPLO ANEXO 11

(15) SANDERS Donald H. INFORMATICA PRESENTE Y FUTURO. Editorial Mc Graw Hill. México 1986. P. 74

En este ejemplo sencillo se ve muy claramente la secuencia de las actividades, también se pueden apreciar cuellos de botella, es decir, fluye demasiada información hacia un solo departamento o persona, con una sola salida.

La preparación de diagramas de flujo puede ayudar al equipo de estudio a recolectar datos de las operaciones actuales. Empezando con los documentos fuente de entrada, se diagrama cada paso de la operación, mediante los símbolos adecuados, se identifican los archivos, se describe la secuencia del proceso, se localizan los departamentos participantes y se muestran las salidas resultantes.

Aunque no se conozca este método, es muy sencillo de aplicar, por lo que lo considero de mucha utilidad para hacer el estudio de sistemas.

Si no existen los diagramas, el analista, con los datos recopilados, debe elaborarlo.

Con estas herramientas y otras que la pericia del analista haga surgir, se identifican los datos y los procedimientos esenciales que se requieren para el nuevo sistema. También es necesario apuntar con precisión las debilidades y los problemas actuales, de modo que no sean

trasmitidos al nuevo sistema.

3o. DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA

El diseño comienza despues de que las personas del equipo de estudio han analizado los procedimientos actuales.

Consiste en proponer el nuevo esquema que satisfaga las necesidades presentes y nos haga llegar al logro final del objetivo.

Todo esto debe basarse en análisis de la información recopilada anteriormente.

Dentro de este paso existen algunos aspectos importantes a considerar, antes de determinar el proyecto que se va a elegir.

- 1o. Recursos Económicos
- 2o. Recursos de Personal
- 3o. Equipo y material necesario.
- 4o. Recursos Técnicos.

Si decidimos implementar un sistema automatizado de elaboración de listas de grupo tendremos que considerar aspectos como: Costo del programa, costo del equipo, capacitación al personal para llevarlo a cabo, etc.

De no tomar en cuenta estos elementos por muy eficiente que sea el nuevo sistema, estará fuera de nuestro alcance y por lo tanto no

satisface nuestras necesidades.

En el nuevo sistema se vuelven a utilizar los diagramas de flujo, quedando perfectamente esquematizados y explicados.

Las aportaciones que hayan hecho las personas involucradas en el sistema, son de vital importancia para el nuevo, ya que ellas son las que van a trabajar con el mismo.

Cuando ya se han creado algunas opciones para el nuevo sistema, se presenta un informe por escrito a los directivos y corresponde a ellos elegir cual será tomado para la organización.

En el escrito siempre deberán ir recomendaciones para la aplicación del mismo, sobre todo cuando se trata de sistemas complicados.

4o. IMPLEMENTACION DEL NUEVO SISTEMA

En este paso se toma una opción y se instrumentan todos los recursos necesarios para llevar a cabo el nuevo sistema.

Se deben tomar en cuenta algunos aspectos importantes, que pueden determinar el éxito o el fracaso del nuevo sistema.

a) CAPACITACION: Antes de poner en marcha el nuevo sistema se deben dar instrucciones a todo

el personal involucrado.

Supongamos que en el Instituto se establece un nuevo sistema de exámenes bimestrales, en lugar de los mensuales que se están llevando a cabo actualmente.

Se diseña, se aprueba y se hecha andar a los 15 días de aprobado, sin ningún informe a los alumnos y maestros, de los procedimientos a seguir. Las consecuencias que por este error se pueden ocasionar, van desde una serie de equivocaciones en el primer bimestre, hasta reclamaciones por partes de los padres de familia por no conocer el nuevo sistema.

Es importante tener a todo el personal involucrado informado y entrenado sobre las políticas y los procedimientos del nuevo sistema.

La ventaja de proporcionar capacitación es que influye en la moral del personal y con ello aseguramos el buen éxito del nuevo sistema.

b) ACOPIO DE RECURSOS: Debemos buscar la mejor opción en cuanto a equipo, si es necesario u otros elementos, como software, asesoría, etc.

c) PLANEACION: La implementación del nuevo sistema deberá ser planeada, estableciendo los objetivos y procedimientos a seguir, así como

tiempos y movimientos claramente detallados, especialmente cuando trabajamos con sistemas complejos.

d) Por último se debe transmitir toda la información sobre el nuevo sistema al Manual de Organización y procedimientos.

5o. MANTENIMIENTO:

Aspecto muy importante, ya que de este depende el que nuestro sistema permanezca actualizado y de acuerdo a las necesidades presentes de la organización.

Se recomienda una revisión periódica de los sistemas cada año, haciendo las modificaciones necesarias y transmitiéndolas al Manual.

Como cualquier tipo de mantenimiento, puede hacerse también correctivo, cuando cualquier factor del medio, ya sea interno o externo, provoca un cambio y surja la necesidad inmediata de cambiar el sistema. Entonces se hará en el momento en que se necesite.

Para la empresa representa un mínimo costo el realizar una revisión anual de sus procedimientos y actualizarlos, por otro lado le asegura mayor eficiencia en sus sistemas.

5.2 SISTEMA RECURSOS HUMANOS

Antes de abordar este tema, quisiera hacer algunas aclaraciones, para mejor entender este sistema y lo que quiero tratar en este apartado.

10. La Administración de Recursos Humanos abarca muchas áreas, lo que la hace una materia muy extensa, algunas de sus principales disciplinas son:

- Psicología industrial
- Derecho Laboral
- Ingeniería Industrial
- Salud y seguridad en el trabajo
- Informática, sistemas, etc.
- Remuneración
- Productividad.

Sería entonces todo un tratado si quisiera abarcar todas sus áreas.

20. No existen leyes o principios universales para la Administración del Recurso Humano, ya que este es un ser complejo, diferente a sus semejantes y que no necesariamente a actitudes preestablecidas, especialmente en lo que se refiere a conducta. Por lo que las pautas que se den serán generales, dependiendo estas de la organización a la que se estén aplicando.

Los principios mencionados aquí seran altamente

flexibles y se podrán ir adaptando a la situación del Medio Ambiente Externo e Interno que esten afectando a la organización.

3o. Si bien es cierto que en nuestra organización, no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, las funciones de este departamento se dan, por lo que es conveniente que exista una persona encargada de este trabajo, ya que de esta dependerá la calidad y optimización del Recurso maspreciado de cualquier organización.

A ésta persona o personas que tienen a su cargo la Administración de personal, van dirigidos los conocimientos que a continuación propongo.

La Administración de Recursos Humanos implica un proceso que se está reciclando constantemente.

Esta incluye las siguientes fases:

-RECLUTAMIENTO

-SELECCION

-CONTRATACION

-INDUCCION

-CAPACITACION

-DESARROLLO

Analizaré cada uno:

5.2.1 RECLUTAMIENTO

"Es un conjunto de procedimientos que

tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"(16)

El reclutamiento empieza cuando existe un requerimiento de personal, sea éste por una baja, por desarrollo del anterior ocupante del puesto o por reestructuración de la organización.

Cuando se da esta necesidad, se tiene que buscar al candidato adecuado para ocupar el puesto.

Básicamente las fuentes de reclutamiento las podemos clasificar en dos áreas principales:

A) INTERNA: Se refiere al reclutamiento que se realiza dentro de la propia empresa.

Este método es muy usual ya que proporciona las ventajas de ahorro de tiempo y de dinero. Además de la influencia que tiene en la moral del trabajador al ser ascendido o promovido de puesto.

Sin embargo, hay que considerar que no todo el personal lo vamos a encontrar dentro de la Institución, y que si se obtiene dentro de la misma, se crea una vacante en otro lugar, por lo

(16) CHIAVENATO Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill. México 1988. P. 173

que tenemos que recurrir a otras fuentes de reclutamiento.

B) EXTERNA: Esta se refiere a todas las dependencias, fuera de la empresa, en donde se puede encontrar a los candidatos adecuados para nuestra organización.

Mencionaré aquellos que creo son accesibles a una Institución Educativa.

Considérese primero que el personal que requiere un colegio son Maestros, y algunos otros de tipo administrativo, como las secretarias.

