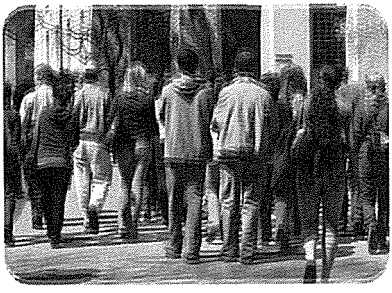
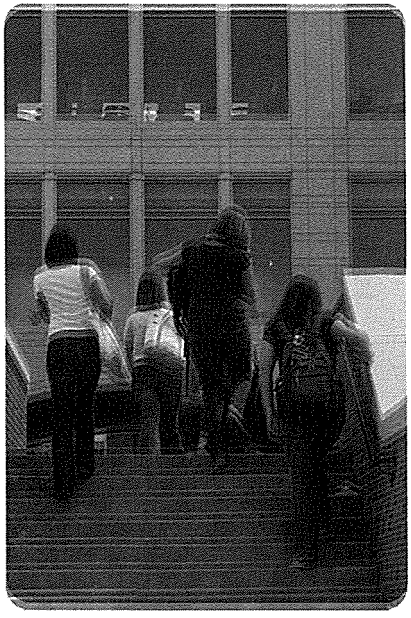
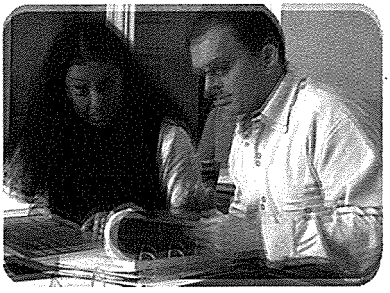
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Lourdes Münch • Emma Galicia
Susana Jiménez
Félix Patiño • Francisco Pedronni





BIBLIOTECA
FRAY TORIBIO

EDITORIAL TRILLAS
México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

Catalogación en la fuente

Administración de instituciones educativas / Lourdes Münch ... [et al.] -- México : Trillas, 2010 (reimp. 2011).
253 p. ; 23 cm.
Bibliografía: p. 243-245
Incluye índices
Título anterior: Administración y planeación de ,nstituciones educativas
ISBN 978-607-17-0360-6

1. Escuelas - Dirección y administración. I. Münch Lourdes.

D- 371.2'A572 LC- LB2801.M4'A3 ' 5047

La presentación y disposición en conjunto de ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o trasmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor

Derechos reservados
© 2010, Editorial Trillas, S. A. de C. V.

División Administrativa,
Av. Río Churubusco 385,
Col. Gral. Pedro María Anaya,
C. P. 03340 México, D. F.
Tel. 56884233, FAX 56041364

División Comercial,
Calzada de la Viga 1132,
C. P. 09439, México, D. F.
Tel. 56330995, FAX 56330870

www.trillas.com.mx

Tienda en línea
www.etrillas.com.mx

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial
Reg. núm. 158

Primera edición TS
ISBN 978-607-17-0360-6
(Título anterior: Administración y planeación de instituciones educativas)
(6-TT)

Reimpresión, 2011

Impreso en México
Printed in Mexico

Biblioteca Fray Toribio de Benavente
No. Adquisición 2013-798
Clasificación

Presentación

Es indiscutible que uno de los pilares fundamentales para lograr el desarrollo de un país es la educación. Esta situación adquiere especial relevancia en el siglo XXI, debido a que el conocimiento es trascendental para afrontar la globalización, y precisamente las instituciones educativas son las principales generadoras de capital intelectual.

Por otra parte, la participación en los mercados internacionales exige la certificación y acreditación de todos los procesos que se desarrollan en los diferentes ámbitos, incluyendo el educativo.

En este contexto, las instituciones de educación, sea cual fuere su naturaleza, están obligadas a operar con calidad de clase mundial, tanto en sus programas y planes de estudio como en el manejo de la gran diversidad de factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta obra presenta una respuesta a los retos mencionados, ya que la coordinación eficaz y eficiente de los recursos y elementos para alcanzar los objetivos organizacionales con la máxima productividad y calidad se logra a través de la administración. A partir del análisis de los distintos esquemas educativos se estudian las etapas, principios y técnicas del proceso administrativo y sus aplicaciones a la administración de la educación. Asimismo, se tratan los temas de acreditación, fuentes de financiamiento y liderazgo educativo, ya que independientemente del tamaño y nivel de una escuela, éstos son primordiales para su éxito.

Con la finalidad de propiciar el aprendizaje significativo, se incluyen casos, autoevaluaciones y ejercicios que permiten aplicar la teoría a la práctica, lo que coadyuva a la formación y desarrollo de habilidades del directivo escolar.

Índice de contenido

Presentación 5
Objetivo general 11

Cap. 1. Administración y proceso administrativo
Dra. Lourdes Münch 13
1.1. Concepto, 14. **1.2.** Importancia de la administración en las instituciones educativas, 15. **1.3.** Ciencias y técnicas auxiliares de la administración, 16. **1.4.** Proceso administrativo, 18. **1.5.** Recursos de la institución educativa, 23. Ejercicios de refuerzo, 24.

Cap. 2. Instituciones educativas
M. en C. Susana Jiménez Vidal y M. en C. Emma Frida Galicia Haro 29
2.1. Educación. Conceptos generales, 30. **2.2.** Distintos enfoques de la educación, 30. **2.3.** Importancia de las instituciones educativas, 34. **2.4.** Tipos de instituciones educativas, 35. **2.5.** Áreas funcionales, 39. **2.6.** Modelos en instituciones de educación media superior, 43. **2.7.** Ética y valores en la institución educativa, 45. Ejercicios de refuerzo, 47.

Cap. 3. Planeación
Dra. Lourdes Münch 49
3.1. Concepto, 50. **3.2.** Tipos de planeación, 50. **3.3.** Importancia, 52. **3.4.** Principios de planeación, 52. **3.5.**

Plan estratégico, 54. **3.6.** Filosofía organizacional, 56. **3.7.** Misión, 58. **3.8.** Objetivos, 60. **3.9.** Estrategias, 62. **3.10.** Políticas, 64. **3.11.** Programas, 66. **3.12.** Presupuestos, 68. **3.13.** Técnicas de planeación, 70. Ejercicios de refuerzo, 72.

Cap. 4. **Programación, presupuestación y fuentes de financiamiento en instituciones educativas**
M. EN C. EMMA FRIDA GALICIA HARO 75
4.1. Programación educativa, 75. **4.2.** Presupuesto educativo, 83. **4.3.** Enfoques de la planeación educativa, 84. **4.4.** El entorno de la planeación, 87. **4.5.** Fuentes de financiamiento, 89. Ejercicios de refuerzo, 93.

Cap. 5. **Organización**
DRA. LOURDES MÜNCH 99
5.1. Concepto, 100. **5.2.** Principios, 100. **5.3.** Etapas de organización, 102. **5.4.** Modelos de organización, 106. **5.5.** Tipos de departamentalización, 112. **5.6.** Técnicas de organización, 114. Ejercicios de refuerzo, 125.

Cap. 6. **Dirección y liderazgo educativo**
DRA. LOURDES MÜNCH 129
6.1. Concepto e importancia, 130. **6.2.** Etapas del proceso de dirección, 130. **6.3.** Principios, 131. **6.4.** Integración, 133. **6.5.** Toma de decisiones, 136. **6.6.** Motivación, 140. **6.7.** Comunicación, 145. **6.8.** Liderazgo, 148. **6.9.** Perfil del líder educativo, 149. **6.10.** Estilos de liderazgo, 151. **6.11.** Desarrollo de equipos de alto desempeño, 155. **6.12.** Autoridad, 156. **6.13.** Técnicas de dirección, 158. Ejercicios de refuerzo, 159.

Cap. 7. **Control**
DRA. LOURDES MÜNCH 163
7.1. Concepto, 164. **7.2.** Importancia, 165. **7.3.** Principios, 165. **7.4.** Etapas de control, 168. **7.5.** Implantación de un sistema de control, 170. **7.6.** Tipos de control, 171. **7.7.** Control de recursos materiales y financieros, 171. **7.8.** Control de recursos humanos, 173. **7.9.** Técnicas de control, 173. Ejercicios de refuerzo, 178.

Cap. 8. Calidad y evaluación educativa
M. EN C. EMMA FRIDA GALICIA HARO 181
8.1. Evaluación educativa, 182. **8.2.** Calidad educativa y evaluación académica, 183. **8.3.** Fines de la evaluación educativa, 184. **8.4.** Dimensiones de la evaluación educativa, 186. **8.5.** Sistemas de evaluación, 188. **8.6.** Calidad educativa, 192. **8.7.** Principios y filosofía de calidad, 194. **8.8.** Herramientas y metodologías de calidad, 195. **8.9.** Proceso de acreditación, 198. **8.10.** Certificación profesional, 201. Ejercicios de refuerzo, 203.

Cap. 9. *Marketing* educativo
MTRO. FRANCISCO PEDRONNI LUNA 209
9.1. Concepto e importancia del *marketing* educativo, 210. **9.2.** Análisis del entorno educativo, 211. **9.3.** Investigación de mercado educativo, 212. **9.4.** Servicio, precio y plaza en las instituciones educativas, 213. **9.5.** Promoción, 214. **9.6.** Ventas, 215. **9.7.** Publicidad, 216. **9.8.** Relaciones públicas, 217. Ejercicios de refuerzo, 218.

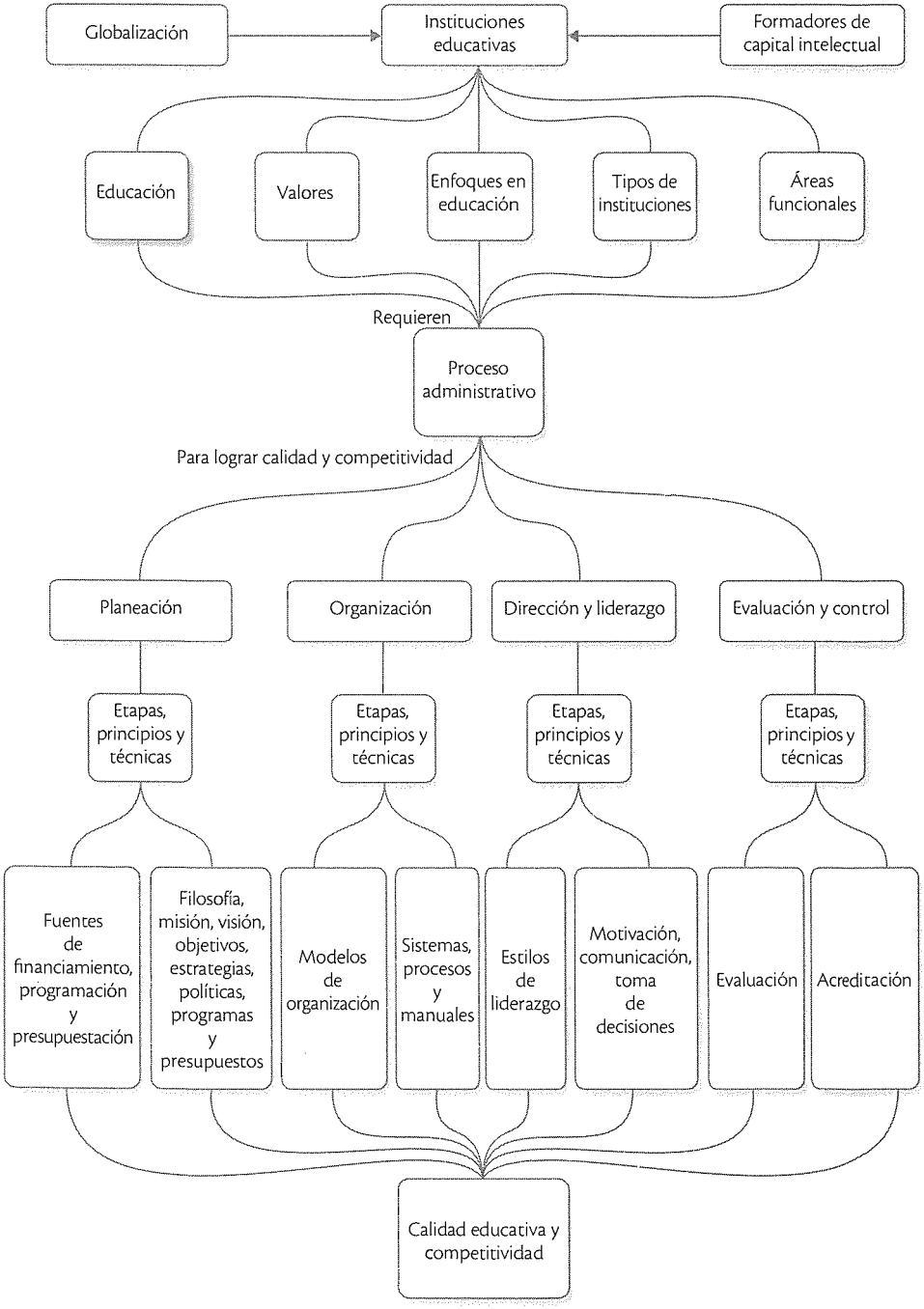
Cap. 10. La educación y sus nuevas tendencias. Educación abierta, a distancia y en línea
MTRO. FÉLIX PATIÑO GÓMEZ 221
Introducción, 222. **10.1.** La educación abierta, a distancia y en línea, 224. **10.2.** Aprendizaje, 227. **10.3.** Enseñanza, 228. **10.4.** Características de los sistemas abiertos, en línea y a distancia, 229. Ejercicios de refuerzo, 231.

Glosario 235
Bibliografía 243
Índice analítico 247

Objetivo general

Al finalizar el texto el lector aplicará principios, técnicas y procesos de administración a las instituciones de educación.

Mapa conceptual



1

Administración y proceso administrativo

Dra. Lourdes Münch

Objetivo general

Al finalizar este capítulo, el lector comprenderá los conceptos básicos de la administración y del proceso administrativo, así como la importancia de su aplicación en las organizaciones educativas.

Objetivos específicos

- Definir los conceptos de administración y de administración educativa.
- Describir cuatro características de la administración y de administración educativa.
- Mencionar la relación que existe entre la administración y las ciencias o técnicas que la auxilian.
- Explicar en qué consiste el proceso administrativo.
- Citar cuatro de los diversos criterios que existen acerca de las etapas que constituyen el proceso administrativo.
- Identificar las características del proceso administrativo.
- Enumerar las etapas y elementos del proceso administrativo.
- Entender la importancia de la administración en las organizaciones educativas.
- Identificar las fases del proceso administrativo en una institución educativa y sus características.
- Analizar las características de la administración educativa.

1.1. CONCEPTO

La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo. De hecho, la calidad de cualquier institución educativa está en relación directa con la aplicación de una adecuada administración, ya que ésta proporciona lineamientos para realizar cualquier actividad con eficiencia. Por tanto, a través de la administración de instituciones educativas se logran sus objetivos con la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos.

Características

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital o en una escuela. No importa el tamaño ni el nivel educativo de una escuela, siempre será necesario administrarla con eficiencia.
- **Valor instrumental.** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para obtener determinados resultados, y en una institución educativa es indispensable para lograr los fines académicos para los que fue creada.
- **Unidad temporal.** Aunque para fines didácticos se estudian diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan de manera aislada. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente durante el ejercicio de la función educativa.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles y grados de

una institución educativa y es la base de la organización formal, de las estructuras, procesos y sistemas.

- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de la institución en donde se aplican.

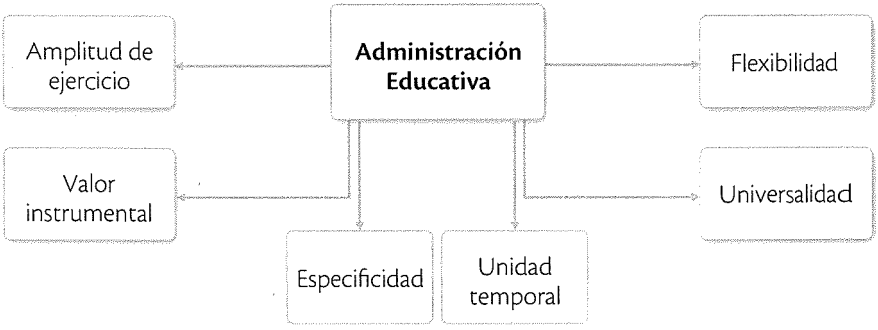


Figura 1.1. Caracrerísticas de la administración educativa.

1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

En este sentido, la trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa es indispensable, ya que:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.

- A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos.

1.3. CIENCIAS Y TÉCNICAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN

Al ser interdisciplinaria, la administración se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas.

Ciencias sociales

La administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

- **Sociología.** Muchos de los principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son: estudio sobre la estructura social de la organización, sociogramas, los grupos y sus interacciones.
- **Psicología.** Esta disciplina estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. Aporta bases para el establecimiento de las relaciones humanas armoniosas dentro de la escuela. Incluye técnicas como: selección de personal, pruebas psicométricas, motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación, estudios sobre ausentismo, etcétera.
- **Derecho.** Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. La estructura organizacional de la institución educativa así como los principios de la administración deben respetar el marco legal en el que se desarrollen. El funcionario educativo debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de: derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional, laboral y ambiental, a fin de que la escuela funcione conforme a la ley.
- **Economía.** Esta ciencia estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios. La economía aporta valiosos datos a la administración es-

colar, tales como tendencias de población y situación del mercado educativo, entre otros.

- **Antropología.** Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y su desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano y los intereses de grupo como son: religiosos, étnicos, etc., que influyen en el trabajo.

Ciencias exactas

Las ciencias exactas son aquellas que, como su nombre indica, se fundamentan en hechos rigurosamente comprobables:

Matemáticas. Es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, sobre todo en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de matemáticas aplicadas y estadística, específicamente en: modelos probabilísticos, simulación e investigación de operaciones, por mencionar algunos.

Disciplinas técnicas

Estas disciplinas comprenden un grupo de conocimientos que aún no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más práctico que teórico.

a) **Contabilidad.** Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de la institución educativa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar valioso en la toma de decisiones.

b) **Ergonomía.** Estudia la interrelación existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de estos factores en su eficiencia.

c) **Informática.** Definida como la ciencia de las tecnologías de la información y los sistemas, la informática tiene gran aplicación en los procesos educativos, específicamente en el control y sistematización de la información, y por ende en el campo de la administración.

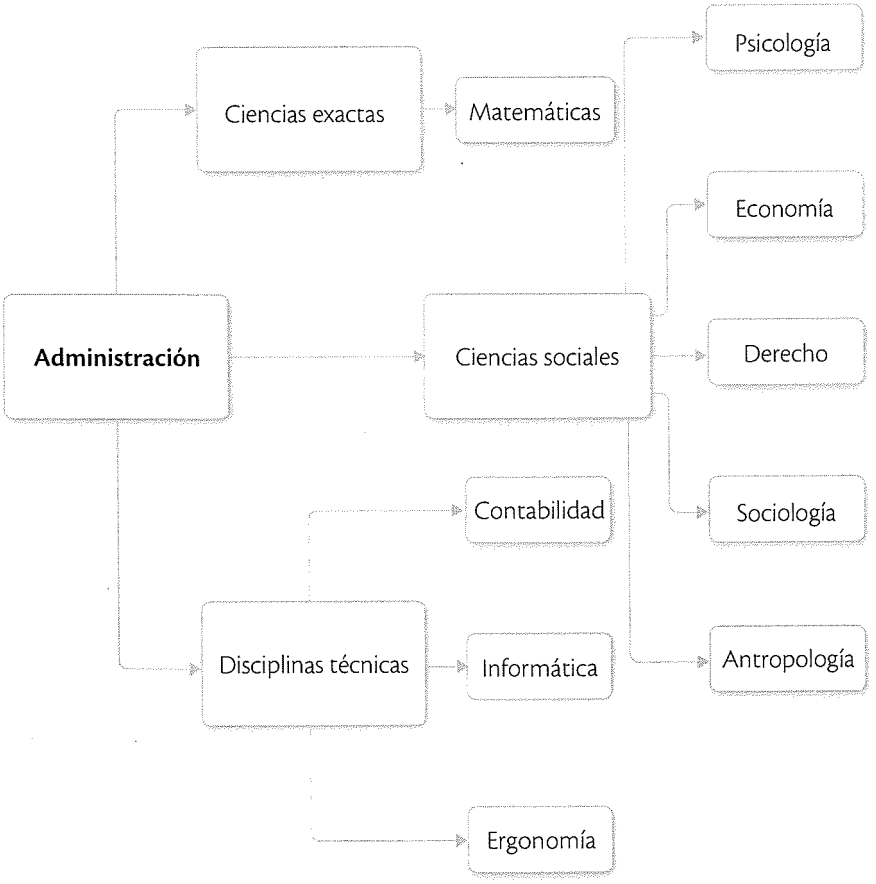


Figura 1.2. Ciencias y técnicas auxiliares de la administración.

1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Al estudiar la unidad temporal de la administración se mencionó que ésta comprende varias fases, etapas o funciones cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

Al conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral, se le conoce como proceso administrativo.

Este proceso es una metodología básica que permite al directivo manejar eficazmente una institución educativa. Cada etapa del proceso administrativo responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿cuándo? y ¿dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración.

Existen dos fases en la administración de una escuela: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Lyndall F. Urwick denomina a estas dos fases como: *mecánica o estructural*, y *dinámica de la administración*. La mecánica administrativa o individual es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro, mientras que la dinámica u operativa se refiere a cómo manejar de hecho la institución.

Figura 1.3. Proceso administrativo.

Es importante hacer notar que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos. A continuación se menciona la definición de las etapas del proceso administrativo que se utilizarán en este texto.

Planeación. La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Organización. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendentes a la simplificación del trabajo.

Integración. La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios con la finalidad de poner en marcha las estrategias para ejecutar los planes.

Dirección. La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Control. El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

En esta obra se estudia el criterio de las cinco etapas porque es uno de los más aceptados y además ofrece mayor claridad para fines didácticos. Un resumen de las fases, etapas y principios que conforman el proceso administrativo, de acuerdo con este criterio, se presenta en la figura 1.4.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico de las etapas y fases del proceso administrativo.

En cada etapa se aplican diversos principios y se utilizan distintas técnicas y metodologías.

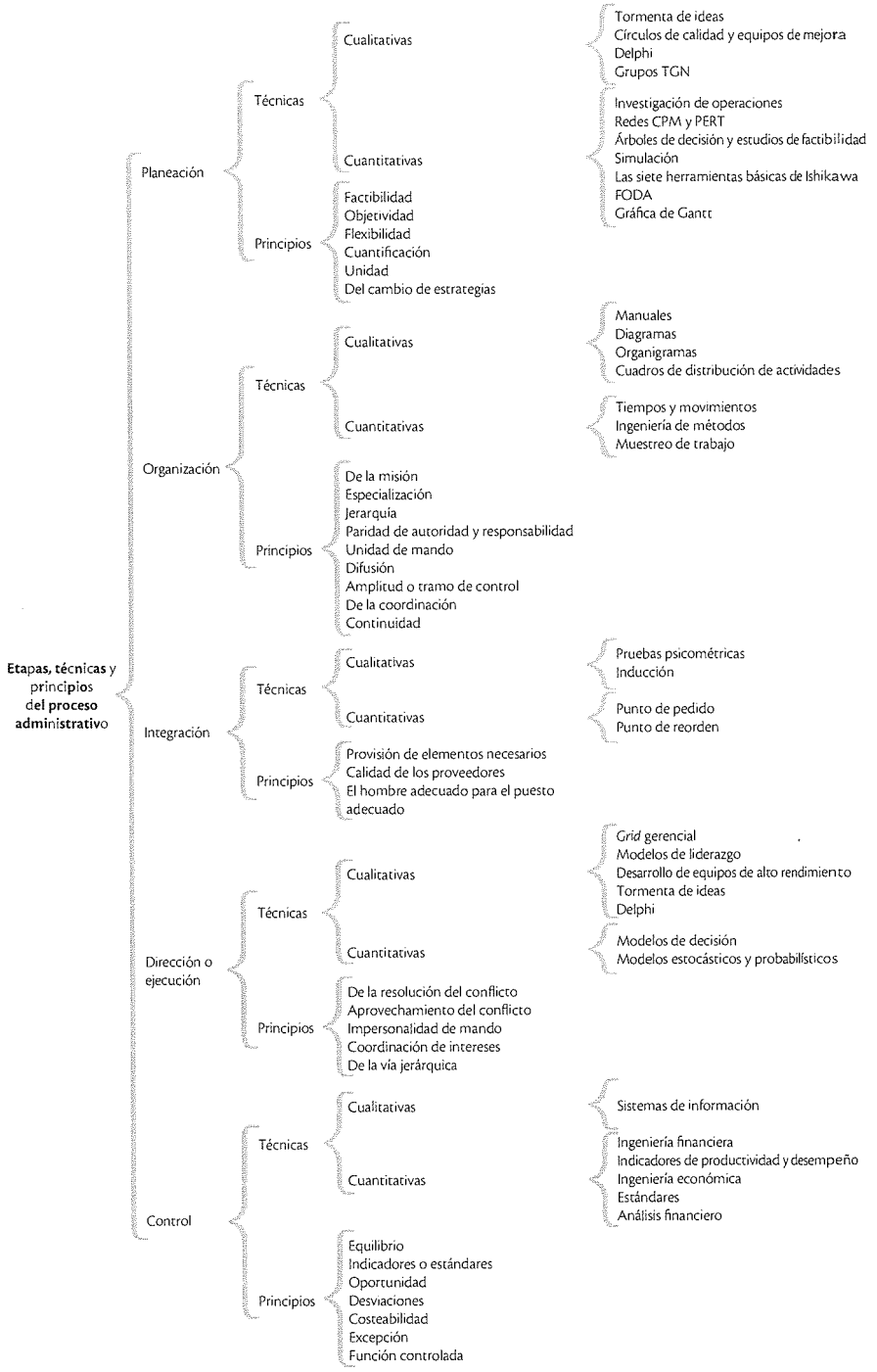


Figura 1.4. Etapas, técnicas y principios del proceso administrativo.

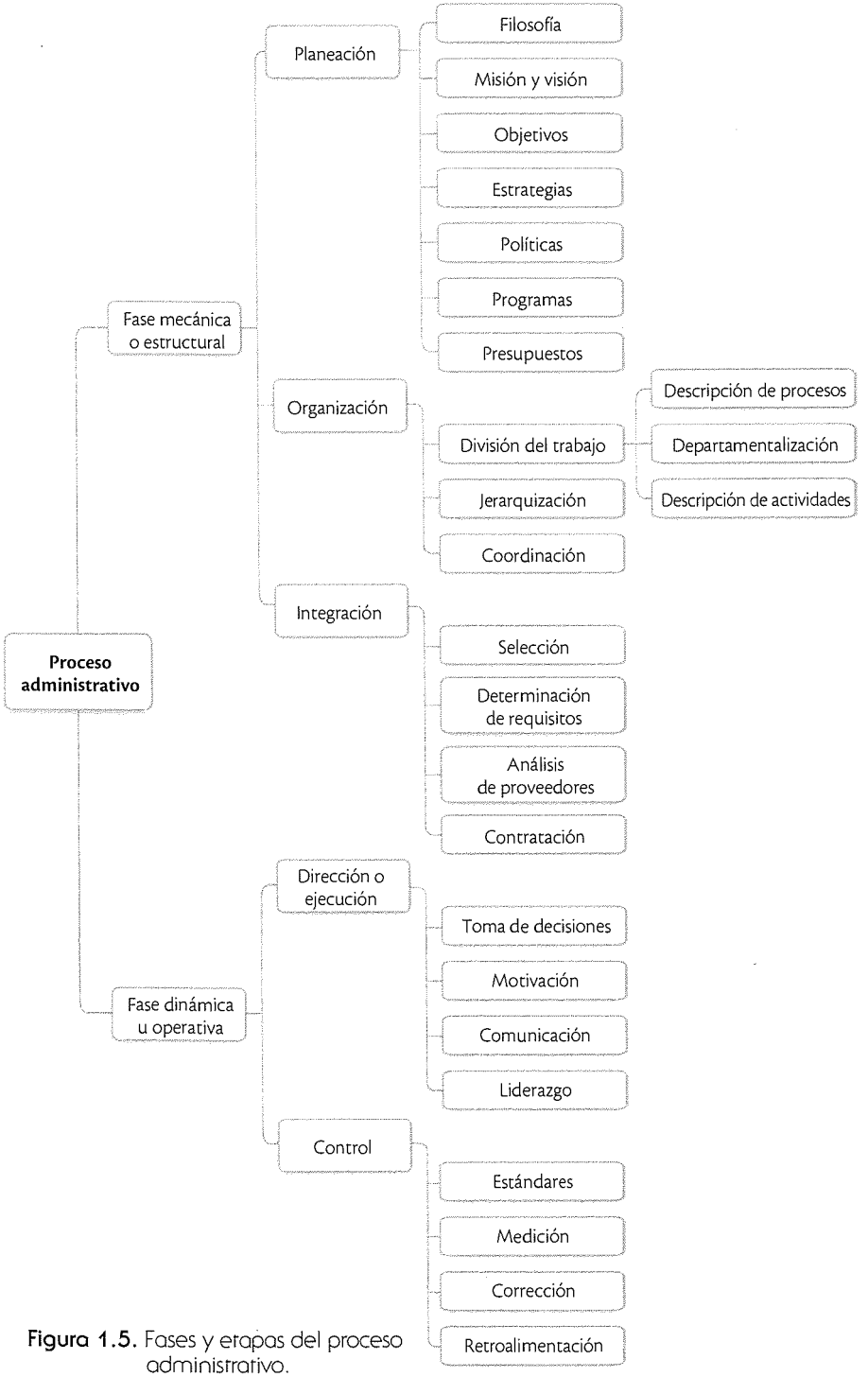


Figura 1.5. Fases y etapas del proceso administrativo.

1.5. RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Para que una institución educativa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

A través de la administración de los recursos la institución educativa debe alcanzar la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. De esta forma, el administrador siempre deberá orientarse a la obtención de la productividad de los recursos.

Los recursos son los elementos o factores necesarios para llevar a cabo la administración y lograr los objetivos.

Los recursos que integran una institución educativa son:

Recursos tecnológicos. Se refieren a la tecnología, que facilita el flujo eficiente de la comunicación e información, así como los procesos de desarrollo curricular y la formulación de proyectos y tecnologías educativas.

Las tecnologías de información son el fundamento del proceso educativo del siglo XXI. En este sentido, en todos los niveles escolares, desde el básico hasta el profesional, deben existir aulas equipadas para la enseñanza y el desarrollo tecnológico, así como sistemas de información que propicien la productividad.

Recursos humanos. El factor humano o capital humano, es decir, los directivos, profesores y personal de apoyo, es el factor más importante de la comunidad escolar debido a que de él depende la coordinación de los demás recursos.

Por las características del servicio educativo el factor humano es trascendental, ya que el propósito fundamental de la escuela es preparar y formar talentos, para lo que se requiere precisamente de talento. En este sentido, los académicos desempeñan un papel clave sin que por esto se reste importancia a la preparación de los directivos, administrativos, técnicos y manuales.

Recursos materiales. Son los bienes tangibles, insumos necesarios tales como infraestructura, mobiliario, materiales didácticos, que son indispensables para desarrollar la función educativa.

Las instalaciones de la escuela deben crear ambientes que propicien el estudio; la infraestructura, la disposición de las aulas, la biblioteca, los espacios deportivos, culturales y de recreación, así como las oficinas deben ser un entorno agradable que propicie el desarrollo integral del alumnado.

Recursos financieros. Toda institución, para operar, requiere de dinero. El capital financiero, para el caso de las escuelas privadas, proviene de las aportaciones de los socios y por concepto de inscripciones y colegiaturas, que se destinan a cubrir gastos tales como sueldos, honorarios de profesores, administrativos, así como mantenimiento de instalaciones y nuevas inversiones y adquisiciones.

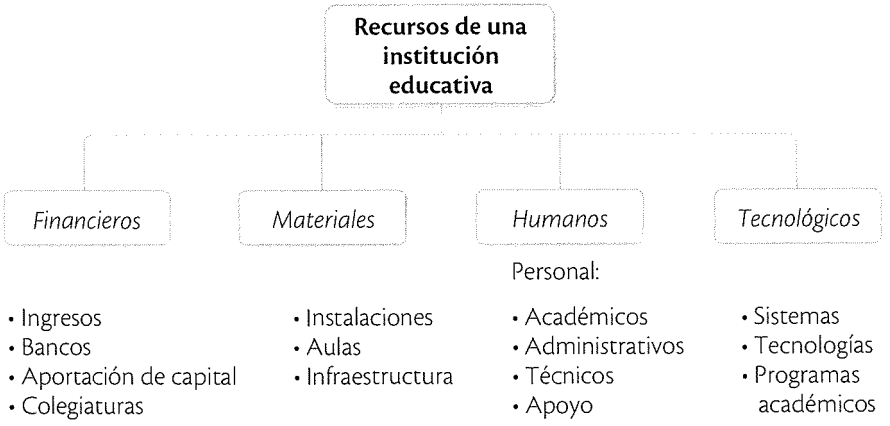


Figura 1.6. Recursos.

Si bien es cierto que la finalidad de la institución educativa, ya sea pública o privada, no es el lucro, también lo es que el capital es básico para su desarrollo. Una adecuada administración de los recursos financieros propicia la salud y solvencia económicas que se requieren para su funcionamiento.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. Defina administración. _____

_____

_____

2. ¿Para qué sirve la administración?

3. ¿Qué es la mecánica de la administración?

4. ¿Qué es la dinámica de la administración?

5. ¿Qué es la administración de instituciones educativas?

6. ¿Cuál es la importancia de la administración para la institución educativa?

7. ¿Qué es el proceso administrativo?

8. ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo? _____

9. ¿Cuáles son los recursos de una institución educativa? _____

10. Enumere tres ciencias que apoyan el ejercicio de la administración. _____

II. Autoevaluación

Escriba una V dentro del paréntesis si la aseveración es verdadera o una F si es falsa.

1. Los recursos materiales son los bienes tangibles, tales como infraestructura, mobiliario, materiales didácticos, la tecnología para facilitar el flujo de la información, que son indispensables para desarrollar la función educativa. ( )
2. La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos. ( )
3. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente durante el ejercicio de la función educativa. ( )
4. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, pero por sus características puede confundirse con otras disciplinas afines. ( )
5. A través de sus principios la administración simplifica el trabajo al establecer métodos y procedimientos. ( )
6. El derecho es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. ( )
7. La contabilidad se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de la institución educativa. ( )

III. Caso práctico

Enumere y especifique cuantificando los recursos que existen en una escuela que conozca o en la que trabaje.

Recursos humanos	*Financieros*	*Tecnológicos*	*Materiales*

¿Qué sucede cuando faltan recursos en una escuela? Ejemplifique.

2

Instituciones educativas

M. en C. Susana Jiménez Vidal
M. en C. Emma Frida Galicia Haro

Objetivo general

El lector explicará el concepto y características de las instituciones educativas a partir de sus modelos, los niveles y áreas funcionales que las conforman.

Objetivos específicos

El lector será capaz de:

- Definir el concepto de educación.
- Describir las características de los aspectos del desarrollo humano integral.
- Distinguir las características esenciales de los diferentes modelos educativos.
- Enumerar las características de los diferentes niveles educativos.
- Describir las funciones de las diferentes áreas de una escuela.
- Argumentar la importancia de los valores en la administración de la educación.
- Argumentar la importancia de la administración de la educación.
- Explicar la relación entre los valores de compromiso, solidaridad y responsabilidad con la administración de la educación.
- Explicar la importancia de la administración en las instituciones educativas.
- Reconocer las características que presentan los diversos modelos de organización de las instituciones educativas de acuerdo con su tipo y nivel educativo.

2.1. EDUCACIÓN. CONCEPTOS GENERALES

La educación es un proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que les permitan desarrollarse eficientemente en la sociedad.

Esta definición se basa en el modelo educativo humanista, cuyos postulados básicos son:

- Los procesos educativos más importantes son el aprendizaje y la enseñanza.
- Los elementos indispensables para llevar a cabo dichos procesos son el alumno y el docente.

El enfoque humanista de la educación tiene el propósito de lograr el desarrollo humano integral que abarca tres aspectos: hacer, conocer y ser, cuyas características se ilustran a continuación.

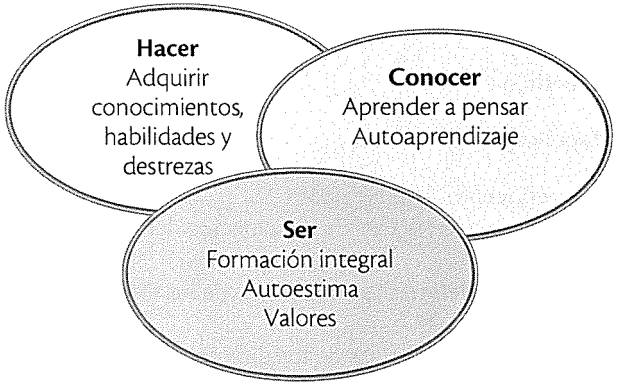


Figura 2.1. Educación para el desarrollo humano integral.

2.2. DISTINTOS ENFOQUES DE LA EDUCACIÓN

A través del tiempo, conforme la concepción de lo que es educar ha evolucionado, también la metodología de cómo hacerlo ha tenido transformaciones. En el cuadro 2.1 se presenta un panorama de los diferentes tipos de enfoques que la educación ha experimentado.

Cuadro 2.1. Análisis comparativo de la evolución del concepto de educación.

Tipo de modelo educativo. El modelo práctico artesanal (antes del siglo XVIII)

Interés	*Método*	*Acción docente*	*Acción del alumno*
Trasmitir de generación en generación un oficio, valores y normas socialmente aceptadas.	Se desarrolla una cultura en la comunidad donde viven el experto y el aprendiz, en la cual el primero le enseña al segundo las técnicas y saberes que obtuvo empíricamente.	Es activo y va moldeando las acciones del alumno hasta que le trasmite lo que sabe.	Aprende por ensayo y error, emulando las acciones del experto.

Tipo de modelo educativo. El modelo tradicional, escolástico, academicista, externalista o escuela pasiva (siglos XVIII-XIX)

Interés	*Método*	*Acción docente*	*Acción del alumno*
Elaboración de programas de estudio.	Clases tipo conferencia donde el docente diserta sobre el conocimiento que tiene de la disciplina que enseña. No es necesaria la experiencia.	Principal actor, papel activo, centraliza la actividad en el aula.	Asume un papel pasivo. Se requiere únicamente que memorice, son sujetos de enseñanza.

Tipo de modelo educativo. Modelo tecnicista eficientista o conductista (siglo XIX)

Interés	*Método*	*Acción docente*	*Acción del alumno*
Se pretende tecnificar la enseñanza con economía de esfuerzos y eficiencia en los procesos y los productos (B. F. Skinner, Ralph Tyler). Se hace énfasis en la elaboración de los objetivos para conocer en detalle lo que se espera bajo distintas terminologías o nomenclaturas (Modelo de Roberto Mager).	Se utilizan diversos métodos dependiendo lo que se quiere lograr de los alumnos. Se requiere la elaboración de objetivos como núcleo del programa de estudios y evaluar los resultados sistemáticamente. Se intenta vincularse con la sociedad y atender sus necesidades. Se redactan objetivos generales, particulares (también llamados intermedios) y específicos (también conocidos con el nombre de operacionales).	Sus acciones están determinadas por la extensión y profundidad de los objetivos. El programa determina cómo debe enseñar los contenidos. Diseña los objetivos específicos en la planeación didáctica que deben contener quién realizará la conducta solicitada, el comportamiento o acción que debe realizar el alumno, el contenido, las condiciones y los niveles de eficacia.	Asume un papel activo, es sujeto de aprendizaje ya que conoce la profundidad y extensión de los temas y las acciones que debe realizar.

Cuadro 2.1. (*Continuación.*)

Crear paralelismos entre el trabajo científico y el docente para sistematizar el trabajo de indagación (Modelo de Popham-Baker).	Se selecciona los instrumentos de evaluación más idóneos y los métodos y técnicas de enseñanza acordes con los objetivos, se ponen a prueba durante la clase o en el curso. Se utilizan procesos sistémicos para diseñar las actividades.	Diseña sus acciones y las del alumno para lograr los objetivos, y las controla a partir del proceso de evaluación que planea en sus tres fases: diagnóstica, formativa y sumativa.	Asume un papel activo sobre el avance de su aprendizaje y comparte la responsabilidad de sus logros.