Entonces las fuentes de reclutamiento externo podrían ser:

-INFORMACION VERBAL: Es muy común que cuando existe una vacante en un puesto, lo primero que se haga es comentarlo con amigos y conocidos para ver si alguien conoce a la persona requerida para al puesto.

En el caso de la Institución Educativa, la especialidad del maestro es muy importante, por lo que sugiero que se le pida a la persona que deja el puesto, recomiende a uno de sus colegas para que le pueda suplir.

También se puede solicitar información a otras personas que se manejen en el ramo,

pudiendo con esto ampliar el número de candidatos y tener una mejor opción al escoger.

Este método es el menos costoso y quizá el mas rápido.

-AGENCIAS DE EMPLEO: Existen en algunos lugares, algunas firmas que se dedican exclusivamente a este trabajo.

Elas poseen archivos, Bases de Datos y todo un sistema de información para que se pueda encontrar al candidato lo mas pronto posible.

Desafortunadamente es uno de los métodos mas costosos y por lo tanto no accesible a todas las organizaciones.

Sin embargo, no se descarta la posibilidad de usarlo en casos de necesidad urgente.

ARCHIVOS DE PERSONAL: Suele suceder que llegan a las organizaciones candidatos y en ese momento no se hayan puestos vacantes. Es importante hacer que el candidato llene una solicitud para archivarse posteriormente.

Cuando lo necesitemos, pasaremos primero a revisar este archivo, es muy posible que encontremos ahí a la persona adecuada para nuestro puesto.

rápidos, por lo que es muy utilizado en cualquier organización.

-RECLUTAMIENTO DE UNIVERSITARIOS: Por último tenemos el reclutamiento de Universitarios, que consisten en ir a las instituciones Educativas que egresan a los profesionistas requeridos.

Por lo general en las universidades existe lo que se llama Bolsa de Trabajo, en la que mediante boletines u otro medio de información, se dan a conocer las ofertas de trabajo.

Lo que el Instituto tiene que hacer es ir a estas dependencias y dejar las solicitudes o avisos, posteriormente la Escuela se encargará de darlos a conocer entre la comunidad estudiantil.

Este método no tiene mayor costo que el que corresponde a los trámites, por lo que a mi modo de ver es uno de los mas atractivos medios de reclutamiento de maestros.

La única desventaja de este es la falta de experiencia de trabajo de los candidatos. En este caso la organización tendrá la responsabilidad de capacitar adecuadamente a su personal, para suplir la inexperiencia, sobre todo en el aspecto de Didáctica y Pedagogía, ya que los

universitarios generalmente no estan capacitados en este aspecto.

No incluí los AVISOS debido a que en el medio Educativo no se acostumbra este método, ya que daña la imagen de la Intitución.

Cabe acalarar que la UNAM y la SEP aceptan maestros estudiantes, siempre y cuando tengan un 80% de sus créditos cumplidos o estén realizando su Servicio social.

5.2.2 SELECCION

La fase de selección consiste en el proceso mediante el cual vamos a escoger al candidato adecuado, que cumple con los requisitos que estamos solicitando para un determinado puesto.

Antes de pasar al proceso de selección, mencionaré algunos aspectos que creo conviene considerar:

1o. El proceso de selección se realiza, basado en las especificaciones del puesto que se va a ocupar.

2o. Es importante entonces tener para cada puesto, una lista de los requisitos indispensables que se deben cumplir, por lo menos de una manera general para puestos semejantes.

3o. Se deben tener presentes las políticas

del Instituto en cuanto al personal que se va a emplear.

Son importantes ya que evitan pérdida de tiempo en la selección, si desde un principio rechazamos a aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos que hemos establecido.

El proceso de Selección varía de acuerdo a los recursos con que cuenta una organización y a las necesidades de la misma.

Para nuestro caso porpongo los siguientes pasos, teniendo en cuenta como siempre que es flexible a los requerimientos del momento.

a) RECEPCION DEL SOLICITANTE

Consiste en tramitar una cita para la recepción de los solicitantes.

Preparar el lugar adecuado y su respectivo recibimiento para la realización de la primera entrevista.

La importancia de este paso radica primordialmente en que en este momento se da la imagen de la empresa, y de esta va a depender en gran parte que el candidato desee quedarse o no en la organización.

Aunque una organización sea pequeña, puede proporcionar una buena imagen, tan solo por la

formalidad que le demos al asunto.

El área u oficina adecuada, será un lugar que tenga privacidad por lo menos.

b) ENTREVISTA PRELIMINAR:

Consiste esta en realizar un examen exploratorio muy general que nos permita descartar a los solicitantes que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos. (Edad, sexo, presentación, etc.).

En esta fase se presenta toda la documentación requerida, como cédula profesional, diplomas, currículum, etc.

Mediante esta documentación y lo que se pueda obtener en forma verbal, se va a dar una primera selección, y se determinará a los candidatos que pasarán a la siguiente etapa.

c) PRUEBAS DE TRABAJO:

En esta se miden las aptitudes del solicitante, mediante exámenes, ya sean estos verbales o escritos.

Estos exámenes serán diferentes para cada puesto, aunque se pueden hacer algunos de aptitudes generales o psicológicas, como requisito para todos los miembros de la organización.

En el caso de una Escuela, y un personal de maestros de casi un 75%, la personalidad del candidato es muy importante, por lo que recomiendo se apliquen exámenes de este tipo a todo el personal docente.

Cabe aclarar que se deben tener previamente preparados los exámenes y no caer en el error de improvisaciones, ya que esto se verá reflejado en la aceptación de un mal candidato o tener que aplicar muchos exámenes. Todo esto repercute en costos y pérdida de tiempo.

La persona que va a evaluar los exámenes deberá ser preparada en la materia, especialmente en ciencias de la conducta.

Una vez aplicadas las pruebas, se califican y se envían los resultados y las apreciaciones pertinentes a la persona que a va realizar la entrevista final.

ENTREVISTA FINAL: Existe una segunda entrevista por aplicar al candidato. Esta estará a cargo del jefe que está solicitando por las siguientes razones:

-Nadie mejor que el conoce los requerimientos del puesto.

-En el transcurso del tiempo se encontrarán

trabajando juntos, por lo que tiene que ser una persona que sea de su agrado.

Se dá por hecho que despues de esta entrevista se va a seleccionar al candidato adecuado, por lo que tiene gran importancia su realización.

La técnica para la realización de una entrevista debe ser conocida por todas las personas que tengan a su cago personal, en el caso del colegio, por las coordinadoras de sección.

Este proceso incluye los siguientes aspectos:

-PREPARACION DE LA ENTREVISTA: Se refiere a la planeación de la misma, es decir, tener un objetivo y un proceso bien definido. Esto nos asegura el lograr la información deseada y mantener la formalidad de la Institución.

El objetivo de la entrevista dependerá del área o departamento que este requiriendo al candidato y el proceso se realizará en base al objetivo.

-AMBIENTE: Se refiere específicamente a dos aspectos: El ambiente físico (oficina, privacidad, etc.) y el ambiente psicológico

(disposición de ánimo y confianza).

A los dos aspectos se les debe dar la atención necesaria, si queremos lograr los objetivos establecidos.

Los elementos que se tienen que cuidar son muchos y muy variados. Por ejemplo: una sala de espera confortable, influirá en el ánimo del entrevistado, una serie de folletos o revistas sobre la organización, prepara al candidato sobre lo que busca en la misma.

-DESARROLLO: En esta etapa si se dió una buena preparación y si se creo el ambiente propicio, se obtendrá toda la información necesaria para hacer la selección adecuada del candidato.

En el desarrollo se puede empezar con unas preguntas sencillas, que le vayan dando confianza al candidato, y poco a poco ir profundizando hasta llegar al climax, donde se podrá preguntar lo necesario para la evaluación.

-CIERRE DE LA ENTREVISTA: Es el momento de dar por terminada la entrevista. Debe hacerse mediante una señal clara y debe también indicarse los pasos a seguir por parte del candidato después de realizada la entrevista.

5.2.3 CONTRATACION

La Ley Federal del Trabajo, nos define a la relación de trabajo como "La prestación de un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario" (17).

Se refiere al acto formal que hace al candidato miembro de la empresa, en el cual contraen las dos partes obligaciones y derechos.