Tipo de modelo educativo. El modelo hermenéutico-reflexivo, Escuela humanista, desarrolladora, activa, con énfasis en los procesos, congnoscitivista, constructivista o por competencias (siglos XIX y XX)

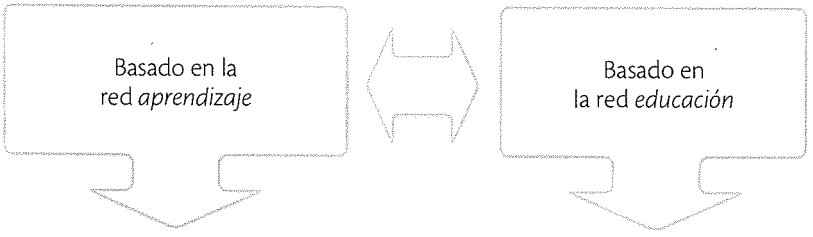
Interés	*Método*	*Acción docente*	*Acción del alumno*
Educar a los alumnos para la reflexión e interpretación de la realidad. Se intenta que los estudiantes vayan descubriendo, elaborando, reinventando y haciendo suyo el conocimiento para enfrentar un contexto cambiante. Se pretende unir lo afectivo y lo cognitivo para formar alumnos con valores, sentimientos y modos humanistas, que se apropien de la cultura donde viven y puedan sobrevivir (Paolo Freire, Enrique Pichón Riviere, John Dewey, Ausubel, Vygotsky, ètc.).	Se centra en el alumno, su aprendizaje y el desarrollo integral de su personalidad bajo la guía y control del profesor. Se utiliza el método dialógico para interpretar la realidad con supuestos teóricos cinéticos y prácticos propios como con otros sujetos.	Debe diseñar acciones para afrontar situaciones prácticas imprevisibles que requieren soluciones inmediatas. Posibilita la indagación y la discusión sobre el tema a partir de "pre-textos" que posibilitan y generan conocimientos nuevos.	Asume la responsabilidad de su aprendizaje y su propósito es buscar la verdad, solucionar un problema o descubrir nuevos conocimientos. Diseña su propia ruta de acciones en su tiempo y ritmo de aprendizaje.

Los modelos educativos pueden estructurarse de acuerdo con tres esquemas: presencial, semipresencial y a distancia. En el primer caso se entiende que los alumnos deben estar presentes necesariamente en el lu-

gar donde se produce el proceso educativo. Los dos siguientes implican que existe un tiempo en el que están presentes los actores del proceso, alumno y docente, y un tiempo en que la comunicación entre experto y aprendiz se establece mediante la intermediación de un medio de comunicación, por lo que la presencia de cualquiera de los dos actores puede ser virtual, es decir, a distancia, sin importar tiempo o distancia.

En la actualidad, la educación se ha convertido en el capital más valioso de la humanidad. A partir de 1980, el desarrollo acelerado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha permitido el acercamiento entre las diversas culturas de los países.

Las organizaciones consideran a las TIC como apoyos didácticos en métodos que se denominan *e-learning* (aprendizaje en línea) o *b-learning* (aprendizaje mixto: presencial y en línea). Los diseños instruccionales o pedagógicos se colocan en computadoras y la enseñanza se trasmite por Internet con las siguientes características:



- Método de enseñanza basado en problemas.
- Requiere aprendizaje activo y participación activa de los estudiantes.
- Discusiones entre pares e intercambio de ideas (múltiples perspectivas).
- Aspectos pedagógicos centrados en el estudiante.
- Se desarrolla el pensamiento creativo y aprendizaje cooperativo.
- Se requiere el cambio de funciones (estudiantes y docentes).

Figura 2.2. Enfoques utilizados para estructurar la educación a distancia.

Una escuela debe contar con espacios que creen un ambiente de aprendizaje como método de enseñanza, es decir, transformar los salones de clase tradicionales en comunidades de aprendizaje y de interpretación de la realidad con ayuda de la tecnología.

Para lograr este propósito se ha propuesto la posibilidad de que las escuelas funcionen "sin muros", esto es, que los docentes y alumnos extiendan la acción pedagógica más allá del salón de clases y discutan las ideas en igualdad de condiciones.

2.3. IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La escuela es un centro de generación de conocimientos y formación de personas. Las instituciones educativas son indispensables para el desarrollo económico y social de un país, puesto que en las escuelas se forma y prepara a las personas de las cuales depende la vida de una nación. De la formación que reciben en el núcleo familiar y en las escuelas depende:

- Que el factor más valioso que tiene el futuro de un país, sus niños, jóvenes y aquellos adultos en educación permanente, desarrollen sus capacidades para innovar y/o solucionar problemas de la vida diaria o profesional con eficiencia y oportunidad.
- La formación en los estándares universales de calidad durante su vida escolar hasta llegar a producir el valor más importante de nuestra era, que es el conocimiento en beneficio propio y de su comunidad.
- El desarrollo de la capacidad de los estudiantes para comprometerse con su entorno social y laboral, para que las generaciones posteriores puedan gozar de los recursos naturales que fueron preservados para su sobrevivencia.

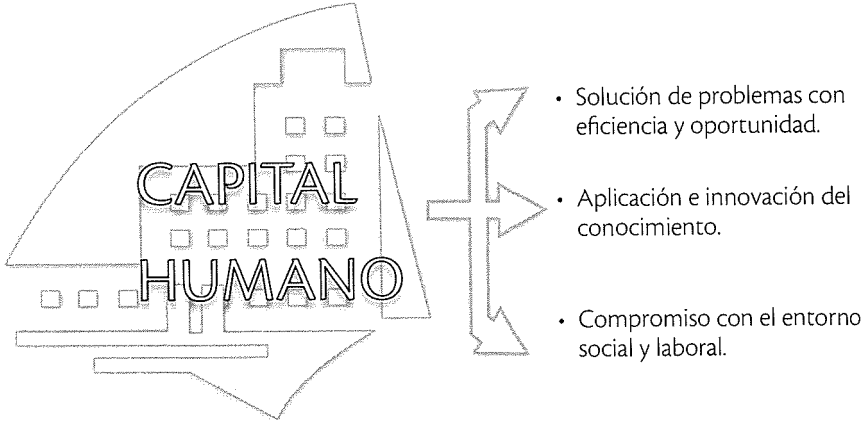


Figura 2.3. Capital humano.

En este sentido, la administración escolar es de gran importancia, ya que directivos y académicos deben ser capaces de asumir y hacer que la comunidad escolar afronte los retos educativos en el siglo XXI.

La filosofía de una escuela se compone de tres aspectos: la cultura, el sentido político-institucional y el impacto en el desarrollo económico-social del país. En el área de la cultura la escuela trasmite los valores que aseguren costumbres, actitudes, aptitudes propias de la sociedad donde viven y que preserven la identidad nacional. En el sentido político-institucional las instituciones deben formar a los educandos para que aprendan a respetar las normas y reglas que hacen posible la convivencia y el respeto entre ciudadanos. En el ámbito del desarrollo económico-social se espera que las escuelas puedan preparar, desde la temprana edad, a los estudiantes para que tengan habilidades, capacidades, actitudes y conductas, así como conocimientos que requiere el sector productivo de la sociedad.

El impacto de la administración educativa incide en el resultado más importante que cualquier organización puede producir: la formación de los individuos.

Las escuelas, como todas las organizaciones, tienen que enfrentar retos importantes originados por los cambios tecnológicos y científicos.

2.4. TIPOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En el ámbito internacional, la mayoría de las escuelas tienen los siguientes niveles o grados:

- Educación básica o inicial. Para la adquisición de competencias básicas.
- Educación media. El dominio de conocimientos y capacidades intermedias.
- Educación superior y posgrado. El logro de alta capacitación y de competencias diferenciales.
- Capacitación, educación para adultos, educación especial, etc. El desarrollo de competencias específicas o de capacidades especiales o compensatorias.

En los cuadros 2.2 a 2.6 se describen las características de cada nivel educativo:[1]

[1] La información registrada para este análisis se obtuvo de los informes entregados a la OEI de los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guinea Ecuatorial, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

Cuadro 2.2. Características del nivel educativo básico en Latinoamérica.

Nivel	*Características*
Educación básica o inicial Duración: 6 años	Todos los países consideran este nivel, pero lo dividen en tres periodos: **Educación inicial, parvularia o de desarrollo, o educación infantil.** En ninguno de los países consultados este nivel es obligatorio. Su propósito es atender a niños de los 0 a los 3 años de edad, cuyos padres laboran o se les pretende dar apoyo temprano al desarrollo de sus hijos. El propósito educativo es desarrollar destrezas básicas motrices y cognitivas primarias. En algunos países este nivel no está escolarizado. **Preescolar (en Guatemala se denomina educación preprimaria).** En la mayoría de los países consultados se considera una estructura para la educación preescolar pero sólo es obligatoria en el último año, aunque el rango promedio de la oferta es para niños de 3 a 6 años (en Cuba termina a los 5 años). Su propósito es desarrollar destrezas básicas intelectuales y motrices. Los regula el Estado y su estructura básica tiene sólo un cuerpo directivo, el docente y personal de apoyo dependiendo de la magnitud de la escuela y la matrícula. En la mayoría de los países estos dos niveles están organizados en un solo bloque, segmentado por periodos convencionales. **Primaria o fundamental (sólo en Cuba se denomina Subsistema de educación general, politécnica y laboral).** Es obligatoria, su propósito es atender niños de los 6 a los 12 o 15 años de edad aproximadamente, así como desarrollar competencias para desenvolverse eficientemente en el ámbito social. **Secundaria, media o diversificada.** Su propósito es atender a adolescentes de entre los 13 y 16 años de edad y prepararlos para ingresar al nivel superior. Algunos países tienen salidas colaterales a partir de este ciclo para iniciar una carrera técnica u oficio artesanal.*

* En la República Mexicana se tienen, de este nivel, 214 394 escuelas. Información obtenida en <http://www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/83205/51/est_2007.pdf>.

Cuadro 2.3. Características del nivel educativo básico en la Comunidad Europea.

Nivel	*Características*
Preescolar. Duración: 3 años	En ningún país de la Unión Europea es obligatoria, aunque por ley el Estado absorbe la responsabilidad de financiamiento e implantación de los existentes a excepción de Irlanda, donde no está legislada. Se imparte a niños de 3 a 6 años (en la comunidad francesa y germano hablante empieza a los 2 años y en Luxemburgo a los 4). Su propósito es preparar a los alumnos para ingresar a la primaria.
Guarderías. Antes de los 3 años	No es obligatoria, su propósito es atender a niños cuyos padres así lo requieran.
Primaria. Duración: de 4 a 6 años	En todos los países es obligatoria, su propósito es atender niños de los 6 a los 10 o 12 años de edad aproximadamente. Su duración y organización temporal varía dependiendo del país que lo norma (algunos son trimestres, otros son bimestres o semestres). Los alumnos son atendidos por diferentes profesores de acuerdo con las materias. Su propósito es prepararlos para la enseñanza

	secundaria. Sus avances se registran por medio de un seguimiento del rendimiento de cada alumno. La mayoría de los países otorga un certificado o título de terminación.
Secundaria. Duración: 3 años	Es obligatoria, la mayoría está dividida en dos partes, la enseñanza secundaria inferior que atiende a niños de entre 13 y 16 años de edad aproximadamente, y la superior, de 17 a 19 años. Su propósito es prepararlos para ingresar al campo laboral o darles una formación específica cultural o artística, proporcionándoles una preparación intermedia. A lo largo de los seis años el alumno puede optar por salidas colaterales para evitar la deserción, en las cuales se les proporciona un reconocimiento oficial por la competencia adquirida.

La enseñanza del nivel medio superior se compone de las siguientes características:

Cuadro 2.4. Tipo de instituciones de acuerdo con el nivel educativo medio superior en Latinoamérica.

Tipos	*Características*
Bachillerato, Vocacional. Duración: 3 años aproximadamente	No es obligatoria, se imparte a jóvenes de 16 a 18 años, su propósito es desarrollar destrezas básicas intelectuales y en la mayoría de los países, de orden laboral; cuando esto último pasa, regularmente el ciclo también está ligado al nivel secundario* (dicho aspecto se observa más puntualmente en Costa Rica y Cuba, y este último país agrega un enfoque más concreto dirigido a la actividad obrero campesina). Existen diferentes orientaciones en los bachilleratos de acuerdo con el área disciplinaria que van a cursar, por ejemplo, el área de ciencias sociales, científica y tecnológica (Paraguay tiene una de índole comercial), estas divisiones el Estado las conviene dependiendo de las necesidades socioeconómicas del país. En El Salvador este periodo está considerado educación para adultos, lo cual implica una estructura diferente.

* De este nivel se tienen 12 841 escuelas en la República Mexicana.

Cuadro 2.5. Características del nivel educativo medio superior en la Comunidad Europea.

Nivel	*Características*
No existe Duración: 3 años	Este nivel no existe en la Comunidad Europea, su equivalente está integrado en la educación secundaria y forma parte del nivel básico.

Cuadro 2.6. Características del nivel educativo superior.

Nivel	*Características*
Latinoamérica. Duración: 3 a 4 años aproximadamente	Las instituciones de educación superior son organizaciones educativas destinadas a desarrollar capacidades, conocimientos y competencias relacionadas con una disciplina para posteriormente ingresar en el campo laboral; su duración regularmente es de 4 años dividida en semestres y se ingresa de los 18 años en adelante aproximadamente. Sus modalidades pueden ser de orden científico, tecnológico o social. También forman parte de la educación superior los posgrados. Cada institución tiene la opción de implementar los propios que pueden ser: diplomados, especialidades (1 año de duración), maestrías y doctorados (de 2 a 3 años de duración). Pueden estar organizados por semestres, años, bimestres o trimestres.*
Unión Europea. Duración: 3 a 6 años aproximadamente	No es obligatorio y su propósito es desarrollar capacidades, conocimientos y competencias relacionadas con una disciplina (básica, humanística, artística o tecnológica) para atender a la educación superior universitaria y no universitaria; en las primeras se observa el desarrollo científico y las segundas se orientan hacia el mundo del trabajo; ambas tienen diferentes grados y niveles. Todas las modalidades tienen una parte dedicada a formar al profesionista en la docencia. Se certifica a través de un título profesional. Este nivel comprende a las universidades, los centros de bellas artes, los centros de enseñanza superior no universitaria y otros cursos postsecundaria. Cada vez se adopta más el sistema modular para organizar su currícula y favorecer la educación a distancia.

* México cuenta con 3820 IES.

En todos los países existen otros tipos de organizaciones educativas que atienden aspectos, como son:

- Educación especial, destinada a las personas discapacitadas y con problemas de aprendizaje.
- Educación para adultos, destinada a proporcionar educación básica, secundaria o capacitación a personas que interrumpieron o nunca tuvieron dicha atención.
- Educación indígena, que atiende a la población de zonas rurales marginadas, de centros urbanos o semiurbanos donde pueden obtener el servicio educativo escolarizado y que tienen una cultura local.

Aunque estas instituciones tienen características diferentes a las demás de acuerdo con la naturaleza de la especialidad que atienden, la administración se aplica adaptándose a sus características.

2.5. ÁREAS FUNCIONALES

Un área funcional es "... el conjunto de funciones, actividades realizadas en un departamento o área de la organización".[2]

Para llevar a cabo los procesos educativos, se agrupan las actividades de la institución educativa en áreas funcionales, departamentos o direcciones.

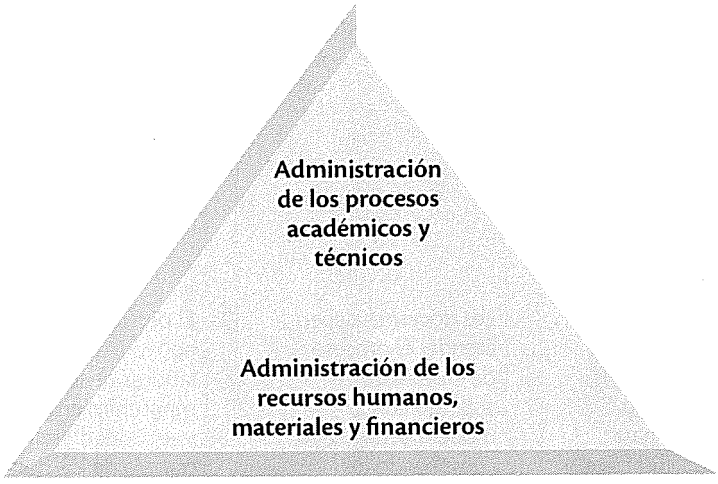


Figura 2.4. Administración de los procesos y recursos de la institución.

La organización se representa en un organigrama o gráfica de organización en la que aparecen los niveles jerárquicos y funciones indispensables en una escuela: el director, los docentes y el personal de apoyo. Estos niveles se amplían más o menos dependiendo del tamaño y si pertenecen al nivel básico, medio o superior. En los siguientes organigramas y tipos de institución se ofrece un panorama general de cada función.

El personal de una escuela se selecciona con los criterios que cada institución establece. En las escuelas públicas regularmente es contratado por medio de un contrato colectivo de trabajo firmado por el sindicato y las autoridades de mayor jerarquía, quienes determinan mediante un tabulador sus sueldos y salarios, el tipo de relaciones laborales, los servicios

[2] Lourdes Münch, *Administración del capital humano*, Trillas, México, 2006.

y prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores de la educación. En el caso de escuelas privadas estas condiciones las estipula el dueño de la escuela.

a) **Nivel inicial y/o preescolar.** Las divisiones o áreas funcionales que tienen pueden ser lactantes, maternales y preescolares.

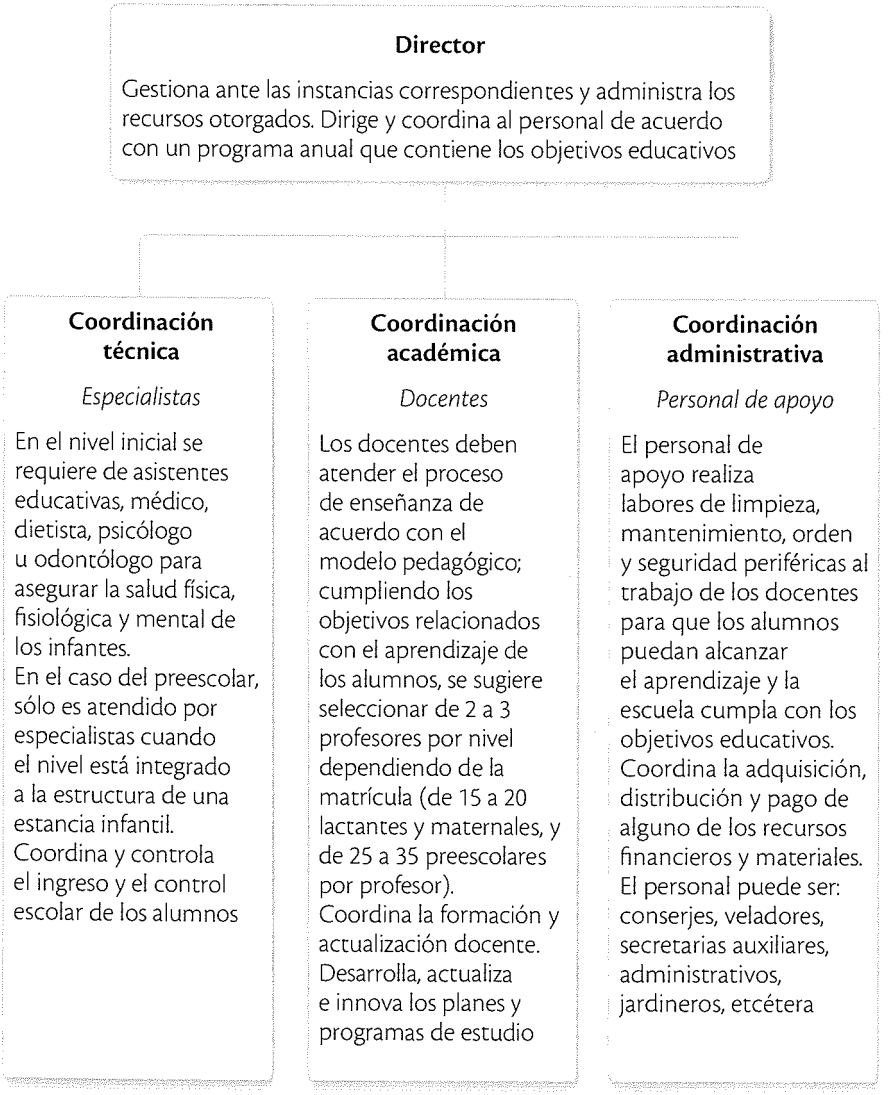


Figura 2.5. Organigrama funcional de una escuela de nivel básico en preescolar.

b) **Nivel primaria.** Este nivel se organiza de manera similar al de las escuelas de preescolar, y dependiendo del tamaño las actividades se diferencian más y se crean departamentos, oficinas o coordinaciones para identificar dichas actividades. En la siguiente figura se muestra una estructura general:

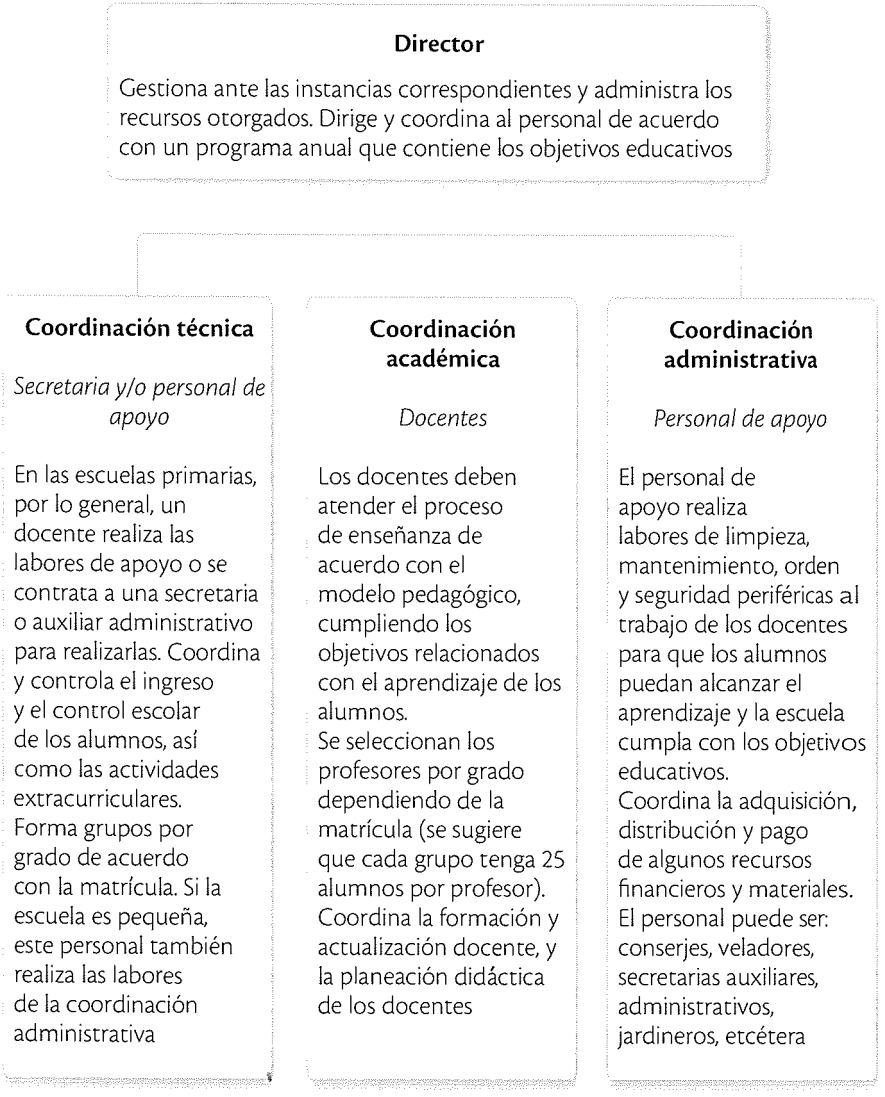


Figura 2.6. Organigrama funcional de una escuela de nivel básico en la parte de primaria.