Mencionaré algunas de las obligaciones que contrae la empresa, como punto de apoyo para evitar conflictos posteriores por relaciones de trabajo.

10. Debe existir siempre un contrato de trabajo que contenga los aspectos indicados en la ley. (Art. 25 LFT)

Es importante hacer notar que la falta del escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados pues se imputará al patrón la falta del mismo. (Art. 26 LFT)

20. Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento.

(17) LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Editorial PAC
México 1989 Art. 20

30. Proporcionar a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

40. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.

50. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

60. Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene, para prevenir accidentes y enfermedades en los centros de trabajo.

70. Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables.

La ley menciona otras obligaciones, sin embargo, considero estas aplicables a la Institución Educativa.

El tipo de contrato conveniente para los trabajadores de una institución Educativa dependerá del trabajo que se esté realizando.

Un Maestro que trabaja 2 o 3 horas a la semana se le contratará por tiempo y obra determinada. Si el trabajador está de tiempo completo entonces se hará por tiempo

indeterminado.

Dado que en un colegio, solo que sea muy grande, se tendrá un despacho jurídico que se hará cargo de estos asuntos, sugiero que en las demás exista una persona encargada que maneje conocimientos legales y que pueda sacar adelante cualquier conflicto laboral que se pueda presentar en la organización.

5.2.4 INDUCCION

Cuando ya se ha contratado al trabajador, el siguiente paso será introducirlo a la organización.

Esta introducción significa no solo el hacerle saber cuales serán sus obligaciones (funciones), implica darle a conocer cual será su área de trabajo, con quienes trabajará, a quién tiene que reportar, cuales son los canales de comunicación en los que se va a mover, que beneficios obtendrá de la organización, etc.

En una palabra significa hacerlo miembro activo de la organización, con todas las obligaciones y derechos que esto implica.

Algunas organizaciones realizan este paso mediante un tiempo determinado a este fin, por ejemplo una semana de capacitación, charlas,

presentación de sus compañeros de trabajo, etc.

Otras envían a sus trabajadores a cursos, donde existe personal dedicado exclusivamente a esta labor.

Otras mediante folletos, u otros medios escritos, transmiten esta información a los nuevos miembros de la organización.

Para el Instituto Scifi sugiero una combinación:

1o. Una charla de presentación con el jefe y con todos sus compañeros de trabajo. Así como una breve introducción a lo que serán sus funciones.

2o. Entrega de un documento que llamaré Manual de Bienvenida, en el que se describirán detalladamente todas aquellas cosas que se relacionen directamente con la organización y que es necesario que el trabajador conozca.

De esta manera con la primera se disminuye la frialdad que implica el entregar un documento, y se da la información completa mediante el documento escrito.

En el Manual de Bienvenida podrían incluirse los siguientes aspectos:

a) BIENVENIDA DEL DIRECTOR GENERAL

- b) BREVE HISTORIA DEL INSTITUTO
- c) FILOSOFIA O IDEARIO DEL MISMO
- d) OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACION
- e) ORGANIGRAMA GENERAL
- f) DIRECTORIO GENERAL
- g) HORARIOS DE TRABAJO
- h) PRESTACIONES A TODOS LOS TRABAJADORES
- i) POLITICAS GENERALES
- j) SISTEMA DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS
- k) REGLAMENTO DE LA INSTITUCION
- l) MEDIOS A SUS DISPOSICION

Como se podrá observar no incluí ni funciones ni responsabilidades, ya que éstas serán específicas para cada puesto y vendrán detalladas en el manual de funciones y organización.

Además de estos aspectos se podrán agregar cualquier otro elemento que la organización considere conveniente que sus trabajadores conozcan al ingresar a la misma.

Por último sugiero que se entregue a cada trabajador este documento y para garantizar que sera leído, sugerir al mismo que será interrogado sobre su contenido en un determinado tiempo.

Considero muy importante esta etapa ya que

en ella se va a mostrar la organización al trabajador y de una buena imagen como ya se ha dicho antes, dependerá la permanencia de éste en la misma. Especialmente porque el costo de reclutamiento y selección es alto y a toda costa debemos evitar una rotación elevada de personal.

5.2.5 CAPACITACION

"Su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante" (18)

Dada la naturaleza de nuestra organización cuyo objetivo es educar, en su gran mayoría tenemos personal sujeto a capacitación, por lo que me referiré específicamente a ella.

Lo importante en este paso es tener un plan bien detallado de capacitación para nuestros trabajadores.

En el caso de maestros en la actualización de técnicas de enseñanza-aprendizaje y pedagogía.

(18) RODAS Carpizo A. ARROYO De Rodas. ADMINISTRACION BASICA. Editorial LIMUSA. México 1987. P.189

En el Instituto Scifi se han venido realizando hasta la fecha seminarios de Actualización pedagógica con duración de 1 a 3 días una o dos veces al año para todo el personal.

Este sistema me parece bastante adecuado, lo único que me gustaría agregar es que la realización de estos seminarios tenga una adecuada planeación y una secuencia, es decir un curso seriado, con acreditación de estudios o con valor curricular.

5.2.6 DESARROLLO

"Significa el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen mas alta jerarquía en la organización de las empresas." (19)

Se trata de utilizar la experiencia de los mismos trabajadores de la organización para que hagan carrera dentro de la misma.

(19) GUZMAN Valdivia Isaac. PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION.
Editorial LIMUSA. México 1976 P. 13

Ascender a los mismos trabajadores a puestos superiores implica desarrollo.

El colegio deberá tener un programa de desarrollo y las políticas del mismo bien definidas.

5.2.7 MOTIVACION

Por último en esta sección haré mención a un aspecto muy importante dentro del sistema de Recursos Humanos y al que toda organización debe poner atención, si quiere tener un buen personal y además satisfecho en la realización de su trabajo.

El aspecto a que me refiero es la Motivación.

La motivación es definida como "Las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento."(20)

El sistema de motivación del ser humano es muy complejo, ya que obedece a los "motivos" que tiene una persona para tener algun comportamien-

(20) VINAKE W.E. MOTIVATION AS A COMPLEX PROBLEM. Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln, Nebraska 1962 P.3

to, es por esto que la motivación nunca puede ser grupal, dado que los motivos de una persona difícilmente serán los de la otra.

Si queremos establecer un sistema de motivación en la organización tenemos que atender a estas variables que van a dar como resultado un cambio positivo en el comportamiento del trabajador.

En el transcurso del tiempo han surgido diferentes modelos de motivación de acuerdo a la cultura y conocimientos de la época. Tomemos como ejemplo el sistema de fuerza y coerción, que consiste en hacer que el trabajador tenga un comportamiento positivo para los fines de la empresa con un sistema de motivación negativo, como serían azotes, castigos, etc. Este sistema llevo mucho tiempo en la historia, como el caso de los hijos de Israel que eran azotados o de la coerción utilizada por los nazis en la segunda guerra mundial. (21)

Otro ejemplo de sistema de motivación aplicado es el Modelo económico, en el que el dinero se utiliza como variable de motivación

(21) HUSE Edgard F., BOWDITCH James L. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION. Editorial SITESA México 1986 P. 61 y 65

económica, es decir, que el hombre tiene como única aspiración el dinero y que en base a el lleva a cabo su comportamiento.

Estos dos sistemas han sido sustituidos actualmente con uno que Huse llama de CRECIMIENTO o de SISTEMA ABIERTO:

Contiene las siguientes premisas:

-El hombre toma decisiones habitualmente por sí mismo.

-Es intencional y tiene objetivos individualizados.

-Observa solamente las órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores.

-Se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito cuando están presentes las condiciones propicias para ello. (22)

Este último modelo atiende al hombre integralmente en todo su ser y no es de interés puramente económico para la empresa.

Para establecer por tanto un modelo de motivación tenemos que atender no solo los objetivos de la empresa sino los del ser sujeto a motivación, en este caso nuestro trabajador.

(22) Ibidem p. 65

Maslow identifico cinco niveles de necesidades:

- FISIOLOGICAS
- DE SEGURIDAD
- SOCIALES
- EGOTICAS
- DE AUTORREALIZACION

El sostiene que no se puede pasar a motivar en una segunda etapa si no está por lo menos parcialmente satisfecha la anterior. (23)

Por tanto en una organización, con cada trabajador se deberá hacer un análisis del nivel de necesidades en que se encuentra para poder motivarlo.