Existen centros escolares que por su tamaño deben tener varias áreas y secciones en su organigrama, pues deben controlar una mayor cantidad de grupos de alumnos, y algunas escuelas optan por seleccionar profesores por asignaturas más que por grupos.

c) **Nivel medio y medio superior.** La estructura de este nivel es más compleja que la anterior, debido a que la enseñanza se diversifica, se selecciona personal docente para impartir clases por asignaturas y se deben organizar grupos colegiados. En el siguiente organigrama se ejemplifica de manera general su estructura.

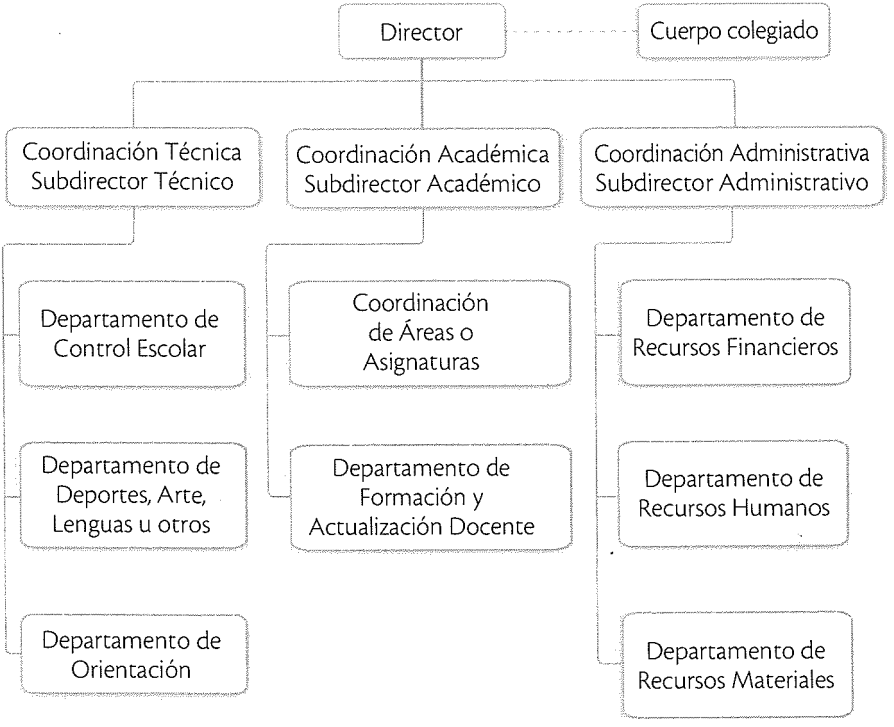


Figura 2.7. Organigrama de una escuela de nivel medio y medio superior.

d) **Nivel superior.** En la estructura de la educación superior se integran los segmentos correspondientes a las acciones de vinculación, investigación y posgrado, como se muestra en el esquema siguiente.

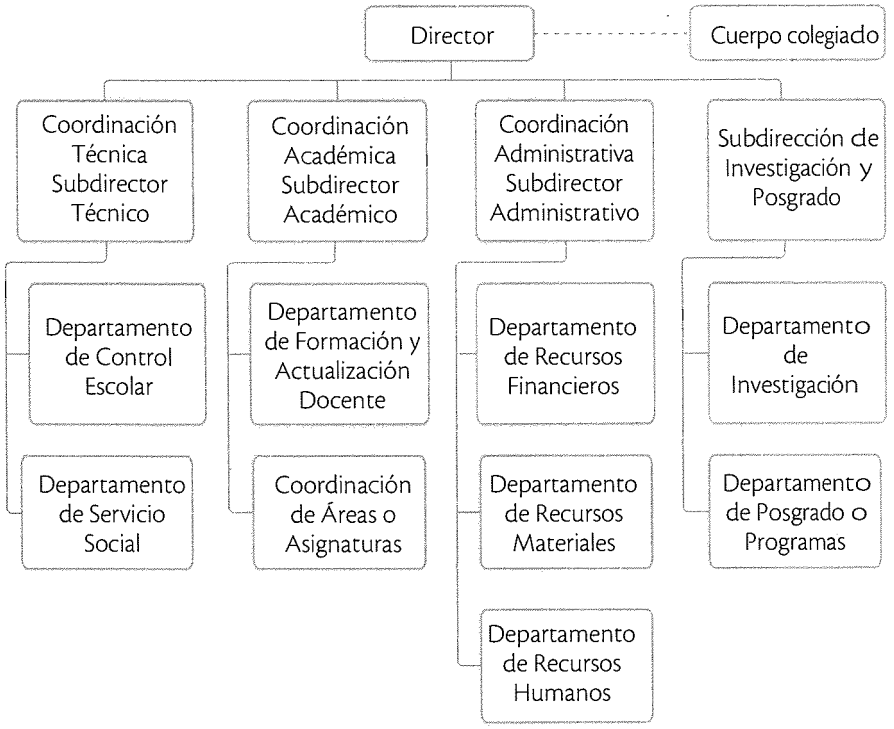


Figura 2.8. Organigrama funcional de una escuela de nivel superior.

Cada estructura puede ser diseñada de acuerdo con el tamaño, nivel y modelo educativo adoptado, así como con los recursos disponibles.

2.6. MODELOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

La finalidad de este tipo de educación abarca dos aspectos: la formación propedéutica para la incorporación a una educación superior universitaria y la formación para el trabajo en el caso de quienes no prosigan en el sistema educativo. Si bien lo deseable es contar con un modelo que tienda hacia una homologación dentro de una cierta diversidad, la realidad es de una gran variedad de modelos que atienden ya sea una sola de las finalidades o bien ambas.

La organización que asuma una institución dedicada a la impartición de este tipo educación se establecerá dependiendo de la finalidad que per-

siga. Por tratarse de una educación que demanda gran cantidad de recursos humanos para atender la formación propedéutica, terminal o ambas, la estructura organizacional es una estructura más compleja que la del nivel básico tanto por la gran cantidad de disciplinas involucradas como por la certificación de los saberes involucrados.

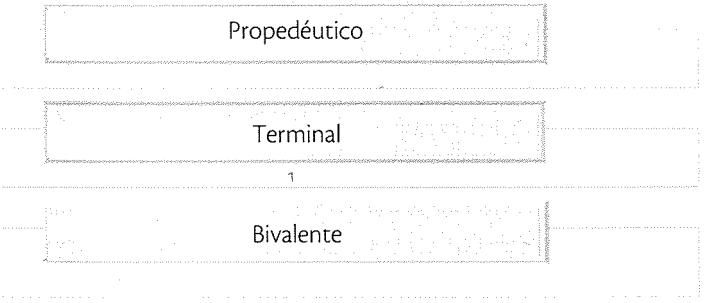


Figura 2.9. Modelos de educación a nivel medio superior.

Propedéutico

En estas instituciones la finalidad es lograr que los estudiantes obtengan los conocimientos y habilidades necesarios para continuar una carrera universitaria; se realiza generalmente en un lapso de tres años. Puede tomar la forma de bachillerato especializado o bachillerato con tronco común y con áreas finales de especialización; algunos tienen currículos estrictamente propedéuticos y generales y otros tienen asignaturas para el trabajo (en forma mínima, menos de 20% de la currícula), unos organizan sus ciclos lectivos en semestres y otros en años. Algunos tienen carga horaria máxima y otros carga mínima de trabajo en aula, con descarga en tareas extraescolares (de carácter voluntario se desarrollan en campos artísticos, deportivos y de acción o participación social) y de autoaprendizaje.

Terminal

El fin de este tipo de educación es capacitar para el trabajo; en general los planes de estudio se estructuran en dos grandes áreas de contenidos: conocimientos básicos comunes a todas las carreras y conocimientos específicos del campo ocupacional. Forman personal técnico en las áreas industrial, administrativa, agropecuaria, de la salud, turística y pesquera.

Es conveniente sustentar la apertura de estas especialidades con estudios microrregionales de detección de necesidades.

Las carreras tienen una duración regular de seis semestres. Cada una posee su propio plan y programas de estudio, pero todas mantienen 60% de materias técnicas, 20% de materias científicas y de apoyo, y 20% de materias sociohumanísticas. La mayoría de las materias son de tipo práctico, incluyendo las prácticas profesionales obligatorias y el servicio social.

Bivalente

En el caso de la modalidad bivalente, su objetivo es preparar a los alumnos para la educación superior y a la vez capacitarlos en el desempeño de funciones a nivel de mandos medios en el trabajo técnico, dentro de áreas industriales, comerciales y de servicios.

Generalmente cuentan con un tronco común que incluye áreas propedéuticas en fisicomatemáticas, quimicobiológicas y sociales administrativas.

La duración total de esta modalidad de bachillerato tecnológico es de seis semestres.

2.7. ÉTICA Y VALORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Los valores son principios que guían la conducta del ser humano.

Definir un código de ética y una escala de valores en la escuela es trascendental, porque la sociedad de consumo ha provocado que las personas sean individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común.

La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana. Pero esto no puede lograrse de manera curricular ni pronunciando discursos moralistas frente a los alumnos, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto.

La escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos educativos, para que la comunidad observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su consecución. Se propone de una manera enunciativa, mas no limitativa, que una organización educativa promueva y practique los siguientes valores:

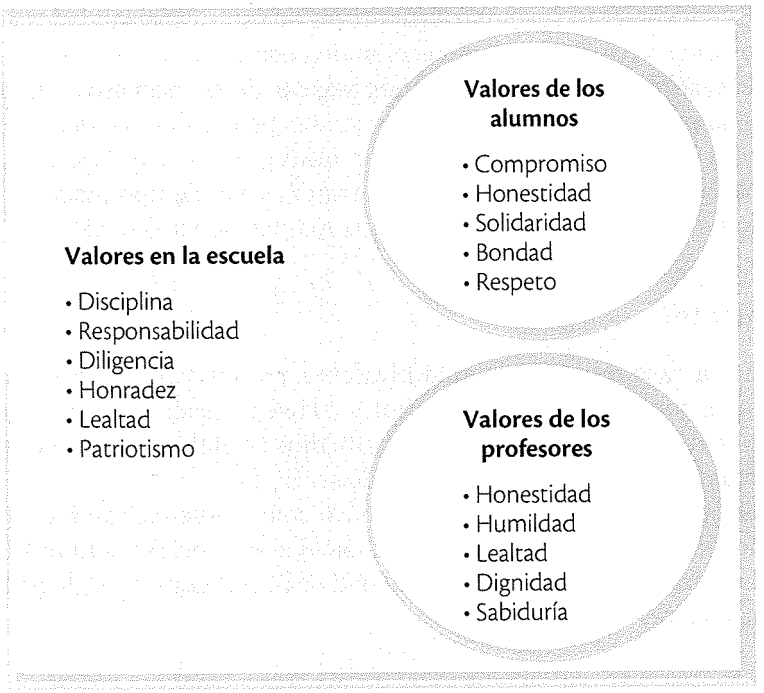


Figura 2.10. Valores en la escuela.

Los valores de la escuela son definidos por los directivos mediante la filosofía organizacional que se difunde y practica para que la institución en su totalidad la conozca y la asuma como forma de vida.

Lo anterior requiere de esfuerzos premeditados colectivos, habilidades y voluntades conjuntas a largo plazo, y se debe reflexionar sobre los efectos que se pretende obtener, por ejemplo:

Valores	*Efecto esperado*
Honestidad	Que la comunidad escolar realice su mejor esfuerzo y exista honradez en todos los actos.
Disciplina	Para trabajar con puntualidad y orden.
Lealtad	Desarrollar el sentimiento de fidelidad y lograr el compromiso de la comunidad escolar.
Patriotismo	Desarrollar el sentimiento de identidad y compromiso con el país.
Responsabilidad	Para que los alumnos sean confiables y se sientan seguros en la comunidad.

De la misma manera que la organización define sus valores, las personas aportan los suyos propios y entonces, la compatibilidad de unos con otros determina el grado de integración y cohesión de la comunidad escolar.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. Explique la importancia de la educación en los siguientes contextos:

Contextos	*Importancia*	*Ejemplos*
Sociedad		
Familia		
Naturaleza		

II. Autoevaluación

1. Escriba una V dentro del paréntesis si la aseveración es verdadera o una F si es falsa.

   a) La administración educativa debe tratar a los recursos humanos prioritariamente. ( )
   b) Los resultados en el trabajo deben ser lo más importante para un administrador educativo. ( )
   c) Las TIC deben formar parte del ambiente de aprendizaje. ( )

d) Los miembros de la institución educativa deben tomar las decisiones sobre la distribución de los recursos. ( )

e) El enfoque conductista tiene el propósito de lograr el desarrollo humano integral y abarca tres aspectos: hacer, conocer y ser. ( )

f) La finalidad de la organización propedéutica es lograr que los estudiantes obtengan los conocimientos y capacidades para el trabajo. ( )

g) En la organización terminal el fin de la educación es capacitar a los estudiantes para continuar con la educación universitaria. ( )

h) El objetivo de la organización bivalente es preparar a los alumnos para la educación superior y a la vez capacitarlos en el desempeño de funciones a nivel de mandos medios en el trabajo técnico. ( )

2. Escriba en el paréntesis la letra de la respuesta que esté relacionada con los aspectos del desarrollo humano integral.

(A) Hacer (B) Conocer (C) Ser

a) Aprender a pensar. ( )
b) Adquirir conocimientos. ( )
c) Adquirir cultura. ( )
d) Vivir con valores. ( )
e) Adquirir habilidades y destrezas. ( )
f) Desarrollar autoestima. ( )
g) Aplicar estrategias de autoaprendizaje. ( )
h) Esforzarse por aprender a pensar. ( )
i) Formarse en valores. ( )

3. Relacione las columnas y anote en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

a) Intenta educar a los alumnos para la reflexión e interpretación de la realidad.	( )	Modelo práctico artesanal
b) Son técnicas y saberes adquiridos culturalmente, que se trasmiten de generación en generación.	( )	Modelo tradicional
c) Se diseñan objetivos con diferente extensión y profundidad.	( )	Modelo tecnicista eficientista
d) Se imparten clases tipo conferencia y los alumnos sólo deben recibir la información y memorizarla.	( )	Modelo hermenéutico reflexivo

3 Planeación

Dra. Lourdes Münch

Objetivo general

Al finalizar este capítulo, el lector aplicará los conceptos y técnicas así como las etapas y principios de la planeación en el ámbito de la administración de instituciones educativas.

Objetivos particulares

- Definir el concepto de planeación.
- Explicar los tipos de planeación.
- Describir los principios de planeación.
- Explicar en qué consiste la misión y la visión.
- Definir el concepto de objetivo.
- Establecer los objetivos de la institución educativa.
- Definir el concepto de estrategia.
- Formular políticas y estrategias.
- Elaborar un programa.
- Elaborar un programa de trabajo y una gráfica de Gantt.
- Aplicar técnicas y principios de planeación a la elaboración de un plan estratégico.
- Reconocer la aplicación de los instrumentos de planeación en instituciones educativas.
- Aplicar los conceptos de la planeación educativa en una institución.

3.1. CONCEPTO

El éxito de una institución educativa depende en gran parte de una eficiente aplicación del proceso administrativo. El punto de partida del proceso administrativo es la planeación, a través de la cual se determinan los resultados que se pretenden obtener, el análisis del entorno para prever escenarios futuros con la finalidad de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades, para definir las alternativas óptimas a fin de lograr los objetivos. Todas estas actividades se realizan a través de la planeación, en la que se trata de definir el rumbo hacia donde se dirige la institución mediante el establecimiento de estrategias o minimización de riesgos y mejorando las condiciones.

La planeación es una actividad clave para cualquier empresa en la que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización.

Planeación es la determinación de escenarios futuros, del rumbo hacia donde se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias a fin de lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

3.2. TIPOS DE PLANEACIÓN[1]

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, el área que abarque y el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.** La realizan los altos directivos para establecer las directrices y los planes generales de la institución; generalmente es a mediano y a largo plazos.
- **Táctica.** Es responsabilidad de los mandos intermedios o jefes de área, su finalidad es lograr el plan estratégico; se refiere a un área específica de la institución educativa y puede ser a mediano y a corto plazos.
- **Operacional.** Como su nombre lo indica, se refiere a una sección, es a corto plazo, se realiza con base en la planeación táctica y en niveles de función operativa.

[1] Para mayor información al respecto, véase Münch, *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*, Trillas, México, 2010.

En relación con las áreas funcionales que comprende la planeación de la institución educativa, puede ser:

- **Académica.** Se refiere a la planeación de contenidos, programas, recursos y herramientas para la institución:

  – Planes y programas de estudios.
  – Diseño curricular.
  – Planeación y proyección de escenarios educativos.

- **Administrativa.** Como su nombre lo indica, comprende las actividades de administración que apoyan el funcionamiento de la institución. Incluye todos los aspectos del manejo de recursos financieros y materiales de la escuela:

  – Plan de inversión, presupuestos financieros, etcétera.
  – Planeación de recursos humanos.
  – Personal académico, administrativo y de apoyo.

- **Escolar o técnica.** Comprende la planeación de las actividades referentes a los educandos:

  – Planeación de demanda educativa.
  – Calendarios escolares.
  – Inscripciones.
  – Actividades culturales y deportivas.
  – Expedientes y calificaciones.

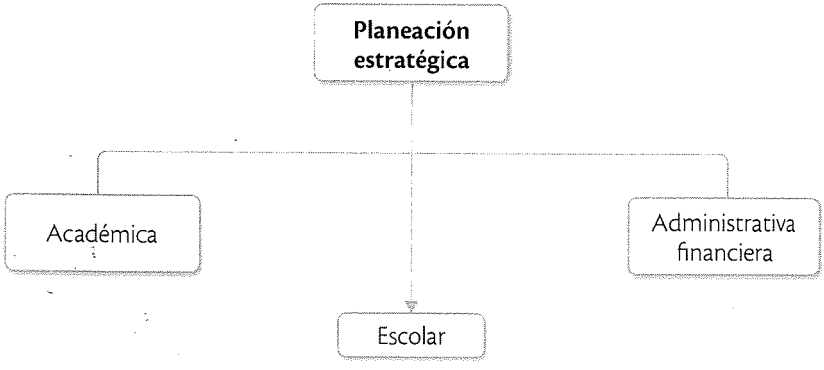


Figura 3.1. Planeación estratégica.

3.3. IMPORTANCIA

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier institución educativa, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden presentarse a futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el conocer hacia dónde se dirige la institución permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

Las ventajas que demuestran la importancia de la planeación son:

- Propicia el desarrollo de la institución educativa ya que promueve la optimización de los recursos.
- Reduce niveles de incertidumbre y de riesgo que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la institución para hacer frente a las posibles contingencias.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las "corazonadas" o empirismos.
- Suministra las bases a través de las cuales operará la institución educativa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Define los elementos para llevar a cabo el control.
- Al conocer todos los miembros de la institución educativa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos, existe una mayor motivación y mejor clima organizacional.

3.4. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional. Estos principios son fruto de la experiencia de distintos autores y organizaciones cuyos resultados han sido comprobados.

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta que deben observarse en la acción administrativa.

Para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1. **Factibilidad.** Al elaborar los planes en una institución educativa es imprescindible considerar los recursos disponibles así como el entorno. Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que hay en el medio ambiente.
2. **Objetividad.** Todos los planes y programas de la escuela deben basarse en datos objetivos y precisos para tener una mayor probabilidad de éxito. Este principio establece la necesidad de utilizar datos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos. Por ejemplo, los presupuestos deben sustentarse en la experiencia, los recursos y el análisis de tendencias de las colegiaturas e ingresos de ciclos futuros.
3. **Flexibilidad.** En todos los planes académicos y administrativos deben considerarse márgenes de holgura que consideren los imprevistos, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se adapten fácilmente a las condiciones. El no establecer "márgenes de seguridad" puede ocasionar resultados desastrosos.
4. **Cuantificación.** Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las instituciones establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones; es imprescindible que los planes escolares estén cuantificados para que puedan ser logrados y evaluados.
5. **Unidad.** Todos los planes tácticos y operativos de la institución deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacionales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
6. **Del cambio de estrategias.** Este principio postula que siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y uno pesimista, de tal forma que, por ejemplo, al programar inscripciones e ingresos siempre se tomen en cuenta distintos escenarios y estrategias; comúnmente esto se conoce como plan *a*, plan *b* y plan *c*.

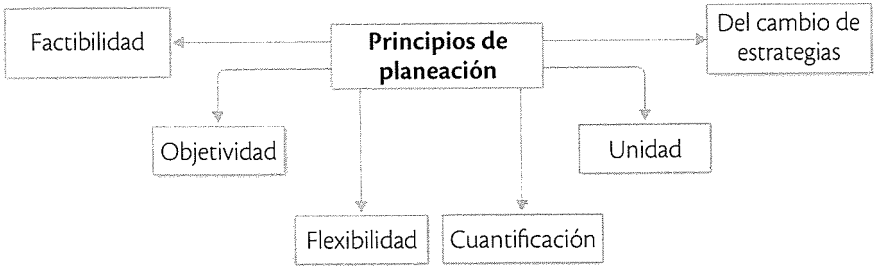


Figura 3.2. Principios de planeación.

No hay que confundirlo con el principio de flexibilidad, ya que éste último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el cambio de estrategias postula la creación de planes alternos para causas de factores de fuerza mayor, que originan la necesidad de cambios definitivos.

3.5. PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico, también conocido como plan maestro o plan de negocios. Éste debe elaborarse con la participación de la alta dirección y servir como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

a) **Filosofía.** Conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la institución educativa y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la institución educativa. La filosofía comprende:

- **Valores.** Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la institución educativa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la comunidad escolar.
- **Compromiso.** Responsabilidad de la institución educativa ante la sociedad.

b) **Visión.** Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la institución educativa, y estimula acciones concretas en el presente.
c) **Misión.** Definición amplia del propósito de la institución y la descripción del ramo al que se dedica.
d) **Objetivos estratégicos.** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
e) **Políticas.** Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar la acción.
f) **Estrategias.** Cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
g) **Programa.** Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

El plan estratégico o plan maestro es el documento en el que se plasman los elementos del proceso de planeación.

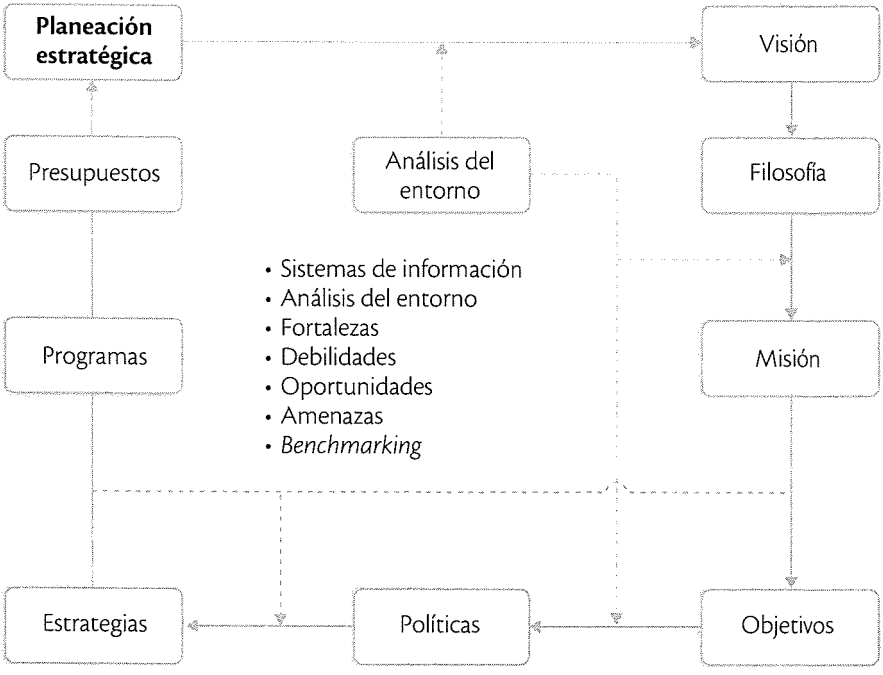


Figura 3.3. Planeación estratégica. FUENTE: Münch, L., *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*, Trillas , México, 2010.

En la figura 3.3 es posible observar que en el proceso de planeación son muy importantes cada uno de los elementos, pero, sobre todo, que para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos y las restricciones presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos.

La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse en la alta dirección con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en las situaciones actual y futura de la institución educativa. A través de la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la institución educativa al establecer claramente los resultados que se pretende alcanzar, y las diferentes estrategias para lograr los objetivos.

3.6. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromiso que rigen la vida de todos los integrantes de la institución.

La filosofía institucional será válida en tanto sea parte de la práctica de la vida diaria de todos los miembros de la organización. Se ha comprobado que una filosofía organizacional bien definida y compartida por todo el personal es un elemento común en las organizaciones de excelencia.

La finalidad de los valores organizacionales es que al ser difundidos y comprendidos por el personal se conviertan en actitudes y éstas en conductas, las cuales influyan en los resultados. Por ejemplo, una escuela cuyos valores sean la responsabilidad y la puntualidad deberá establecer estructuras, sistemas y procesos que promuevan y permitan que todos sus integrantes actúen conforme a dichos valores. Si la conducta del personal se orienta a la responsabilidad y a la puntualidad, seguramente tanto estudiantes como académicos serán puntuales y responsables. De esta forma, la filosofía organizacional es el elemento más importante y

el punto de partida dentro de la administración estratégica en cualquier institución educativa.

Para formular la filosofía debe considerarse la pregunta: ¿qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes en el futuro de nuestra institución?

Un ejemplo de la filosofía organizacional son los principios de la Universidad Nacional Autónoma de México:

- Actitud crítica y propositiva. El diálogo crítico y propositivo es fundamental para la consecución de nuestra Visión.
- Actitud de servicio. Nuestra actitud está sustentada en la calidad y la calidez de nuestro desempeño como universitarios.
- Actitud permanente de búsqueda de la verdad. La formación profesional en cada una de nuestras disciplinas está sustentada en el rigor teórico-metodológico para la resolución idónea de los problemas.
- Compromiso social. Asumimos el compromiso y la responsabilidad de retribuir a la sociedad mexicana los conocimientos y el ejercicio profesional.
- Libertad de cátedra. Nos inspiramos en los principios de libre investigación y libertad de cátedra, mismos que permean nuestro modelo educativo.
- Orgullo y sentido de pertenencia universitaria. Portamos con orgullo y respeto el sentido de pertenencia a la Máxima Casa de Estudios del país.
- Respeto y sentido comunitario. Nuestro desarrollo académico y nuestra convivencia están sustentados en el respeto a la diferencia y a la apertura crítica y constructiva.[2]

La filosofía organizacional está formada por:

- **Valores.** Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la institución.
- **Compromiso.** Responsabilidad de la institución ante la sociedad.
- **Credo.** Conjunto de valores postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.

[2]Facultad de Estudios Superiores Acatlán <http://www.unam.mx/>, 28 de marzo de 2008.

3.7. MISIÓN

La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación.

La misión responde a las preguntas: ¿para qué y por qué existe la institución?, ¿cuál es su propósito?, ¿a quién sirve?, ¿a qué se dedica la organización?, ¿en qué negocio se está?, ¿cuál es nuestro valor agregado?, ¿cuáles son o deberían ser nuestros productos principales, presentes y futuros?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?

Tres preguntas son básicas para definir la misión: ¿quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Los requisitos que debe reunir una misión son:

- *Amplia.* Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- *Motivadora.* Inspiradora y alcanzable.
- *Permanente.* Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.
- *Congruente.* Consistente con lo que se hace y se desea.

Un ejemplo de misión organizacional es:

> La Universidad Nacional Autónoma de México tiene como misión impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y los problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.[3]

Un ejemplo de la misión en una institución privada es:

> Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitiva internacionalmente en su cam-

[3] <http://www. unam.mx>, 28 de marzo de 2008.

po profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales. La misión incluye hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país.[4]

Visión

La visión es el enunciado del estado deseado de la organización en el futuro.

La visión debe reunir las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar, e inspiradora. La visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y la coordinación de esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿Qué áreas del conocimiento deberíamos impartir? ¿En qué nivel de educación no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros estudiantes y alumnos? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra institución dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es:

> En el año 2015, el Tecnológico de Monterrey será la institución educativa más reconocida de América Latina por el liderazgo de sus egresados en los sectores privado, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realiza para impulsar la economía basada en el conocimiento, generar modelos de gestión e incubación de empresas, colaborar en el mejoramiento de la administración pública y las políticas públicas, y crear modelos y sistemas innovadores para el desarrollo sostenible de la comunidad.[5]

[4] <http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ITESMv2/Tecnol%C3%B3gico+de+Monterrey/Con%C3%B3cenos/>, 28 de marzo de 2008.

[5] <http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ITESMv2/Tecnol%C3%B3gico+de+Monterrey/Con%C3%B3cenos/>, 28 de marzo de 2008.

3.8. OBJETIVOS

Una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión de la institución, se determinan los objetivos. Los objetivos son los resultados o fines que la institución desea obtener en un tiempo determinado, para lograr la visión y la misión. Al igual que sucede con otros términos administrativos, el término *objetivo* tiene diversas acepciones. También son conocidos como metas. Existe cierta discrepancia acerca de la diferencia entre objetivos y metas, por lo que es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo, y se fijan con posterioridad a los objetivos estratégicos.

Los objetivos representan los resultados que la institución educativa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados a un tiempo específico.

Tres características primordiales de los objetivos permiten diferenciarlos:

- Se establecen a un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo infinitivo.

Por ejemplo, un objetivo correctamente definido es:

- Incrementar el índice de eficiencia terminal 50% en el periodo 2009-2014.
- Lograr una población escolar de nueve mil alumnos en cinco años.

Clasificación de los objetivos

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, los objetivos pueden ser:

- **Estratégicos o generales.** Comprenden toda la institución y se establecen a largo plazo.
  Ejemplo: Obtener un índice de eficiencia terminal de 100% en los primeros cinco años.
- **Tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento de la institución, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazos.
  Ejemplo: Incrementar los índices de puntualidad de los académicos 100%, en el presente año.
- **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la institución, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales.
  Ejemplo: Reducir el índice de ausentismo en la sección de biblioteca durante un mes.

A su vez, los objetivos operacionales pueden dividirse en:

- **Seccionales.** Cuando se refieren a una sección o grupo.
  Ejemplo: La sección de psicología producirá un audiovisual semestralmente.
- **Individuales.** Como su nombre lo indica, son metas personales.
  Ejemplo: Cada maestro asistirá a un curso de actualización mensual.

Lineamientos para establecer objetivos

Aparte de que un objetivo debe reunir las características ya comentadas, al establecerlo es imprescindible observar ciertos lineamientos:

- Definirlos por escrito. Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la institución.
- Deben ser cuantificables, establecidos a un tiempo y con cantidades específicas.

3.9. ESTRATEGIAS

El término estrategia proviene del griego *strategas* que significa uso y asignación de recursos.

Las estrategias son opciones o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.

A través de las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se definan en una institución. Por ejemplo:

Objetivo: incrementar la matrícula a nueve mil alumnos en cinco años.
Estrategias de comunicación. Diseñar una campaña publicitaria durante los seis meses previos al inicio del ciclo escolar a través de los siguientes medios:

- Radiospot comercial con *jingle* de la marca en las tres principales estaciones de radio juvenil en los cuatro programas de mayor *rating*, con una frecuencia de seis spots por programa y la duración del mensaje de 30 segundos.
- Televisión. Incluir dos spots en el programa de mayor audiencia juvenil durante tres meses a fin de lograr la penetración en el mercado.

Obviamente en el plan estratégico deberán incluirse todas las estrategias al detalle con la finalidad de que se pueda efectuar el programa y calcular el presupuesto.

Estrategias clave

Existe otro tipo de estrategias, además de las estrategias específicas, que normalmente son utilizadas por la mayoría de las organizaciones a nivel corporativo y que son establecidas en la alta dirección por los accionistas, se conocen como estrategias clave de negocio y se refieren a cuestiones del destino de la institución. Estas cuatro estrategias básicas son de carácter general y se toman en cuenta al elaborar el plan anual.

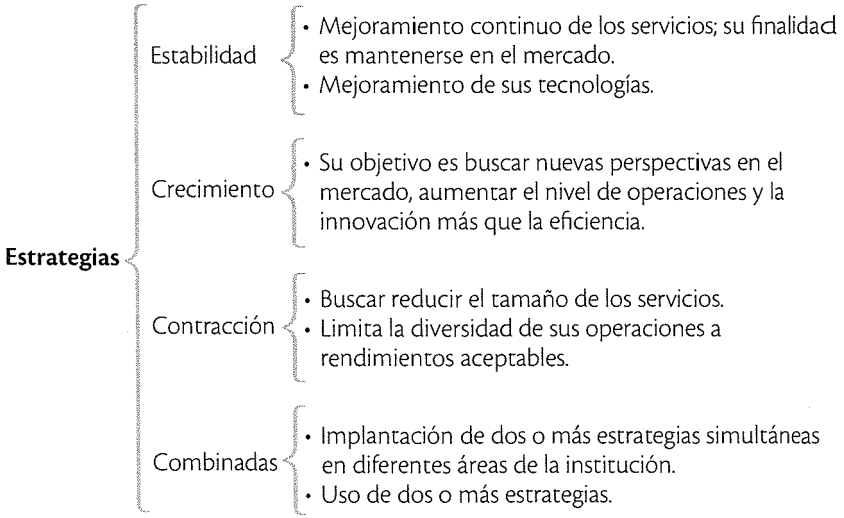


Figura 3.4. Estrategias clave.

1. Estrategias de crecimiento. Se plantean en instituciones que han tenido un desempeño altamente satisfactorio en cuanto a demanda y usuarios, y en las que sin haber abarcado completamente la totalidad del mercado, sus recursos les permiten continuar creciendo. Las estrategias de crecimiento deben fundamentarse en un estudio de factibilidad. Son una de las estrategias más importantes ya que responden a preguntas como: ¿la escuela debe expandir su tamaño y sus operaciones?, ¿cuántos planteles deberán crearse?, ¿cuánto crecimiento deberá darse?, ¿qué tan rápido?, ¿dónde y cómo debería ocurrir?

2. Estrategia de estabilidad. Se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se requiere mantener la posición en el mercado educativo, para lo que se realiza un análisis que comprende la revisión de la misión y una evaluación del entorno y las oportunidades que se le presentan a la institución además de que se ponderan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión. De esta forma se determina la amplitud, la rentabilidad y la estabilidad de la institución en relación con la competencia y con el entorno, y se decide la conveniencia de continuar con los mismos usuarios conservando la posición actual.

3. Estrategia de contracción. El concepto contracción se utiliza con la finalidad de efectuar una revisión y evaluación del mercado educativo existente para determinar aquellos servicios que no son redituables. Como resultado de esta evaluación, las líneas de servicios se agrupan de

tal manera que se eliminan los servicios sin demanda, no redituables, y se enfocan todos los recursos a los que tienen una mayor aceptación en el mercado y generan más utilidades.

4. Estrategias combinadas. Cuando los objetivos que busca la institución no se alcanzan con la aplicación de una sola estrategia, se recurre a la mezcla de dos o más estrategias, para lo que es necesario efectuar un análisis exhaustivo, de tal forma que la institución aplique las estrategias con el fin de optimizar recursos.

Se hace notar que estas son las estrategias clave, pero como ya se mencionó, existen múltiples estrategias específicas que deben ser establecidas por cada institución educativa de acuerdo con cada uno de sus objetivos.

Los diferentes tipos de estrategias deben plantearse de acuerdo con la visión, misión y con los objetivos de la organización y las seleccionadas formarán parte del plan estratégico.

Factores que se deben considerar en el diseño de estrategias

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

- Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán fundamentarse en datos objetivos.
- Para cada objetivo deben crearse las estrategias correspondientes.
- Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.
- La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización los acepten y apliquen.
- Deberán alinearse con la misión, visión y objetivos de la institución, es decir, ser consistentes.
- Las estrategias deben propiciar la creación de ventajas competitivas.

3.10. POLÍTICAS

Este vocablo en ocasiones se utiliza para referirse a la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder;

esta acepción no tiene nada que ver con la planeación; de hecho, una política es como un elemento del proceso de la planeación.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la institución.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian en la consecución de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. En ocasiones se confunden las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos y rígidos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberán observarse en la institución, mientras que las políticas son flexibles. A continuación se presenta un ejemplo:

Regla: No se permite el uso de tatuajes a los alumnos.
Política: Es preferible que los maestros sean mayores de 25 años.

Las reglas deben cumplirse al pie de la letra, son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal como se especifican; comúnmente, su incumplimiento se sanciona. En cambio, las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor flexibilidad. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir la comunidad de una escuela, su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección a la vez que sirven de guía, mientras que las reglas no dan margen de interpretación.

Las políticas, sin importar su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr la misión de la institución. Asimismo, su redacción debe ser clara y accesible, de tal forma que sean de fácil interpretación. Las políticas pueden ser:

- **Externas.** Cuando se originan por factores externos a la institución, por ejemplo: el Gobierno, los sindicatos, las asociaciones, etcétera.
- **Consultadas.** Normalmente, dentro de una institución existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así, estas políticas.

- **Formuladas.** Son emitidas en los niveles superiores con el propósito de guiar la correcta acción y toma de decisiones del personal en sus actividades.
- **Implícitas.** En las actividades diarias de la institución el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política establecida; normalmente, la costumbre origina ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan. Por ejemplo: una escuela no ha determinado cuál será el límite de entrada de su personal y a éste se le acepta hasta con 15 minutos de retraso; esto es una política implícita. Lo ideal es que, a partir de dicha situación, se formule la política por escrito y se dé a conocer a todo el personal.

Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Apoyan la delegación de autoridad y la toma de decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo al minimizar las consultas innecesarias que puede hacer el personal.
- Conceden un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones y la ejecución.
- Indican al personal cómo debe actuar.

Lineamientos para su formulación

Una política correctamente definida debe:

- Establecerse por escrito.
- Poseer una redacción clara y concisa.
- Difundirse en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- Revisarse periódicamente.
- Estar acorde con los objetivos de la institución.
- Ser flexible.

3.11. PROGRAMAS

Una vez que se han definido los anteriores elementos del plan, es necesario elaborar el programa de actividades para llevarlo a cabo.

El programa es la secuencia de actividades, tiempos requeridos y responsables para lograr los objetivos y las estrategias.