Se entiende por tanto que la motivación para un operario nunca podrá ser la misma que la de un ejecutivo.

Como esta existen muchas otras teorías mas o menos complicadas sobre la motivación, sin embargo, la que mas se ha proyectado en los sistemas de motivación empresariales es la de Maslow ya que de ella parten casi la mayor parte de las demás.

Por tanto la motivación no solo consiste

(23) Ibidem P. 67

en una retribución económica, existen muchas otras formas que el trabajador exige como motivación y que no estamos preparados para dárselas simplemente por no conocerlas.

Con esto no quiero decir que se tenga que sustituir la parte económica, ya que esta no es un sistema de motivación, sino mas bien un aspecto de justicia, por la prestación de un servicio.

El único esfuerzo que requiere este tipo de motivación es una mayor atención para determinar cuales son las necesidades de los trabajadores.

Aquí también la importancia de un tramo de control de no mas de ocho trabajadores para poder atender a cada uno, no solo en el aspecto supervisión, sino también en el de la motivación.

Como mencioné al principio el sistema de Recursos Humanos implica otros muchos aspectos, que se podrían analizar, sin embargo creo que con lo que mencioné quedo cubierta la parte mas importante del mismo en una organización.

Queda a iniciativa de la persona encargada el documentarse y profundizar mas en cada uno de los aspectos que en esta sección he mencionado.

5.3 SISTEMA ADMINISTRATIVO

Antes de pasar a dar algunos lineamientos que tienen que ver con este sistema definiré cuales son las principales funciones de cualquier sistema de administración y posteriormente las que a mi juicio se deberán tener en una Institución educativa.

Segun Terry son funciones fundamentales de la Administración: La planeación, organización, ejecución y el control. (24)

Estas cuatro funciones constituyen el proceso administrativo y son las actividades básicas mediante las cuales un gerente administra.

Ahora bien, yo consideré en un principio la planeación, la organización, la dirección y el control, tomando en cuenta que todas las funciones de la Administración se encuentran mas o menos encerradas en estos conceptos generales.

La administración es función del gerente o del Director General y demas directores de una organización.

Para llevar a cabo esta tarea se puede ayudar de un departamento que le dé apoyo en los aspectos de planeación y de organización.

(24) TERRY George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
Editorial CECSA Mexico 1975. P.67

Es así como se constituye un departamento administrativo que planea y organiza todas las actividades de la institución.

La dirección se lleva a cabo dentro de cada área de trabajo y el control se puede realizar dentro de cada departamento o tener un área de auditoría encargada de verificar que todo lo planeado se lleve a cabo de acuerdo a los estándares establecidos.

En la Institución Educativa yo asignaría al departamento administrativo las funciones de planeación y organización.

5.3.1 PLANEACION

Como mencioné anteriormente es la etapa en la que se determina lo que se va a hacer.

Incluye: Filosofía, objetivos, programas, métodos y procedimientos, políticas y presupuestos.

La filosofía y los objetivos generales de la organización ya se encuentran definidos y son difíciles de cambiar dada la naturaleza del instituto.

En cuanto a programas:

PROGRAMA: "Es un plan que no solamente especifica los objetivos y la secuencia de las operaciones, sino principalmente el tiempo

requerido para ejecutar cada una de sus partes" (25)

Interviene aquí la calendarización de las actividades escolares para poder cumplir con los objetivos establecidos.

La programación de clases, será llevada a cabo por cada maestro y supervisada directamente por la coordinación de sección y todos los demás programas serán determinados por el área administrativa de la escuela.

Es muy común en éste tipo de Instituciones formar un consejo en donde se reúnen los coordinadores de sección, con el Director general y el coordinador del departamento Administrativo y juntos elaboran los programas generales de la institución.

Con éste se evitan posibles conflictos entre secciones al no ponerse de acuerdo en las actividades generales del colegio.

El elemento de coordinación entre las áreas será entonces la Dirección general apoyada por el departamento Administrativo.

Como mencioné anteriormente, no existe un

(25) RODAS Carpizo A., ARROYO De Rodas. ADMINISTRACION BASICA.
Editorial LIMUSA. México 1987 P. 189

programa de Administración financiera y corresponde al departamento administrativo elaborarlo para tener una administración escolar eficiente en todas sus dimensiones, incluyendo los recursos financieros.

Me detendré un poco en este aspecto para sugerir lo que podría ser la Administración Financiera Escolar.

Primeramente la Administración financiera consiste en la función de la administración que pretende la maximización de utilidades de la empresa.

Aunque no se considere muy lógico, este debe ser el objetivo financiero de una Institución educativa.

Me atrevo a afirmar eso por las siguientes razones:

1o. Ninguna organización, tenga fin de lucro o no, puede subsistir sin un mínimo de utilidad que le permita llevar a cabo sus actividades cotidianas.

2o. El obtener utilidades, no es incompatible con un fin social, ya que al crearse riqueza, se crea un mejor nivel de vida y se beneficia a los usuarios con mejores servicios.

30. Una mayor utilidad nos permitirá crecer y ofrecer a un mayor número de personas nuestros beneficios.

Lo único que se puede objetar aquí es que nuestro fin de lucro este por encima de nuestro fin social.

Es responsabilidad de de la organización cuidar el que cada objetivo permanezca en el lugar que le corresponde y no descuidar su imagen por una equivocada jerarquización de los mismos.

Para lograr las máximas utilidades hay que cuidar dos aspectos:

ASIGNACION DE RECURSOS

La Administración escolar debe distribuir los recursos de la institución y debe supervisar que estos sean los necesarios para lograr los objetivos generales.

Se deben investigar formas de administrar el activo circulante con el fin de mantener un capital de trabajo suficiente para la realización de las operaciones normales de trabajo y obtener alguna reutilización por aquellos fondos que esten inactivos.

Considérese también posibles inversiones en activos fijos, con fines de crecimiento, o

material, etc.

OBTENCION DE RECURSOS

La segunda parte de la Administración financiera consiste en la disponibilidad de fuentes de recursos.

Existen diferentes métodos para elaborar estos planes, son sencillos de aplicar y representan una gran ayuda para la toma de decisiones en la Dirección.

Una de estas herramientas son los PRONOSTICOS DE FLUJO DE EFECTIVO, "Es una proyección de los ingresos y egresos de efectivo futuros de la empresa a lo largo de diversos periodos de tiempo. Revela el momento y el importe de los flujos de entradas y salidas de efectivo a lo largo del periodo bajo estudio." (26)

Esta proyección se hará en base a experiencias pasadas de la organización y a los objetivos planeados de inversión o crecimiento en el tiempo a que nos estamos refiriendo.

Tiene como fundamento el pronóstico de las ventas, en nuestro caso el ingreso por servicio

(26) VAN HORNE James C. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Editorial Prentice Hall. México 1988 P. 188

prestado, tomando en cuenta la experiencia de pago de las mismas, rotación de cuentas por pagar, etc.

Normalmente en las empresas se tienen otras fuentes de ingresos que se tomarán también en cuenta en el programa de ingresos.

La segunda parte consiste en determinar cual será nuestro desembolso de efectivo proyectado en el mes o meses de que se trate.

Se consideran aquí tanto gastos fijos, como extraordinarios. En este caso estamos presupuestando egresos.

Se determina entonces el flujo neto de efectivo sacando la diferencia entre lo que se recibirá y lo que se desembolsará. Esto nos da un remanente que nos permite analizar si tendremos necesidad de buscar otras fuentes de financiamiento si el saldo fue negativo o proyectos de inversión si el saldo resulta muy favorable. Siempre se deberá conservar una reserva en caja para posibles imprevistos.

Otras herramientas de Administración financiera son el análisis de los Estados Financieros (balance y estado de resultados) aplicando las razones financieras, para

determinar si está ha sido eficiente o no.

METODOS Y PROCEDIMIENTOS: un procedimiento es "una serie de de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de realizar un trabajo" (27)

Es a este punto a donde quiero llegar en la realización de mi investigación, queriendo resaltar que existe necesidad de alguien elabore los métodos y procedimientos que se llevarán a cabo en las actividades generales de la institución.