Para elaborar un programa es conveniente llevar a cabo la siguiente secuencia:

- Ordenar cronológicamente las actividades.
- Determinar, identificar y planear cuáles actividades deben realizarse antes, cuáles actividades existen simultáneamente y, por último, aquellas que deban efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad el tiempo de su duración.
- Designar a los responsables.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (*Program Evaluation Review Technique*) y el CPM (*Critical Path Method*), mejor conocido como Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, también al establecimiento de fechas de iniciación y terminación, así como a la implantación de mecanismos de seguimiento. En la actualidad existen diversos softwares con los que se facilita el proceso de planeación y programación.

Importancia

La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Proporcionan información e indican el grado de avance de actividades.
- Sirven como herramienta de control.
- Definen a las personas responsables.
- Orientan al personal sobre las actividades que debe realizar específicamente.

Lineamientos para elaborar un programa

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en su ejecución deben participar en su formulación.
- Los recursos y el tiempo deben estar relacionados con las posibilidades de la institución.
- Debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.
- Deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión.

3.12. PRESUPUESTOS

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la institución para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la institución en términos financieros.

El presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la institución, para un periodo específico.

Las características de los presupuestos son:

- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Pueden ser generales, si son para toda la institución, y/o específicos, cuando se refieren a cada una de las áreas.
- Son elaborados para un periodo determinado.

Clasificación de los presupuestos

De acuerdo con la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser:

Fijos o rígidos. Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.

Flexibles. En éstos se hacen cálculos a distintos niveles, lo que permite conocer los resultados de diversas áreas sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.

Por programas. Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la institución, para que la distribución de los recursos se dirija a las distintas actividades.

Los presupuestos se elaboran a partir de los objetivos generales o estratégicos; se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores, así como con las tendencias de proyecciones que resultan del análisis del entorno. En su determinación deben participar los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas.

Como ya se mencionó, existen diversos presupuestos; las instituciones educativas generalmente utilizan algunos, pero son minoría las que tienen un sistema presupuestal integral, el cual debe incluir:

Presupuestos de operación. Comprenden presupuestos de ingresos, operación, compras, recursos humanos, gastos diversos.

Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones que realiza la institución y de activos fijos, tales como: maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.

Presupuesto financiero. En el que se consideran: el balance, los estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y el de flujo de caja o *cash flow*.

Importancia

- Evita desperdicios en materiales, dinero, tiempo, etcétera.
- Sirve para evaluar el desempeño de las unidades organizacionales y provee metas comparables en cada uno de los departamentos de la institución.
- Establece una base para la asignación de fondos.
- Las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Crea centros de responsabilidad, al definir quiénes son responsables de su uso y aplicación.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las áreas.

Al elaborar presupuestos es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Realizar una evaluación continua de las cifras.
- Tienen que proporcionar libertad de acción a los directivos, por tanto, no deben ser rígidos.
- Deben manifestar el límite y alcance de las cifras establecidas.

Escuela Internacional

Presupuesto de gastos

Sueldos y salarios	$ _____
Gastos de papelería	$ _____
Gastos de administración	$ _____
Total	$ _____

Figura 3.5. Presupuesto.

3.13. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Las técnicas de planeación son herramientas que auxilian al directivo para efectuar el proceso de planeación.

Son imprescindibles para minimizar riesgos y optimizar recursos, además de que pueden utilizarse en todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones. Las técnicas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización. También pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se utiliza el criterio y/o la experiencia. En el cuadro 3.1 aparecen las principales técnicas de planeación y de toma de decisiones.

Cuadro 3.1. Principales técnicas de planeación.

Generales (se aplican a nivel general y en todas las áreas)	*Administrativa*	*Académica*	*Técnica*
a) Cuantitativas • Investigación de operaciones. • Redes CPM y PERT. • Árboles de decisión. • Estudios de factibilidad. • Simulación. • Las siete herramientas básicas de Ishikawa. • Análisis y entorno. • Gráfica de Gantt. • Modelos matemáticos.	• Estados financieros. • Presupuestos. • Estados pro forma. • Razones financieras. • Estados de origen y aplicación de recursos. • Estados de costos. • Punto de equilibrio.	• Planeación curricular. • Pronósticos de población escolar.	• Pronósticos. • Planes de carrera.
b) Cualitativas • Círculos de calidad y equipos de mejora. • Tormenta de ideas. • Delphi. • Grupos TGN.			

1. Análisis FODA. El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.
- Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.
- Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.
- Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

2. Gráfica de Gantt. La técnica más comúnmente utilizada en el proceso de planeación es la gráfica de Gantt, cuyo nombre se debe al autor que la desarrolló, Henry Lawrence Gantt; también es conocida como gráfica de barras. En ésta se anotan las actividades y los responsables, y mediante una barra o línea son señaladas las fechas de inicio y terminación de actividades; conforme se avanza en el proyecto se señala con una línea de distinto color el avance real de las actividades, de tal forma que es posible comparar lo realizado con lo planeado.

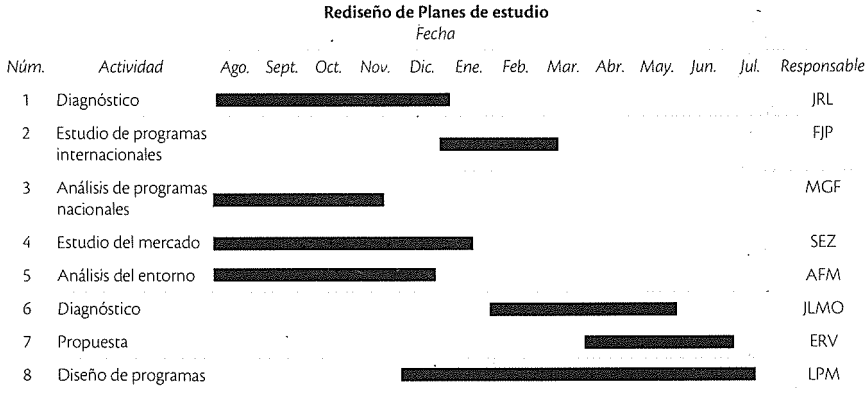


Figura 3.6. Gráfica de Gantt.

EJERCICIOS DE REFUERZO

1. Preguntas de repaso

1. ¿Qué es planeación? _____

2. ¿Cuáles son los tipos de planeación? _____

3. ¿Qué es la misión? _____

4. ¿Cuál es la diferencia entre un objetivo y una estrategia?

5. ¿Qué características debe reunir un objetivo?

6. ¿Cuáles son los pasos para elaborar un programa?

7. ¿Qué tipos de presupuestos existen?

II. Caso práctico

Anote en el siguiente espacio ejemplos de los elementos de un plan de la institución educativa donde trabaja, y si no está trabajando actualmente investigue en Internet.

Nombre de la institución:

Misión

Visión

Valores

III. Autoevaluación

Señale con una V en el paréntesis si la aseveración es verdadera y con una F si es falsa.

1. El principio de objetividad y precisión establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos. ( )
2. La visión es el conjunto de valores que describe el estado deseado en el futuro. ( )
3. Las estrategias son resultados específicos que muestran la dirección y el empleo general de los programas para lograr los objetivos. ( )
4. La visión debe tener las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar, e inspiradora. ( )
5. Las estrategias de crecimiento deben fundamentarse en los objetivos. ( )
6. La estrategia de estabilidad organizacional se utiliza cuando no se desea continuar creciendo, pero se requiere mantener la posición en el mercado educativo. ( )
7. La estrategia deberá facilitar la creación de una ventaja competitiva. ( )
8. Las políticas son criterios conocidos y entendidos por todos los miembros de la institución. ( )
9. Las políticas implícitas son ciertos lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre. ( )
10. Las políticas otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades. ( )
11. El uso e interpretación de la gráfica de Gantt estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera. ( )
12. El éxito de un programa es indirectamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y con su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad. ( )
13. De acuerdo con la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser: fijos, tácticos, flexibles, estratégicos y por programas. ( )
14. El plan financiero considera el mobiliario, el control escolar y el apoyo al desarrollo del personal. ( )

4

Programación, presupuestación y fuentes de financiamiento en instituciones educativas

M. en C. Emma Frida Galicia Haro

Objetivo general

El lector analizará la programación, la presupuestación y las fuentes de financiamiento para aplicarlos en el ámbito específico de la administración de instituciones educativas.

Objetivos específicos

- Identificar los problemas que frenan la obtención de recursos financieros en las instituciones.
- Analizar las diversas fuentes de financiamiento alternativas existentes para las instituciones educativas.
- Descubrir los efectos de los posibles condicionamientos que las fuentes de financiamiento alternativo pueden solicitar al otorgar recursos económicos.

4.1. PROGRAMACIÓN EDUCATIVA

Como ya se mencionó, una de las etapas de la planeación estratégica son los programas: conjunto de acciones, responsabilidades

y tiempos necesarios para implantar las estrategias. En el caso de las instituciones de educación son esenciales por representar el quehacer educativo, no sólo el académico sino el de todos los integrantes de la institución.

De esta forma, es necesario que al elaborar los programas se considere:

- La visión, filosofía, misión y objetivos de la institución, ya que constituyen los elementos que guiarán a todo el grupo hacia una visión compartida.
- Incluir claramente y sin ambigüedades lo que cada área e integrante habrá de hacer, su responsabilidad y en qué fechas habrá de cumplir con sus tareas.
- Analizar el entorno educativo que afecta a la institución de acuerdo con su nivel (básico, superior o posgrado), su tipo (público o privado) y las premisas externas (en donde las políticas educativas nacionales e internacionales son indispensables).

El diseño de programas es una tarea del equipo directivo en su totalidad, no sólo del área académica, y habrá de ser elaborado tomando muy en cuenta la propuesta académica, que no es lo mismo que la opinión del personal académico. Cuando el tamaño de la institución lo permita, es ideal que todos los directivos participen en el diseño de los programas y se involucren en la definición de los que serán responsabilidad directa de cada uno, así como saber qué requerirán las otras áreas, con la conciencia plena que no existen áreas menores y que el trabajo en equipo es lo único que hace posible alcanzar las metas del programa. Cuando la institución es muy pequeña se requiere ya sea de un consultor externo o que uno de los directivos, de preferencia el académico, brinde información referente al entorno educativo nacional e internacional pertinente a la institución, ya que en la actualidad esta es la base de una planeación exitosa.

Los programas deberán quedar por escrito, ser conocidos por todo el cuerpo directivo, hacerlos del conocimiento de los empleados involucrados y ser revisados periódicamente. Por lo general las instituciones diseñan instrumentos que les permiten conocer y verificar los cuatro elementos que aseguran la realización de un programa: acciones, responsables, tiempos, prioridades.

La planeación de una institución educativa de cualquier nivel tendrá que tomar en cuenta cuatro áreas fundamentales:

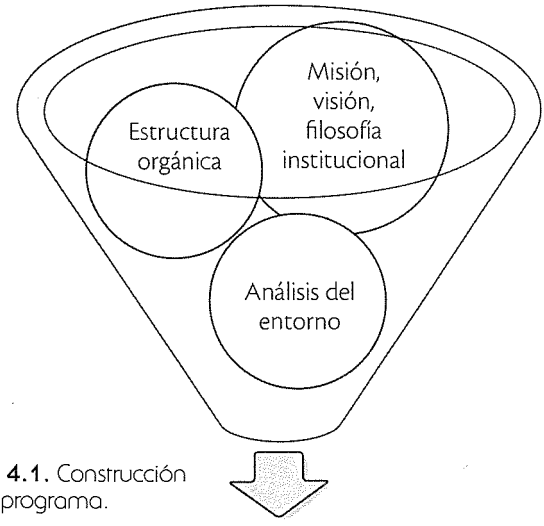


Figura 4.1. Construcción de un programa.

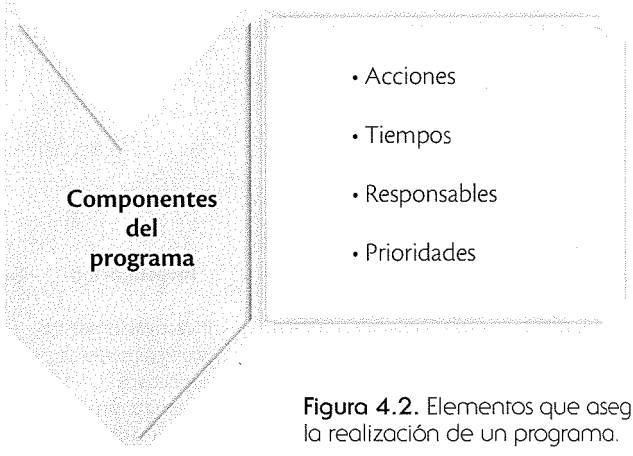


Figura 4.2. Elementos que aseguran la realización de un programa.

- **Académica.** Comprende el diseño de los programas académicos, esto es, la forma en que se va a dar atención a los alumnos: el modelo de enseñanza-aprendizaje, el perfil y formación del profesor, los contenidos curriculares.
- **Extensión.** Corresponde a las actividades que darán a conocer a diferentes integrantes de la sociedad los conocimientos generados por la comunidad de la institución educativa, por lo que se incluye la difusión científico-cultural: eventos científicos, publicaciones, actividades culturales.

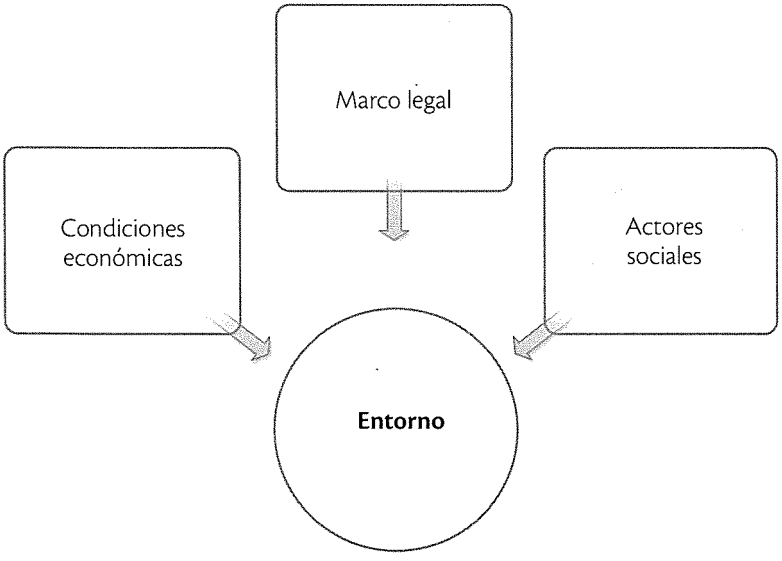
- **Investigación.** Esta área ha tomado un lugar preponderante en las instituciones educativas, sobre todo en las de educación superior, ya que en la actualidad enfrentan como demanda social más apremiante la generación de conocimientos socialmente útiles, por lo que la investigación, ya sea educativa (del propio quehacer de la institución) o de las disciplinas en que forme a sus estudiantes, representa en mucho un estándar importante en la medición de su calidad, por ello habrá que establecer líneas de investigación acordes con su nivel y tipo que permitan la creación de textos, artículos, prototipos, patentes, etc., que den cuenta de las aportaciones de la institución.
- **Gestión.** Finalmente, toda institución requiere de un modelo de gestión administrativa que sea el más eficiente para poner en operación el plan estratégico educativo; en estos programas habrán de establecerse las formas y los tiempos en que se realizarán las diversas actividades administrativas de la institución: los manuales de operación, la programación semestral/anual, la presupuestación, el mantenimiento de las instalaciones, la construcción de obras de adaptación o crecimiento.

Figura 4.3. Áreas y contenidos de un programa educativo.

En el caso de las instituciones públicas la generación de programas está comprendida en los planes nacionales anuales, quinquenales, etc., de cada país. Es conveniente para estas escuelas conocer tanto el Programa Educativo de su país como el Programa de su Institución, a fin de identificar las prioridades dadas por su gobierno y tener claro el entorno particular en que se trabajará.

Cabe mencionar que la actividad de planear, además de tomar en cuenta estos elementos internos, requiere identificar las condiciones del entorno nacional económico, político y social en que opera la institución. En la actualidad las sociedades viven una era de incertidumbre caracterizada por movimientos rápidos e inesperados que subsisten en el ambiente que rodea a las actividades humanas; el sector educativo no es una excepción y en la medida en que se posea información clara de él, la incertidumbre bajará y los propósitos de las instituciones podrán cumplirse de mejor forma.

Algunos de estos elementos que es necesario tomar en cuenta son el marco legal al que están sujetas las instituciones educativas, las condiciones económicas que prevalecen en el país, así como la intervención que tienen en las decisiones educativas nacionales algunos actores sociales, como los grandes sindicatos de trabajadores de la educación y los representantes de las organizaciones de padres de familia, partidos políticos y representantes religiosos, que tienen interés en el desarrollo del sistema educativo.



Marco legal

En México, el sistema educativo, tanto público como privado, se encuentra sujeto a muy diferentes normas que regulan su funcionamiento; las más importantes derivan de la regulación que el Estado mexicano ha realizado a través del artículo 3o. constitucional, el cual establece los fines, modalidades y obligaciones que atenderá el Estado mismo y los particulares que impartan el servicio educativo en la República Mexicana. Apartir de 1993, cuando se dio una gran reforma educativa, estas normas se han ido modificando en la búsqueda de eliminar la gran inflexibilidad que el marco regulatorio contenía, con el fin de adaptarlo a las cambiantes condiciones que caracterizan al mundo moderno. Con esta intención, en julio de 1993 se decretó la nueva Ley General de Educación que en términos generales implica una relación más flexible entre la federación y las instituciones particulares de educación, al establecer medidas de defensa en contra de los actos de las autoridades educativas. Asimismo, se abre la participación activa de la sociedad (a niveles municipal, estatal y nacional), y en particular de las asociaciones de padres de familia, en el denominado Consejo Escolar de Participación Social, obligatorio en el caso de las escuelas públicas y voluntario en las particulares, en el cual padres de familia y las asociaciones de ellos, profesores y su representación sindical, directivos de la escuela, ex alumnos y miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la escuela conocen de la situación académica, de las actividades extraescolares, apoyando además en la creación de estímulos y reconocimientos a los integrantes de la comunidad escolar, pudiendo realizar convocatorias para trabajos específicos en beneficio de la escuela, continuando con su tradicional papel de coadyuvante en actividades que aporten mejoras a la infraestructura escolar. Bajo esta ley, también da inicio la descentralización del gasto público educativo a las entidades federativas, integrando, a la responsabilidad de otorgar el servicio de educación básica, la decisión sobre la asignación de los recursos.

En el caso de las Sociedades de Padres de Familia de las instituciones de nivel preescolar, primaria y secundaria, su constitución y operación se encuentra regulada por el Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia aplicable a los interlocutores más organizados que tiene la Secretaría de Educación Pública (SEP), y bajo esta normatividad se delimitan las acciones que los grupos de padres de familia pueden realizar, definiendo representaciones a nivel de la escuela, estatal o D. F. y nacional.

De soslayarse el marco legal al planearse las actividades escolares de una institución, se corre el riesgo de planear acciones que no son perti-

nentes a los deberes de las escuelas públicas, y en el caso de las particulares hasta de poner en peligro la existencia de la propia institución.

Condiciones económicas

El nivel de bienestar económico de las familias del país es esencial en el desarrollo de las instituciones educativas, ya que de él dependerán en mucho las condiciones en que se desarrollen los estudiantes, el nivel de recursos que la institución pueda obtener del presupuesto público o los ingresos que obtendrá de las familias en el caso de las particulares, y esto finalmente influirá en que los programas se cumplan o no por falta de recursos. En particular, el inicio de programas que influyan en cambios importantes en la operación de la institución requiere de un entorno predecible y relativamente estable, por lo que en épocas cuando las condiciones económicas nacionales sean adversas y/o inestables (el PIB no se encuentre en un periodo de crecimiento constante, el tipo de cambio sufra inestabilidad, exista un alto costo en los préstamos por tasas elevadas, el gobierno presente déficit constante o elevado, entre otros) será necesario ser cautelosos con la planeación de actividades que impliquen romper con tradiciones económicas en las que se sustente la escuela.

Actores sociales

En toda organización la participación de los trabajadores es clave en el logro de la misión, por ello, al planear habrá de tomarse en cuenta la participación de los sindicatos, que en el caso del sistema educativo público de México implica la participación del sindicato más grande de América Latina (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, SNTE), con un peso político importante en las decisiones educativas y con una gran capacidad de gestión en la protección de sus agremiados; a este escenario habrá de agregarse la existencia de una corriente disidente (Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación, CNTE) consolidada en algunas regiones del país, que con métodos radicales busca incrementar su representación entre los maestros.