Por definición corresponde a la planeación este trabajo y este se lleva a cabo en el departamento Administrativo.

Sugiero que se incorpore a las funciones de la Administración escolar el establecimiento de procedimientos, no olvidando que lo que se refiere a métodos y procedimientos de educación corresponde únicamente al especialista en la materia que es la coordinación de sección.

POLITICAS: Los principios generales de acción se deben definir en la planeación y permanecer por escrito en el Manual de

(27) RODAS Carpizo A., ARROYO De Rodas . ADMINISTRACION BASICA.
Editorial LIMUSA. México 1987 P. 189

Procedimientos.

Como mencioné anteriormente corresponde a la Administración definirlos de acuerdo a las necesidades del procedimiento.

PRESUPUESTOS: Corresponde también a la Administración llevar a cabo los presupuestos que le servirán de herramienta de control en la realización de sus actividades.

Se deberán entonces elaborar presupuestos de Balance y de Estado de Resultados, así como de ingresos y egresos en forma detallada de tal manera que llevemos un patrón de conducta en el desembolso de recursos, principalmente.

5.3.2 ORGANIZACION.

Consiste en el agrupamiento de todos los elementos necesarios y su ordenamiento para el logro de los objetivos.

Los elementos necesarios en una Escuela son los siguientes:

ELEMENTO HUMANO: -MAESTROS
 -ALUMNOS
 -PERSONAL
 ADMINISTRATIVO
 -OTROS

ELEMENTO ECONOMICO: -RECURSOS MONETARIOS

ELEMENTO MATERIAL: -MATERIAL DIDACTICO

-INSTALACIONES

-EQUIPO

ELEMENTO TECNICO: -CULTURA

-ASESORIAS

Es fácil observar que la obtención de todos los recursos viene directamente relacionado con el ingreso de recursos económicos. De ahí su importancia.

Esta actividad se encuentra ya asignada al departamento administrativo del Colegio.

Con esta fuente la administración se encarga de proporcionar al colegio los demás elementos necesarios para su funcionamiento.

La forma de obtener los recursos también le corresponde a esta área, es así como se realizan exámenes de admisión o se obtienen cotizaciones para la adquisición de material.

Para llevar a cabo un sistema Administrativo eficiente recomiendo los siguientes aspectos:

-Centralizar todas las actividades de planeación y organización en una sola área para evitar problemas de duplicidad de actividades o duplicidad de programas.

-Todas las actividades que no vayan relacionadas con el aspecto de educación o didáctica serán planeadas en el departamento administrativo, subordinándose ésta a las disposiciones de la Dirección General.

-Todos los proyectos de compra o adquisición de equipo o material necesario para la institución deberán ser autorizados por la Dirección general, apoyada esta por la Administración del colegio, quien proporcionará los recursos en caso afirmativo.

-Las políticas de remuneración a los trabajadores de la escuela serán igualmente elaboradas por la Administración escolar, correspondiendo únicamente a los demás departamentos la selección de los candidatos.

-La Administración Escolar elaborará presupuesto de efectivo mensual o bimestral, para determinar sus necesidades u oportunidades de inversión.

-En este mismo departamento se llevarán a cabo actividades de control, en lo referente a ingresos y egresos, creando el mismo sus propios planes y programas de control de acuerdo a sus necesidades.

-Los trámites de inscripción, así como de admisión tanto de alumnos como de maestros, serán llevados a cabo por la Administración Escolar.

-Las políticas de proyectos de inversión serán igualmente creadas en el departamento administrativo.

5.4 SISTEMA ACADEMICO

Para dar forma a la serie de recomendaciones que voy a hacer tomaré nuevamente en cuenta las fases del proceso administrativo.

5.4.1 PLANEACION

En este caso analizaré los siguientes temas:

A) PROGRAMAS DE TRABAJO: Dentro de los programas de trabajo, se deben definir por escrito, los objetivos del curso escolar, así como las estrategias para llevar a cabo estos objetivos. Un objetivo del curso podría ser: Incrementar el promedio de palabras leídas en lectura de rapidez en un 15%.

Su estrategia correspondiente: Que la coordinadora de sección pase a tomar lectura una vez por semana a todos los grupos.

Lo importante es mantener esto por escrito para darles formalidad y que se puedan evaluar.

B) POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: En cuanto a políticas como ya mencioné, también deberán estar por escrito, para que haya mayor flexibilidad en la toma de decisiones y evitar conflictos.

Los procedimientos serán detallados en un documento, de manera que puedan ser consultados

por el personal involucrado.

En el sistema académico existen muchos procedimientos que se deben realizar antes de llegar a lo que sería la evaluación o calificación final del alumno.

Nuestro Sistema esta definido con las siguientes características:

Insumos: Evaluaciones, registros, trabajos, entrevistas, etc.

Proceso: Una serie de procedimientos matemáticos establecidos por la dirección para llegar a un resultado o promedio final. Pueden ser determinación de porcentajes por aspecto, sumatorias, etc.

Resultado: Calificación final.

Para llegar a este resultado fue necesario llenar una serie de formas que sirven para facilitar el proceso y también para informar sobre los resultados finales.

Estas formas pueden ser: Registros de calificaciones y asistencias, concentrados por grupo, boletín inornativo, y algunos otros que la SEP y la UNAM requieren para acreditar los estudios.

Una Administración eficiente incluye la

optimización de formas, ya que estas representan un costo muy alto en tiempo y en dinero para la organización.

Conviene entonces hacer periódicamente un estudio de los procedimientos que se están llevando a cabo así como de las formas existentes.

Sugiero una revisión cada año antes de iniciar el curso, haciendo un análisis concienzudo de las necesidades de información, para que se diseñen las formas requeridas.

CALENDARIOS: Debe planearse también con antelación todas las actividades escolares, y mediante un escrito publicarse a todo el personal, para que puedan organizarse y cumplir con lo que el colegio les está pidiendo.

Deben elaborarse dos calendarios, uno mensual y otro anual, en el primero se especifican aspectos relacionados con el mes de trabajo y respecto a la sección involucrada. En el segundo todas aquellas actividades generales a toda la Institución.

La elaboración del calendario se debe hacer por un consejo técnico, que incluirá a los responsables de cada área de trabajo, Coordinados

por la Dirección General y todas aquellas personas que se considere puedan aportar sugerencias a la Escuela.

Este mismo consejo debe definir los objetivos específicos a corto plazo así como sus respectivas estrategias.

HORARIOS: otro aspecto importante en la planeación académica serán los horarios de clases.

Se deberán establecer antes de iniciado el curso y no se podrán modificar a menos que las causas lo ameriten.

Esto va muy relacionado con el reclutamiento y selección de personal, ya que de una buena Administración de personal se deriva una mejor planeación de horarios.

REGLAMENTOS E INSTRUCTIVOS: Dentro de la planeación debe elaborarse un reglamento de trabajo tanto para maestros como para alumnos y padres de familia y darse a conocer.

Considero también importante la elaboración de un instructivo para los maestros en donde le especifiquen en forma práctica lo que tiene que hacer, desde su primer día de clases, así como formas de evaluación, recomendaciones, etc. La

mayor parte de estos aspectos son eminentemente pedagógicos, pero hay otros como una buena presentación, puntualidad posturas, etc. que es importante que el personal conozca antes de empezar su primer día de labores.

5.4.2 ORGANIZACION

Consiste en el agrupamiento de todos los elementos necesarios y su ordenamiento para la consecución del fin.

Aunque este aspecto esta bastante enfocado al sistema administrativo, se pueden tocar algunos puntos bajo el enfoque académico como pueden ser:

ORGANIZACION DE PERSONAL: Incluye la asignación de puestos y responsabilidades a cada una de las personas que laboran como docentes. Se debe definir el manual de funciones y responsabilidades y en base a este asignar al personal.

También se elabora o revisa el organigrama, si no existiera se hace tomando en cuenta todos los principios de Administración. Si esta hecho, conviene revisarlo periódicamente para actualizarlo a las necesidades presentes.

RECURSOS: La función primordial de este

sistema en este aspecto sería la determinación de los recursos que se van a emplear.

Materiales: Material didáctico, mobiliario, equipo de investigación, laboratorios, etc. Lo ideal en este aspecto es que cada uno de los maestros solicite el material requerido para su clase, posteriormente se analizará si es posible adquirirlo o no y si es realmente necesario, de esta manera nos aseguramos el estar cumpliendo con las necesidades materiales del colegio y optimizamos recursos.

Se puede elaborar un cuestionario o encuesta que sera contestada al final del curso, para que al inicio del siguiente se tenga listo todo el material. La forma y contenido de este cuestionario dependerá de las circunstancias y necesidades de información.

Técnicos: Se pueden definir como el conjunto de conocimientos que adquiere la empresa para mejor cumplir con los objetivos organizacionales y que conforman la cultura de la misma.

Un curso o seminario de pedagogía es un recurso técnico.

Evidentemente en un colegio, este tipo de

recursos tienen mucha mayor importancia, por lo tanto se tienen que definir muy bien los requerimientos en este aspecto. Organizar o planear las asesorías o cursos, determinar los objetivos que queremos alcanzar con éstos y los parámetros que nos van a indicar que el recurso fue benéfico para la organización.

La organización en si representa un recurso técnico muy valioso, ya que sin ella la institución no puede seguir adelante.

INFORMATICA: En este aspecto me quiero referir exclusivamente a la organización de información.

En muchas ocasiones esta estara definida por lo que dicten las oficinas gubernamentales, sin embargo, cada organización tiene su forma especial de guardar y utilizar la información.

Existen métodos generalizados de organización de archivos que pueden ser la base de almacenamiento de nuestra información.

Lo importante es que el método utilizado debe estar plasmado en un documento, que sea pueda ser consultado por toda persona que vaya a tener acceso a la misma. Con esto evitamos pérdida de documentos, pérdida de tiempo

especialmente cuando el personal es nuevo. En cambio obtenemos una mayor eficiencia y rapidez en la obtención de información.

Los métodos computarizados son bastante eficientes y rápidos, convendría hacer un estudio de costos para determinar si vale la pena el invertir en estos. Cabe aclarar que el software representa un recurso técnico para la empresa.

5.4.3 DIRECCION

Dentro de esta etapa quiero analizar un aspecto que tiene gran importancia en el aspecto educativo. Me refiero a la Supervisión de las Actividades Docentes.

"Todo director de escuela debe ser un supervisor, el director por su estrecho contacto con los alumnos, docentes y padres de familia, esta en mejor posición para llevar a cabo la supervisión directa de la escuela." (28)

Es evidente que al Director, sobre todo en una institución pequeña le toca la tarea de administrar y supervisar las actividades docentes.

Esta supervisión se realizará en base a

(28) LEMUS Luis Arturo. ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELAS. Editorial KAPELUSZ. Argentina 1975 P. 53

parámetros establecidos para medir un buen desempeño en la docencia, siendo estos aspectos puramente pedagógicos, no me toca a mí analizarlos, sin embargo, haré mención a algunos administrativos que creo conveniente considerar.

10. La supervisión puede ser directa, en el aula o indirecta, mediante documentos que certifiquen el trabajo que se está haciendo.

Dentro de la supervisión directa se encuentran las observaciones de clases en el aula y las entrevistas, ya sea con el mismo personal o con alumnos o padres de familia.

En la supervisión indirecta se pueden incluir revisión de planes, registros, evaluaciones, expedientes, etc. Se trata aquí de detectar fallas si las existiera y corregirlas en su caso.

20. El Director General puede hacer la supervisión si así lo desea, pero corresponde principalmente al encargado de sección esta tarea. Por lo tanto no se cargará con más trabajo al director dándole la tarea de revisar.

30. El sistema de supervisión deberá estar tan bien planeado, que se cumplirán los objetivos institucionales, sin hacer sentir mal al

personal. La forma de elaborarlo depende de las circunstancias y de las políticas existentes para este aspecto.

Dentro del tema de dirección se haya también la motivación, que fue tratada en el Sistema de Recursos Humanos, así como estilos de liderazgo, etc. que son temas de comportamiento humano que sería conveniente profundizar, pero que no son objeto de esta investigación.

5.4.4 CONTROL

El control en el sistema académico incluye la evaluación del desempeño de los maestros en sus tareas escolares, por lo tanto para hacerla se pueden tomar en cuenta tres aspectos importantes:

- La opinión de los alumnos
- La opinión de su jefe inmediato
(coordinador de sección)
- Su propia opinión.

Se pueden llevar a cabo mediante cuestionarios o encuestas, entrevistas, etc. Se arrojaran resultados, se establece una escala y se califican.

En cuanto al coordinador de sección, puede también llenar una forma, en la cual evaluará a

cada uno de los maestros a su cargo, posteriormente sera entregada a la Dirección general o al equipo encargado de la evaluación.

Por último su propia evaluación se puede hacer ya sea por una entrevista personal o por otro cuestionario. En la entrevista, se puede considerar la idea de mostrar los anteriores resultados al entrevistado, ya que representa una buena motivación en el caso de obtención de resultados positivos.

Los parámetros para esta evaluación debieron ser planeados con antelación, para que realmente tengan valor los resultados.

Se deben también cambiar estos parámetros si están fuera de la realidad o si se estan logrando resultados muy superiores.

5.4.5 SISTEMAS COMPUTACIONALES

Dados los grandes avances en el área de informática es conveniente considerar la posibilidad de establecer un sistema computarizado que satisfaga las necesidades de información de la escuela.

Para el Instituto Scifi tendrá que tener por lo menos las siguientes funciones:

-Base de Datos de los alumnos

- Control de Pagos
- Elaboración de listas de grupo
- Elaboración de boletín informativo de calificaciones.
- Elaboración de promedios por grupo y por materia.
- Control de Asistencia.

CONCLUSIONES

En las conclusiones de esta investigación quisiera dejar plasmado lo que para mí ha significado la realización de este trabajo, así como las convicciones que a partir de él surgieron.

A lo largo de este trabajo aprendí:

En cuanto a la carrera:

- Que la Administración no es una disciplina puramente económica y que los beneficios que se pueden obtener de ella trascienden al aspecto social, siendo el educativo uno de los aspectos más importantes que cualquier sociedad pueda considerar.

- Una buena Administración trae como beneficio el cumplimiento de los objetivos organizacionales en forma eficiente, contribuyendo con esto que una buena preparación educativa de la juventud actual.

- La Administración en su área de recursos humanos también contribuye a una mejor retribución a los trabajadores por los servicios prestados, ayudando con esto a el objetivo social de proporcionar prestaciones al trabajador.

- En el aspecto económico, no podemos perder de vista una buena distribución y obtención de recursos en cualquier organización, sea esta lucrativa o no, ya que al crearse riqueza se crea también un beneficio social, incrementando la calidad de los servicios, disponibilidad a mayor número de trabajadores y creando fuentes de trabajo, entre otros.

- En el área organizacional, toda institución debe contar

con una guía o manual que le especifique a los miembros de la misma sus principales funciones, así como los métodos y procedimientos a seguir para lograr óptimos resultados.

- El Manual de Organización constituye el documento oficial de la empresa que contiene: Su estructura, sus políticas, sus métodos y procedimientos mas comunes, de tal manera que se formalicen las actividades y se obtengan mejores resultados.

- Es posible aplicar el método científico al estudio de problemas administrativos, llegando con ello a obtener conclusiones satisfactorias, en beneficio de las organizaciones, dándole con esto carácter científico a la administración.

En cuanto al instituto Scifi:

- La Institución en la que trabajo cuenta con la infraestructura necesaria para aplicar todos los conocimientos de administración y poder llevarla así a una mejor organización, contemplando en ello un posible crecimiento y mejor calidad en los servicios prestados.

- Mediante la investigación de campo me pude dar cuenta que existe mucha lealtad por parte de los trabajadores a la Institución, además de un deseo unánime de superación mediante una mayor eficiencia en la realización de sus operaciones.

- Existe también disposición de parte de las autoridades educativas para que se apliquen los métodos actuales de administración y dirección para hacer del Instituto una organización mas eficaz en el cumplimiento de sus objetivos

organizacionales.

- La serie de lineamientos que di en el capítulo 5 me obligó a documentarme, mediante bibliografía y entrevistas con el personal de la institución, especialmente con la Directora General, lo cual me permitió adquirir cierta experiencia en la Administración escolar, con lo cual podré aportar mayores beneficios a la organización a la que pertenezco y a la que dediqué este estudio.