Uno de los elementos que dan peso al SNTE en su interlocución con los más altos niveles del gobierno proviene de los acuerdos que ha tenido en la instrumentación de políticas que intentan la reestruc-

turación del sistema educativo, siendo importantes el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992, base del programa de carrera magisterial que asocia ingreso y desempeño, y en 1995 el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio, que pretende la profesionalización de los profesores de educación básica a partir de programas federales y estatales de educación continua, y más recientemente el Acuerdo por la Calidad de la Educación, que repercute en la contratación y promoción de los profesores a través de concursos de oposición, así como en la asignación de estímulos en función del desempeño académico de los alumnos que, en conjunto, de llevarse a cabo plenamente, son instrumentos para menguar el poder corporativo y la asignación discrecional de plazas y puestos que aún conserva el SNTE.

Si bien estos acuerdos, de realizarse en la forma en que están diseñados, pueden coadyuvar a la mejora del sistema educativo mexicano, las instituciones aún tendrán que conciliar sus programas con un sindicato que en los hechos domina las acciones educativas con prebendas y actos poco transparentes.

Instituciones religiosas

Con motivo de las modificaciones del marco legal que regula al sistema educativo, se han incorporado nuevos actores que durante la mayor parte del siglo XX estuvieron ausentes por causa del mismo marco. Tal es el caso de las órdenes religiosas que bajo un estricto control del Estado otorgaban el servicio educativo guardando las formas constitucionales, pero que a partir de la última década del siglo XX han asumido una activa participación en el cuestionamiento de actividades exclusivas del Estado, como son los contenidos de los libros de texto gratuito, la enseñanza de las ciencias en los programas de estudio y aun la enseñanza religiosa (específicamente la católica) en las escuelas públicas. Lo anterior implica encontrar en los grupos de padres de familia representantes de esta corriente que puede llegar a presionar a través de los Consejos Escolares.

Planear sin considerar este entorno complejo requerirá correcciones sobre la marcha en actividades que pueden convertirse en un cuello de botella para todo proceso de mejora; por lo mismo, en la medida en que estos elementos se encuentren presentes en la institución será necesario ahondar en su conocimiento.

4.2. PRESUPUESTO EDUCATIVO

En un presupuesto educativo se concreta el proyecto de institución que se desea tener al establecer cómo se asignarán los recursos necesarios para poner en práctica los programas y alcanzar el plan estratégico.

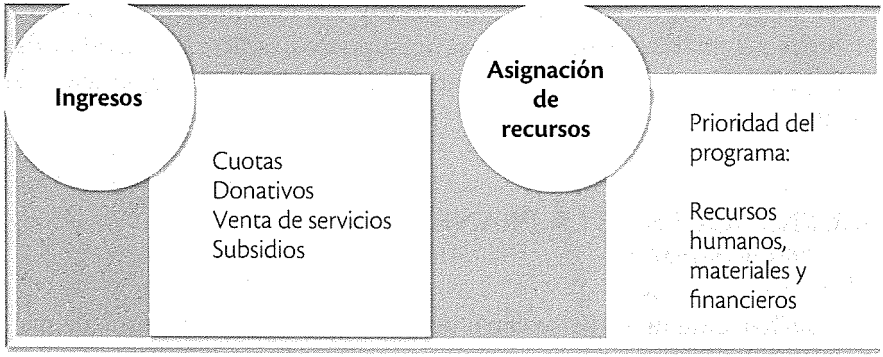


Figura 4.4. Principales elementos de un presupuesto educativo.

Para esto habrán de estimarse lo más cercanamente a la realidad los ingresos con los cuales contará la institución provenientes de cuotas iniciales, cuotas mensuales, cuotas extraordinarias, donativos regulares, ingreso por venta de servicios, recursos asignados por la autoridad federal o local, etc., los cuales dependerán del tipo de institución de que se trate. Asimismo, es fundamental conocer el tiempo en que se irán obteniendo, si su periodicidad es regular (mensual, anual), si es una fecha determinada del año; si se requiere del cumplimiento del encargo para poder obtener el ingreso, habrá de estimarse para cada servicio el tiempo de cumplimiento. Las diferentes áreas de la institución que generan recursos habrán de participar anualmente en estas estimaciones, ya que no se trata de un ejercicio eminentemente financiero sino del conocimiento que se tiene de la evolución futura de la matrícula, la cercanía con los posibles o permanentes donadores, los requerimientos de quienes demandan los servicios o productos que puede generar la institución.

Una vez estimados los ingresos, la asignación habrá de hacerse conforme a los requerimientos de los programas que se establecieron. En una situación económicamente estable es conveniente que la asignación se realice incorporando la opinión de las diversas áreas funcionales, con lo cual se refrendan o ajustan las prioridades programáticas y se asegura la corresponsabilidad de todas las involucradas en cada programa. Sin

embargo, generalmente los recursos no son suficientes para cubrir la totalidad de los programas, por lo que el directivo tendrá que determinar a qué programas se les asigna más o menos recursos en función del cumplimiento de la misión y la visión de la institución.

Esta actividad es probablemente una de las más polémicas que asume cualquier líder de un grupo, y en las formas que emplee para comunicar al grupo directivo, a los empleados y a la comunidad que atiende el proyecto final de programación-presupuesto radicará la calidad del consenso que puede llegar a generar y que apoyará la sana operación de la institución.

4.3. ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN EDUCATIVA

Las herramientas que se van a utilizar dependen del enfoque de planeación educativa que exista en la institución. Mencionaremos algunos que han sido importantes y que en algunos aspectos aún son tomados en cuenta, así como los más modernos y que se encuentran ampliamente difundidos.

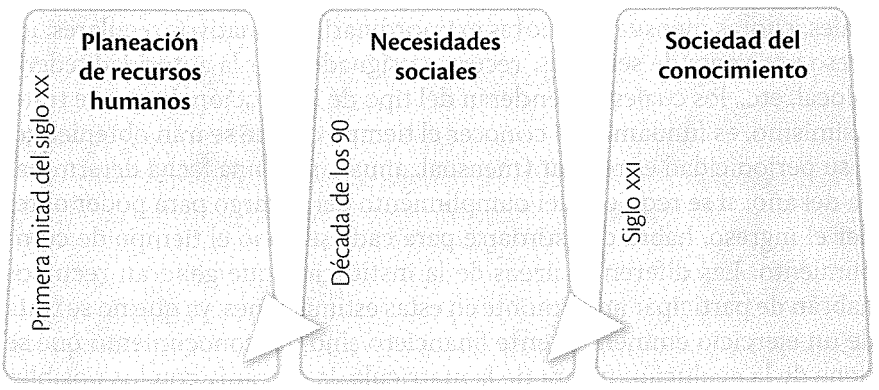


Figura 4.5. Enfoques de planeación educativa.

- **Recursos humanos.** Este enfoque, muy utilizado en la primera mitad del siglo XX, proponía atender la demanda que hacía el mercado laboral a través de la apertura de lugares en los diferentes niveles del sistema, considerando que en la medida que los pronósticos fueran acertados el crecimiento del país sería acelerado, se minimizaría el

desempleo y existirían grupos de egresados pertinentes a las necesidades de los puestos de trabajo: de conocimientos generales, técnicos y científicos. Las herramientas se enfocan al cálculo-conocimiento de lo que los empleadores demandan (encuestas a institución y organizaciones institucionales), en particular de los conocimientos disciplinarios (seleccionar las formaciones que se requieren y no son suficientes y desalentar las que ya están "saturadas").

Cuando este enfoque domina la misión de la institución es necesario contar con información amplia de la situación del mercado laboral pertinente al nivel y tipo de institución de que se trate, traduciendo estos requisitos en forma académica: el modelo de enseñanza-aprendizaje idóneo para que el estudiante adquiera los conocimientos y habilidades que requiere el mercado de trabajo.

- **Necesidades sociales.** Este enfoque, además de tomar en cuenta el mercado de trabajo, incorpora otras variables que responden a necesidades más amplias de la sociedad, no sólo las del aparato productivo. Su mayor auge se dio antes de los años noventa, al interesarse los organismos internacionales por la educación en función de su papel como generadora de desarrollo y que coincidió con el inicio de orientaciones de planificación prospectiva, que dio relevancia a los requisitos no sólo presentes sino básicamente futuros de la sociedad. Las herramientas se enfocan a la detección de necesidades sociales insatisfechas: educación, salud, esparcimiento; a la creación de escenarios probables y deseables así como a la estimación de las profesiones para satisfacerlas.

  La institución que considere como esencia de su misión las características de este enfoque requiere como herramientas las técnicas prospectivas aplicadas a la educación, al nivel y tipo de educación que imparta y a las áreas de conocimiento que desee desarrollar como adelanto de los requisitos futuros.
- **Sociedad del conocimiento.** El rasgo actual de la planeación educativa se concentra en la propuesta que señala como fuente principal de creación de valor a los conocimientos o más concretamente a lo que se sabe, cómo se usa lo que se sabe y a la capacidad de aprender cosas nuevas, concebida desde tres dimensiones características de la sociedad del conocimiento:

  – La aceleración del desarrollo tecnológico, especialmente de esas tecnologías que generan la economía del conocimiento (tecnologías de la información, de la comunicación y de la Internet).

- La dimensión económica, tomando conocimiento de todas sus áreas: agricultura, biotecnología, el sector de servicios (servicios en línea, la Internet) y todos los sectores de la industria (nuevos métodos de administración, uso de la tecnología de información, formación del personal). De esta manera, todas las áreas de la economía se han saturado con conocimiento.
- La dimensión social exige que ese conocimiento se lleve a todos los sectores de la sociedad, incluyendo los de menores ingresos.

La vida laboral, asimismo, es hoy menos rígida y bien definida, exigiendo un nivel mucho mayor de interdisciplina y flexibilidad en la estructura de los planes de estudios y la incorporación de las nuevas tecnologías de información y de comunicación como el elemento que garantiza el acceso inmediato a la capacitación que permita poner al día las habilidades que requiere el mercado de trabajo.

La mayoría de las instituciones en la actualidad se encuentra trabajando en la transformación de sus modelos educativos con el fin de alcanzar esta idea revolucionaria frente al modo tradicional de operar de las escuelas; las herramientas visibles presentan retos tecnológicos: la incorporación de las tecnologías de información y comunicación en los procesos académicos y de gestión, en tanto que se requieren herramientas más complejas para lograr la transformación de la actual cultura académica que demanda el desarrollo de los valores, habilidades, actitudes y capacidades que permitan que cada uno construya su propio conocimiento, que haga frente a nuevas situaciones y que resuelva problemas.

Por tanto, se establecen como herramientas el desarrollo de habilidades que permitan el autoaprendizaje, el trabajo en equipo y la creatividad; el manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC); la formación en valores, y por supuesto el conocimiento disciplinario de vanguardia.

El plan estratégico es un esquema metodológico que favorece la identificación, operación y seguimiento de los planes, proyectos y programas. Para la planeación estratégica existen formatos que integran desde el plan general hasta los presupuestos específicos por actividad y metas, pasando por los programas y sus objetivos. En este caso todo depende del tamaño de la institución, el o los niveles educativos que integren a la misma y el periodo que abarca el ejercicio de planeación: corto, mediano o largo plazo. En la medida en que la institución crece y amplía su horizonte de

planeación, el ejercicio de la planeación se torna más complejo, en tanto que una institución pequeña con miras a corto plazo la realizará con relativa sencillez.

4.4. EL ENTORNO DE LA PLANEACIÓN

En la mayoría de los países el Estado crea un Plan Nacional de Desarrollo, donde se delimitan las líneas estratégicas más amplias para el desarrollo de la educación, por lo que las instituciones deben tomarlas en cuenta para identificar el primer horizonte sobre el cual han de elaborar su plan estratégico.

En México, el Estado considera para la educación nacional:

- La adquisición de competencias básicas de apropiación de conocimientos elementales y comunes, imprescindibles para toda la población (educación básica).
- El dominio de conocimientos y capacidades intermedias, deseables para toda la población (educación media).
- El logro de alta capacitación y de competencias diferenciales para distintos grupos de la población (educación superior y posgrado).

De las afirmaciones anteriores se deriva la estructura de las escuelas y el documento formal del plan, que contiene:

- La filosofía que dirigirá las formas de pensamiento y determinará la conducta de sus integrantes.
- La misión para cohesionar a los miembros del grupo alrededor de la institución; como se dice comúnmente, "ponerse la camiseta".
- La visión, para que quede claro a todos los miembros de la escuela lo que se espera que ésta sea después de un tiempo.
- Los objetivos y metas (a corto y largo plazos).
- Los cursos de acción y estrategias para alcanzarlas.
- Determinar los objetivos y estrategias para la dirección, las subdirecciones, los departamentos y cualquier otra división.

La escuela es una organización que debe planear la operación de los departamentos que apoyan la actividad académica definida en los planes operativos o tácticos, este proceso se denomina planeación curricular.

La organización curricular la realizan los docentes agrupados de acuerdo con la disciplina que imparten, y deben basarse en un diagnóstico situacional (para los pedagogos este proceso se denomina evaluación curricular) y/o *Benchmarking* que provea datos sobre las características de la situación interna y de la demanda externa de la oferta educativa.

En el caso de la universidad y las escuelas técnicas que tienen carreras terminales o la educación media que ya estén funcionando, la evaluación curricular se debe realizar antes de empezar la planeación estratégica para obtener información sobre el mercado competitivo y la demanda del mercado laboral.

Asimismo, es preciso definir la opinión de los expertos en educación sobre lo que se requiere en cuanto a las habilidades básicas que se necesita desarrollar en los alumnos para enfrentar los retos de la vida y para desarrollar su pensamiento e inteligencia.

El plan de estudios contiene el mapa curricular y los programas de estudio con la tira de materias y los créditos que corresponden a cada materia. Se puede incluir también el enfoque pedagógico y las actividades extracurriculares que los alumnos deben tomar de acuerdo con la oferta educativa de la escuela. Otros planes operativos que deben elaborarse son:

- El plan financiero para prevenir la infraestructura que requiere la escuela para funcionar, considerando el mobiliario para las oficinas administrativas, el relacionado con la docencia en los espacios destinados al aprendizaje académico y para las actividades extraescolares, como las artes y los deportes.
- El plan de organización y acreditación de la matrícula, que implica el control escolar y el apoyo para el desarrollo personal de los alumnos.

Las escuelas deben hacer frente a los embates de la globalización y uno de los elementos que pueden incorporar a su proceso administrativo es la autonomía, para decidir sobre los dos insumos básicos y necesarios para su organización: personal y finanzas.

Uno de los factores más importantes es el capital humano, por lo que es importante planear la forma en que se van a aplicar las normas de incorporación, los nombramientos, las admisiones y los despidos.

Este contexto obliga a los directores y administradores a:

- Concebir un tratamiento de negociación con los gremios docentes y de obtención de consenso en la sociedad, así como encontrar

caminos para fortalecer nuevas funciones docentes y directivas a partir de las nuevas demandas.
- Una diferente formación docente, la carrera profesional, los sistemas de remuneración y los mecanismos de estímulos y de incentivos en relación con el logro de metas de equidad, calidad y productividad.

Por lo que respecta a los recursos financieros se debe considerar:

- Remuneraciones sobre la jornada laboral y las jornadas extraordinarias, así como los estímulos salariales, a partir de niveles mínimos fijados en escalas homogéneas, que diferenciarán los salarios con base en los resultados.
- Financiamiento de programas compensatorios con políticas y estrategias diferenciadas según las necesidades de las instancias regionales y de las escuelas, adoptando mecanismos distintos según el tipo de recurso.
- Financiamiento de proyectos institucionales para promover innovaciones educativas destinadas a mejorar los niveles de calidad y eficiencia, que también incentiven el uso racional de sus recursos, voluntad que se expresa en su proyecto educativo.

4.5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En 2004 México gastó 7.1% de su PIB en educación, del cual 5.56% fue aportado por el sector público y 1.52% por el privado. Si bien esto coloca a la economía nacional en el mismo nivel de los países avanzados, el problema es que los resultados no reflejan mayor eficiencia y en particular el destino de los mismos no parece ser el mejor, de hecho, más de 90% corresponde a gasto corriente, lo que hace evidente el atraso y obsolescencia de la infraestructura educativa del país. En el caso de las instituciones de educación superior el problema parece de equidad, ya que el gasto como porcentaje del PIB fue de 0.87%.

Además, dado que el número de alumnos en México es mayor al de esos países, la inversión por alumno es insuficiente; así, un alumno de primaria cuesta 1291 dólares, uno de secundaria 2317 y el de educación superior 4688, que son significativamente inferiores a los realizados por el resto de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).

Este panorama de insuficiencia de recursos para infraestructura, investigación y capacitación promueve la búsqueda de opciones de financiamiento en todas las instituciones del sistema.

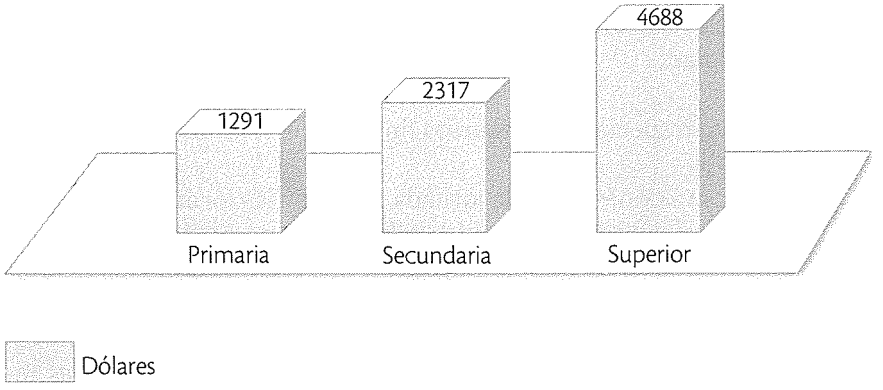


Figura 4.6. Costo anual por alumno (OCDE).

El primer punto que toda institución tendría que valorar es que cada vez serán mayormente beneficiadas por el gobierno y la sociedad las escuelas que demuestren estándares mayores y mejores de calidad, lo que da una importancia estratégica a los procesos de evaluación, acreditación y certificación como medios para obtener recursos adicionales, ya sea por la vía del subsidio público o el establecimiento de cuotas económicamente rentables.

La autonomía educativa

En todo caso, la obtención de recursos habrá de tomar en cuenta que una de las premisas fundamentales de toda institución educativa es la necesidad de tener autonomía en la elección del modelo y contenidos educativos que se van a impartir, con la finalidad de lograr en los estudiantes una formación científica sólida, libre de prejuicios y comprometida con las más altas causas sociales, por lo que la búsqueda de recursos deberá hacerse siempre con la libertad de mantener sus valores y principios sin interferencias de los benefactores. Asimismo, es necesario evaluar la congruencia en el otorgamiento de los apoyos económicos cuando éstos se condicionan al logro de metas cuantitativas o cualitativas que no se consideran o no se priorizan conforme a los intereses del donante, y cuyo cumplimiento desvíe a la institución de su plan estratégico.

Opciones de financiamiento

Una de las premisas en este apartado se refiere al papel de la administración de las instituciones de educación como gestores del financiamiento. Cuando los recursos no son suficientes, parte del ejercicio del liderazgo será el de obtener recursos para financiar proyectos académicos, educativos o de investigación.

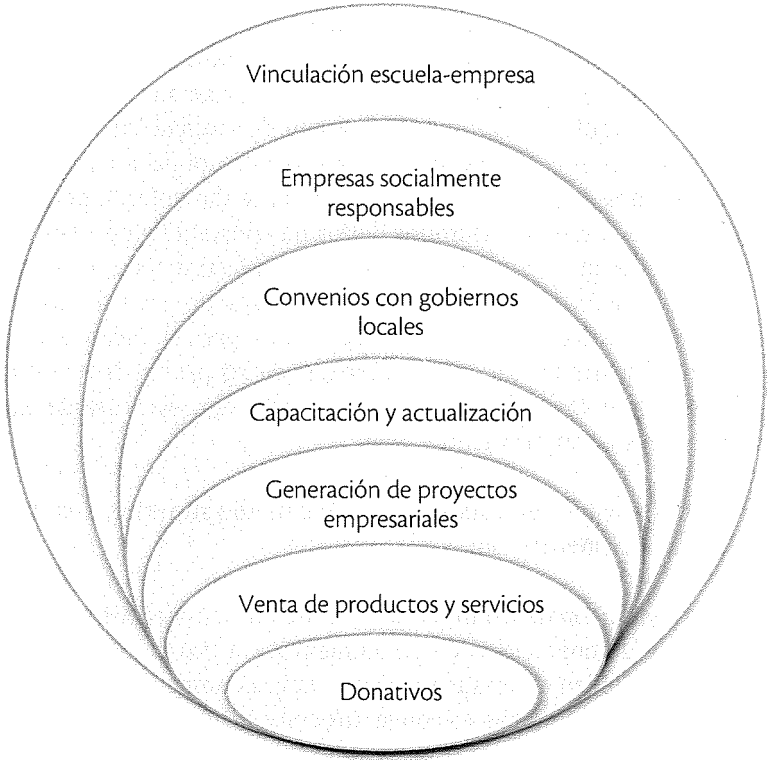


Figura 4.7. Opciones de financiamiento.