- En una organización en donde el fin primordial no es lucrativo, existe mayor razón para optimizar recursos. Esto se puede lograr con la planeación adecuada de presupuestos, así como una revisión constante de métodos y procedimientos utilizados, materiales, etc. para no caer en la obsolescencia y estar preparados a los retos presentes en materia educativa, laboral y económica.

- Dado que la organización esta reglamentada por organizaciones oficiales en cuanto a programas, esta deberá seguir elaborando programas complementarios a fin de cumplir con los objetivos generales que justifican la razón de ser de cualquier institución educativa. Esto le dará mejor calidad a los servicios prestados, contribuyendo con esto a lograr una mejor imagen del colegio.

Personalmente:

- A trabajar utilizando un método, llevando consigo una mejor investigación.

- A aplicar los principios Generales de Administración en mi ambiente de trabajo, y ver claramente la diferencia en la obtención de los resultados.

- Que el elemento humano es el aspecto mas importante de cualquier organización y por lo tanto el mas complicado de tratar, sin embargo, aplicando los nuevos conocimientos de motivación, así como de conocimiento del comportamiento humano, se puede satisfacer al trabajador en sus necesidades básicas y llevarlo a desarrollarse y obtener mejores resultados en su trabajo.

- En el aspecto financiero a valorar la utilidad de los métodos de análisis así como de presupuestación de efectivo para preparar a la organización y evitar posibles deficits, o bien obtener mayores utilidades en las inversiones.

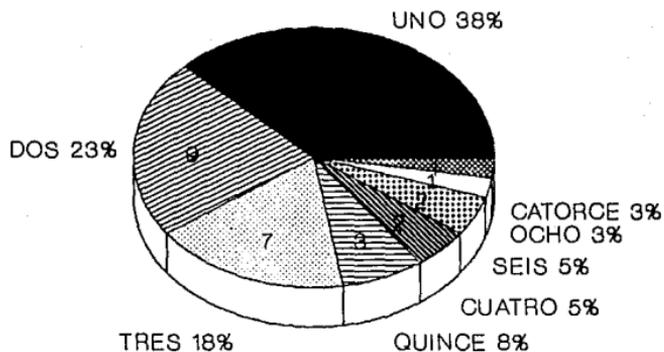
- Me ayudo a identificarme con mi Institución, logrando con ello la plena satisfacción en la realización de mi trabajo.

- La satisfacción de haber logrado un objetivo trazado años atrás cuando nació la idea de crear este trabajo dedicado a la Institución que patrocinó la realización de mi carrera.

ANEXOS

ANEXO 1

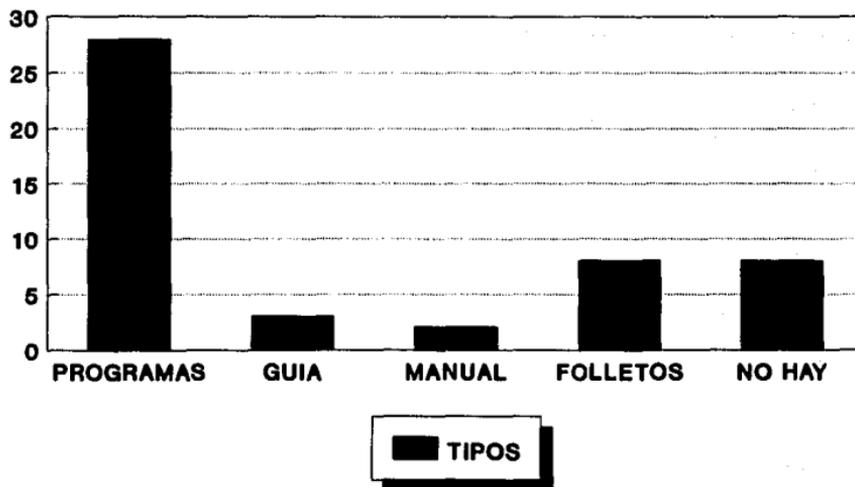
EXPERIENCIA DEL PERSONAL



EN AÑOS
V

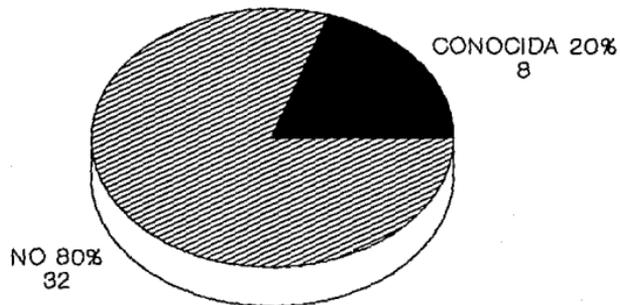
ANEXO 2

EXISTENCIA DE INSTRUCTIVOS



ANEXO 3

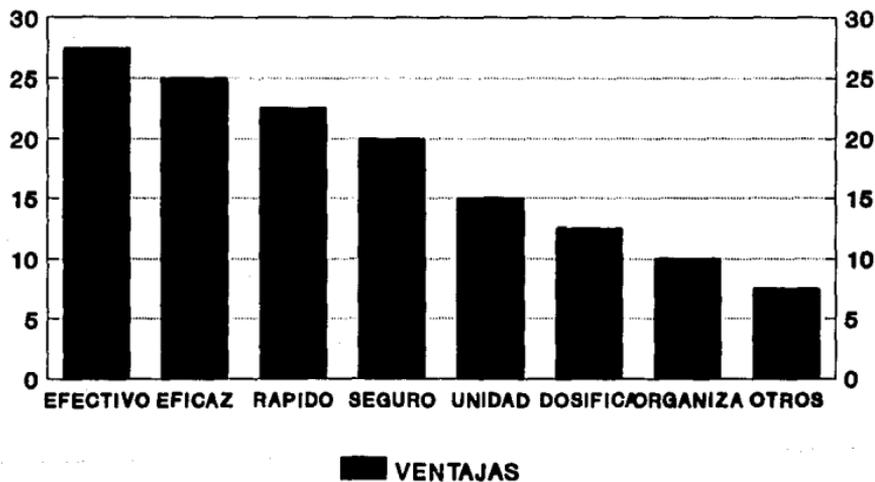
ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS



SE REFIERE A LA FECHA DE EMISION DE LOS
DOCUMENTOS
VII

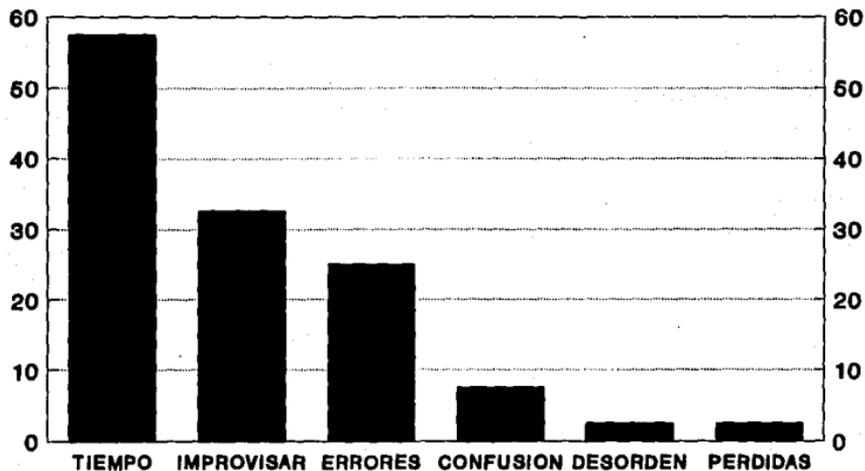
ANEXO 4

VENTAJAS DE UN MANUAL



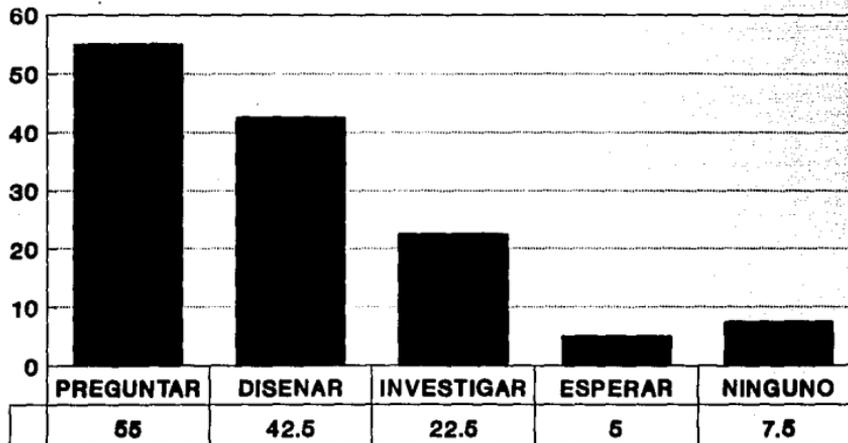
ANEXO 5

PROBLEMAS POR NO TENER INSTRUCTIVO



ANEXO 6

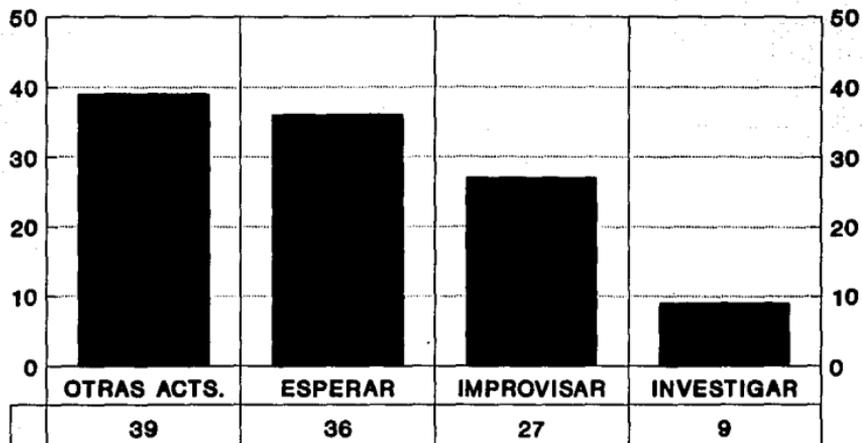
SOLUCIONES AL NO CONOCER LOS PROCEDIMIENTOS



• LA SUMA NO ES IGUAL A 100 POR
QUE SE ESCOGIERON VARIAS ALTERNATIVAS
X

ANEXO 7

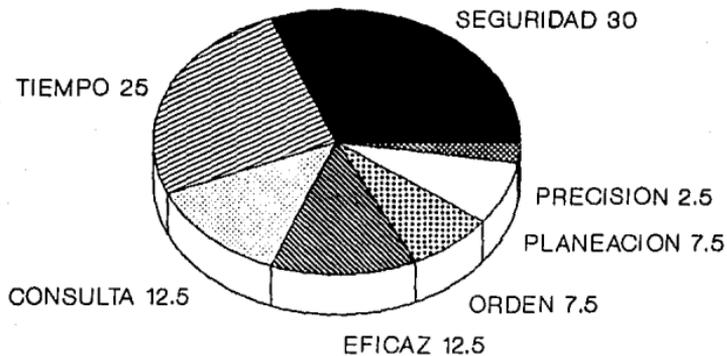
LO QUE SE HACE MIENTRAS SE PREGUNTA



- LA SUMA NO ES IGUAL A 100
PORQUE SE ESCOGIERON VARIAS
X

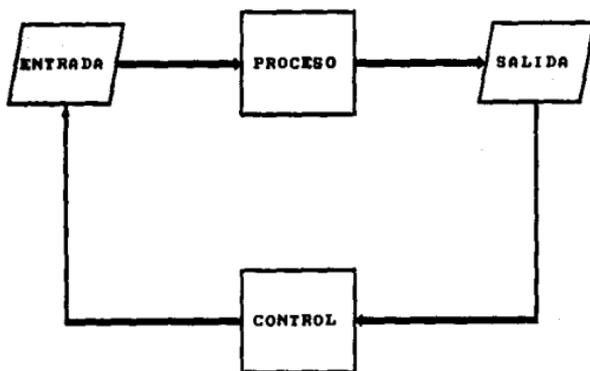
ANEXO 8

VENTAJAS DEL MANUAL

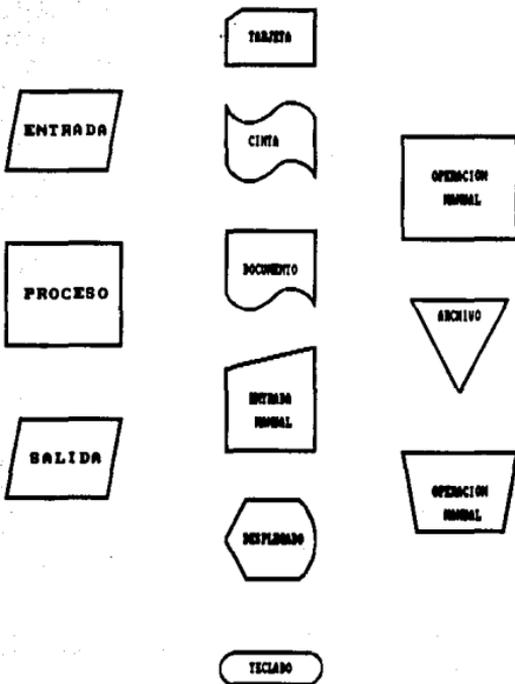


PORCENTAJES
XII

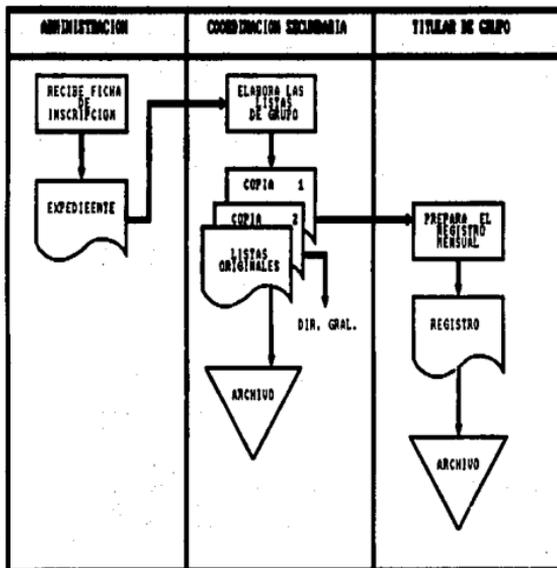
ANEXO 9
ELEMENTOS DE UN SISTEMA



ANEXO 10
SIMBOLOS



ANEXO 11 ELABORACION DE LISTAS Y REGISTROS



BIBLIOGRAFIA

- BALLESTEROS A. y Sainz
ORGANIZACION ESCOLAR
Editorial Losada S.A.
Buenos Aires, 1960
1a. Edición.
- CHIAVENATO Idalberto
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION
Mc. Graw Hill
México 1989
2a. Edición.
- FERNANDEZ Arena José Antonio
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
Editorial Diana.
México 1973
1a. Edición.
- GARZA Mercado Ario
MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION.
El Colegio de México.
México 1981
3a. Edición.
- GUZMAN Valdivia Isaac
PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION.
LIMUSA
México 1976
1a. Edición.
- HUSE Edgar F., BOWDITCH James L.
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION.
Editorial SITESA
México 1986
1a. Edición.
- LARIS Casillas Francisco Javier
ADMINISTRACION INTEGRAL.
Ediciones Oásis.
México 1975
5a. Edición.
- LEMUS Luis Arturo
ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELAS.
Editorial Kapelusz
Argentina 1975
1a. Edición.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO
Editorial PAC
México 1989
- ORILIA INTRODUCCION AL PROCESAMIENTO DE DATOS PARA LOS
NEGOCIOS.
Mc. Graw Hill
México 1983
2a. Edición.
- REYES Ponce Agustín.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA.
Editorial LIMUSA
México 1968
1a. Edición.
- RODAS Carpizo A., ARROYO de Rodas.
ADMINISTRACION BASICA.
Editorial LIMUSA
México 1987
2a. Edición.
- SANDERS Donald H.
INFORMATICA PRESENTE Y FUTURO.
Mc. Graw Hill
México 1986
1a. Edición.