Entre estas nuevas formas de financiamiento se encuentran:

- **Convenios con los gobiernos locales.** De la misma forma que las instituciones educativas requieren dar atención a las demandas de la sociedad eficientemente, los gobiernos locales enfrentan el reto de atender las demandas variadas de la sociedad moderna que enfrenta inseguridades, rezagos en infraestructura, falta de orga-

nización vecinal, atención de niños y adultos mayores, etc. En tal caso la cooperación con estos niveles de gobierno puede beneficiar el desarrollo de proyectos de investigación, la creación de infraestructura y los procesos de capacitación.

- **Donativos: empresariales, egresados, sociedades internacionales de apoyo a la educación o áreas afines.** El altruismo ha sido siempre un medio eficaz para la obtención de recursos por parte de las organizaciones que desean ayudar a la sociedad en los campos en donde ni el sector público ni el privado consideran que se encuentra su misión. Si la institución puede encontrar puntos comunes con estos fines encontraría un mecanismo permanente de aportación de recursos para becas y estímulos a los alumnos de mejor desempeño o a los de mayores necesidades económicas, así como para reconocer a sus docentes y empleados. En este renglón es importante fomentar la pertenencia a la institución en los alumnos de forma constante y permanente, ya que ellos serán los que mejor apoyarán a la institución que les brindó el conocimiento con el que van a desarrollar gran parte de sus aspiraciones profesionales cuando sean egresados, pero el fracaso escolar, el desapego institucional o la indiferencia de los profesores y autoridades escolares impedirán la construcción de agrupaciones de egresados fuertes y comprometidos.

Para el caso de las instituciones de nivel medio superior, algunas opciones de financiamiento son:

- **Vinculación escuela-empresa.** La función de toda institución educativa es la generación de conocimiento, y a través de ella las instituciones pueden crear sus propias ventajas competitivas que les den oportunidad de establecer convenios con cámaras y asociaciones empresariales con áreas de trabajo afines que puedan hacer uso de los desarrollos científicos y tecnológicos creados por la institución.
- **Venta de productos o servicios.** La innovación y el desarrollo científico y tecnológico se desarrollan en más de 80% en los centros educativos, por ello es conveniente establecer centros de innovación dentro de las escuelas y mantener la participación permanente de estudiantes y académicos en el desarrollo de nuevos productos.
- **Proyectos de atención empresarial.** Uno de los problemas urgentes del sector industrial en nuestros países es la carencia de capacitación empresarial y tecnológica en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, que por falta de capital no tienen acceso al

conocimiento. En el caso de las instituciones educativas su infraestructura normalmente satisface los requisitos para atender en forma individual y a un costo adecuado a este sector, que de otra manera difícilmente mejorará su desempeño.

- **Establecimiento de áreas de capacitación y actualización para empresas y comunidades.** En la economía del conocimiento la escuela deberá poder atender a la sociedad en sus requerimientos de actualización inmediata y de capacitación para el trabajo; lograr identificar las demandas de la sociedad antes de su urgencia es otra de las fuentes importantes de recursos en el futuro cercano.
- **Búsqueda de empresas socialmente responsables.** En la actualidad y crecientemente en el futuro, las empresas adoptarán la filosofía de la responsabilidad social como parte de su operación diaria. La atención al medio ambiente, la salud de los ciudadanos y el fomento de la educación son temas asociados directamente a este compromiso empresarial, por lo que ya sea recibiendo directamente apoyos o siendo el medio para obtenerlos, las instituciones de educación son el intermediario pertinente que puede apoyar a las empresas a realizar estas metas.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

Responda en hojas aparte lo siguiente.

1. Defina lo que es el programa de una institución educativa.
2. Investigue la misión, visión y filosofía de dos instituciones de educación que conozca.
3. Identifique las diferencias entre ambas y analice los efectos que tendrán sobre la planeación de las actividades de las mismas.
4. Investigue cuáles son las tendencias del mundo del trabajo que demandan cambios en las formas de operar de una escuela.
5. Indague el ambiente que rodea a su institución en términos de los siguientes elementos: la historia de la participación del sindicato de profesores de la escuela en los últimos 10 años, la conformación actual de la Sociedad de Padres de Familia de la escuela y la composición religiosa actual de los alumnos inscritos en el plantel.
6. Realice un breve ensayo sobre las condiciones socioeconómicas que prevalecen en la comunidad a la que da atención la escuela en que trabaja.

7. Identifique los problemas financieros que enfrenta su institución para cubrir los costos corrientes (sueldos, materiales, mantenimiento).
8. Identifique las carencias de infraestructura física, capacitación de los recursos humanos y equipamiento que enfrenta su institución.
9. Investigue qué tipo de empresas, organismos públicos y grupos no gubernamentales tienen intereses comunes con su institución, verifique si son empresas socialmente responsables y si cuentan con programas de atención o apoyo a la educación.
10. Evalúe la existencia o construcción de un directorio de egresados formulando una estrategia de seguimiento.
11. Identifique los servicios que puede otorgar su institución a las empresas, la sociedad o sus egresados para formular un catálogo de servicios.
12. Integre un directorio de funcionarios públicos de su localidad que ejerzan funciones de las cuales es posible que su institución reciba apoyos, o bien que requiera el apoyo de su institución para dar servicios a la comunidad.
13. Diseñe dos estrategias a partir de la información recopilada en los puntos anteriores: una estrategia de corto plazo para iniciar la búsqueda de recursos externos para apoyar el gasto corriente, y una segunda de largo plazo para mejorar o ampliar su infraestructura.

II. Casos prácticos

1. En el siguiente cuadro señale las fuentes y tipos de recursos que puede obtener una institución educativa.

Recursos de la institución de nivel _____

Fuentes	*Tipo*	*Periodo*

2. En los siguientes espacios señale los renglones de gasto que integran a cada tipo de recursos.

Recursos humanos

Recursos materiales

Recursos financieros

III. Autoevaluación

Señale con una V en el paréntesis si la aseveración es verdadera y con una F si es falsa.

1. El diseño de programas es una tarea del equipo directivo en su totalidad, no sólo del área académica. ( )
2. La planeación académica comprende el diseño de los programas académicos y las actividades que se darán a conocer a los integrantes de la comunidad educativa. ( )
3. El modelo de gestión incluye los manuales de operación, la programación semestral/anual, la presupuestación y el mantenimiento de las instalaciones. ( )
4. En un presupuesto educativo habrán de estimarse los ingresos con los cuales contará la institución provenientes de cuotas iniciales, cuotas mensuales, cuotas extraordinarias, donativos regulares, etcétera. ( )
5. El enfoque en los recursos humanos incorpora otras variables que responden a las necesidades más amplias de la sociedad, no sólo a las del aparato productivo. ( )
6. El enfoque de las necesidades sociales toma en cuenta el cálculo-conocimiento de lo que los empleadores demandan. ( )
7. La propuesta de la sociedad del conocimiento señala como fuente principal de creación de valor a los conocimientos o más concretamente a lo que se sabe. ( )
8. Para la planeación estratégica existen formatos que integran desde el plan general hasta los presupuestos específicos por actividad y metas, pasando por los programas y sus objetivos. ( )
9. En el mundo, los gobiernos consideran para la educación la adquisición de competencias básicas de apropiación de conocimientos elementales y comunes. ( )
10. En el caso de la universidad y las escuelas técnicas que tienen carreras terminales o la educación media que ya estén funcionando, la planeación estratégica se debe realizar antes de empezar la evaluación curricular. ( )
11. El plan de estudios contiene el mapa curricular y los programas de estudio. ( )
12. Uno de los factores más importantes es el capital financiero, por lo que se debe planear la forma en que se van a aplicar las normas de incorporación, los nombramientos, las admisiones y despidos. ( )
13. El Estado debe concebir un tratamiento de negociación con los gremios docentes y de obtención de consenso en la sociedad, y encontrar caminos para fortalecer nuevas funciones docentes y directivas a partir de las nuevas demandas. ( )

14. Por lo que respecta a los recursos financieros, se deben considerar remuneraciones sobre la jornada laboral y las jornadas extraordinarias, así como los estímulos salariales. ( )
15. La insuficiencia de recursos para infraestructura, investigación y capacitación promueve la búsqueda de opciones de financiamiento en todas las instituciones del sistema. ( )
16. Los gobiernos locales enfrentan el reto de atender las demandas variadas de la sociedad. ( )
17. La función de toda institución educativa es obtener recursos por donativos como mecanismo permanente de aportación de recursos para becas y estímulos a los alumnos de mejor desempeño o a los de mayores necesidades económicas, así como para reconocer a sus docentes y empleados. ( )
18. La institución puede establecer convenios con cámaras y asociaciones empresariales, con áreas de trabajo afines que puedan hacer uso de los desarrollos científicos y tecnológicos creados por la institución. ( )
19. La innovación y el desarrollo científico y tecnológico se realizan en más de 60% en los centros educativos. ( )
20. Una ventaja del sector industrial en nuestros países es la capacitación empresarial y tecnológica. ( )
21. En la actualidad, y crecientemente en el futuro, las empresas adoptarán la filosofía de la responsabilidad social como parte de su operación diaria. ( )

5 Organización

Dra. Lourdes Münch

Objetivo general

El lector aplicará los principios, las etapas y las técnicas de organización a las instituciones educativas.

Objetivos específicos

- Definir el concepto *organización*.
- Argumentar cuatro causas que fundamenten la importancia de la organización en las instituciones educativas.
- Explicar y aplicar los principios de la organización a una institución educativa.
- Explicar en qué consiste la división del trabajo.
- Describir la jerarquización y aplicar sus reglas.
- Describir las etapas de la departamentalización.
- Definir el concepto de la coordinación y su importancia.
- Explicar qué son las técnicas de organización.
- Elaborar organigramas verticales, horizontales, circulares, estructurales y funcionales de las instituciones educativas.
- Explicar el contenido y el formato de los diferentes tipos de manuales.
- Elaborar e interpretar un diagrama de flujo.
- Elaborar una carta de distribución del trabajo.
- Explicar la diferencia entre centralización y descentralización.
- Diseñar estructuras organizacionales acordes con las necesidades de la institución educativa.

5.1. CONCEPTO

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y la coordinación de todos los recursos que forman parte de un grupo social. Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", es decir, los objetivos por alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar "cómo hacerlo", y esto sólo es posible a través de la organización.

La organización es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo.

El diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendentes a la simplificación del trabajo, son cualidades básicas del proceso de organización.

Un error muy común en esta fase consiste en la rigidez y falta de visión que derivan de considerar a los procedimientos y las reglas como leyes inmutables a las que debe subordinarse la institución sin tomar en cuenta a los usuarios. En aras de una "organización eficaz" se cometen aberraciones como la burocratización y la falta de atención a los alumnos.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: que todos los procesos resulten sencillos y fáciles tanto para quienes laboren en la escuela como para los alumnos y la comunidad. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad y el diseño de esquemas coherentes que fomentan la eficiencia e iniciativa del personal.

5.2. PRINCIPIOS

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, los cuales se encuentran íntimamente relacionados:

1. De la misión. Todas y cada una de las actividades establecidas en una escuela deben servir para lograr la misión de la institución. Es decir, la existencia de un puesto o de una función sólo es justificable si es útil para alcanzar realmente los objetivos y la misión. Este principio, a simple vista, parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con los consecuentes costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo. Al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo. Recordar siempre que la razón de ser de una institución educativa es la educación de los alumnos.

2. Especialización. Independientemente del nivel y tamaño de la escuela, la división del trabajo propicia una mayor eficiencia, tanto en las funciones como en las actividades del personal académico, administrativo, técnico y directivo.

Este principio fue establecido por Adam Smith hace más de 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un trabajador, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía. Cualquier institución educativa deberá definir claramente los niveles jerárquicos y la autoridad de cada puesto con la finalidad de propiciar el orden y la disciplina, y eliminar las fugas de responsabilidad. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo, de la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados. Por ejemplo, si al subdirector se le otorga autoridad para dirigir a los maestros, él es responsable de los resultados de los mismos, por lo que deberá presentar reportes e informes acerca del logro de objetivos y resultados.

5. Unidad de mando. Este principio establece que para cada área en la que se concentren autoridades y responsabilidades, debe asignarse un solo jefe, de tal forma que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de

dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia. Por ejemplo, en la escuela los administrativos de un área deben reportar a un solo jefe.

6. Difusión. Las obligaciones de cada puesto, la filosofía organizacional, los manuales, deben estar a disposición de todos aquellos miembros de la escuela que tengan relación con los mismos, a fin de que se propicie la comunicación y coordinación de todas las áreas de la institución.

7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un directivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un funcionario escolar no debe ejercer autoridad directa en más de cinco o seis áreas, a fin de asegurar que esté en la posibilidad de atender funciones más importantes. Es común encontrar en algunas instituciones educativas directivos a los que reportan más de 12 áreas, esta centralización de poder origina falta de control.

8. De la coordinación. Las áreas y departamentos de la escuela siempre deberán mantenerse en armonía; por ejemplo, de nada servirá contar con un departamento de control escolar muy eficiente, si los departamentos académicos son ineficientes y los profesores son poco competentes. En otras palabras, el directivo debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la institución, ya que la falta de coordinación puede ocasionar problemas y baja productividad. La institución educativa es un sistema que para funcionar con eficacia requiere una estructura organizacional que propicie la armonía y la adecuada sincronización de los procesos que integran la institución.

9. Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional de la institución, requiere mantenerse, mejorarse y adaptarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para una escuela pequeña en un momento dado, puede no serlo cuando ésta crezca; por lo mismo, es indispensable observar las necesidades de la institución y efectuar los ajustes y modificaciones necesarios para adaptarse al entorno.

5.3. ETAPAS DE ORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo el proceso de organización es necesario aplicar simultáneamente sus técnicas y principios en cada una de sus etapas, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica de la escuela.

El proceso de organización se efectúa a través de dos etapas:

- División del trabajo.
- Coordinación.

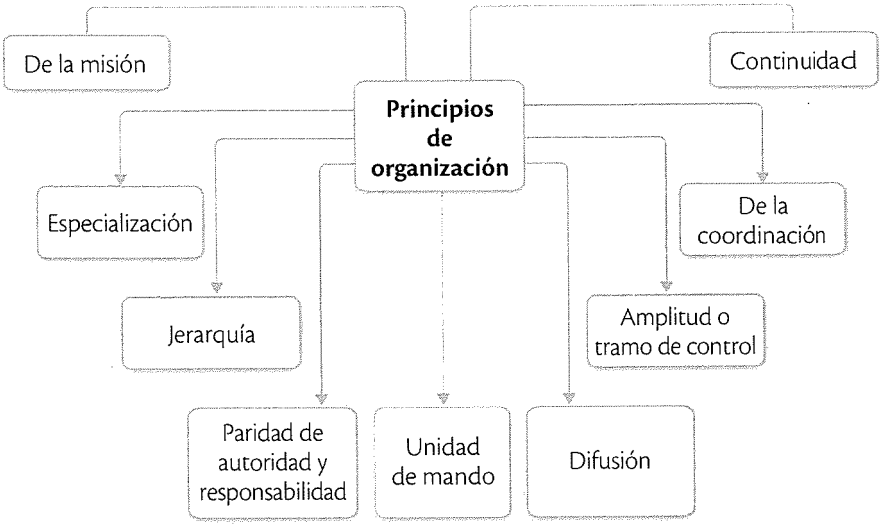


Figura 5.1. Principios de organización.

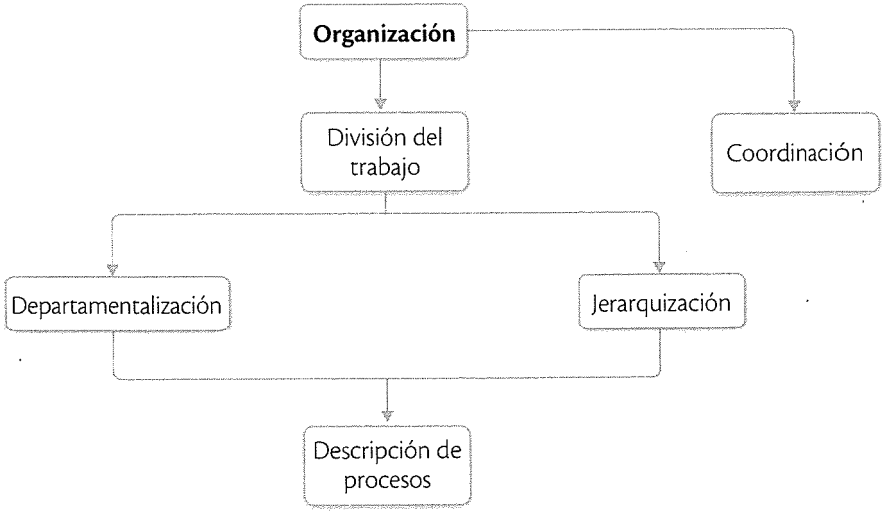


Figura. 5.2. Etapas de organización.

División del trabajo

Consiste en la clasificación, agrupamiento y delimitación de las actividades similares, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo. La división del trabajo se logra mediante la descripción de procesos, la departamentalización, jerarquización y la descripción de actividades.

Descripción de procesos

El primer paso para llevar a cabo la organización es la descripción de los procesos básicos, microprocesos o funciones principales que se desempeñan en la institución. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para llevar a cabo una actividad, y durante esta etapa:

1. Elaborar una lista que incluya todas las funciones de la institución.
2. Clasificar y agrupar funciones en los grandes procesos que se llevan a cabo en una institución.
3. Establecer líneas de comunicación e interrelación.

Ya que se han definido los microprocesos, se procede a organizar los departamentos o áreas de la escuela.

Departamentalización

Departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades similares en unidades específicas.

Los manuales de organización y el cuadro de distribución de actividades son herramientas a través de las cuales se efectúa la departamentalización, para lo que es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Clasificar y agrupar las funciones conforme a su similitud en departamentos o áreas.

2. Asignar actividades a cada una de las áreas o departamentos, y de acuerdo con la magnitud de operaciones y procesos, crear puestos.
3. Definir las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre las funciones y puestos de cada área.

Jerarquización

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización de acuerdo con su autoridad, rango o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas o puestos agrupados conforme al grado de autoridad y responsabilidad que posean. La jerarquización implica la definición de la estructura de la institución por medio del establecimiento de centros de autoridad y responsabilidad. A través de los organigramas se representan gráficamente los niveles jerárquicos de una institución. Cuando se jerarquiza es indispensable que:

- Los niveles jerárquicos sean los mínimos e indispensables.
- El tipo de autoridad, ya sea lineal, funcional y/o *staff*, de cada nivel sea definido con claridad.

Descripción de actividades y obligaciones

Después de haber establecido los procesos, niveles jerárquicos y departamentos o áreas de la institución educativa, es necesario describir con toda claridad los procesos y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades o áreas, para llevar a cabo la última etapa de la división del trabajo, que consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos las actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de actividades se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de diagramas, de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Coordinación

Durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, y para que sea exitosa, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que consiste en lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse con un equipo de basquetbol: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, si no existe sincronización y armonía entre los integrantes; en el momento en el que se desarrolle el partido, por más hábiles que sean los jugadores individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier organización está en relación directa con la coordinación, que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la armonización de los recursos y los esfuerzos con el fin de lograr oportunidad, unidad y sincronía en el desarrollo de procesos, funciones y actividades.

En una institución educativa es indispensable lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que los procesos y las actividades se interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen, evitando duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad. La coordinación se efectúa a través de los diagramas de proceso, los manuales y la definición de líneas y procesos de comunicación formal e informal.

5.4. MODELOS DE ORGANIZACIÓN[1]

Los modelos de organización son los distintos tipos, sistemas o esquemas de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una institución.

La determinación del modelo de organización depende de factores tales como el tamaño, los recursos y el tipo de servicios de la institución. Los modelos de organización más usuales son:

[1] Munch, L., *Organización. Diseño de organizaciones de alto rendimiento*, Trillas, México, 2011.

Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la toma de decisiones se concentra en una sola persona, y tiene la responsabilidad y autoridad centralizadas. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez le reportan directamente.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable su aplicación en instituciones educativas pequeñas. La actividad y la responsabilidad se trasmiten íntegramente por una sola línea.

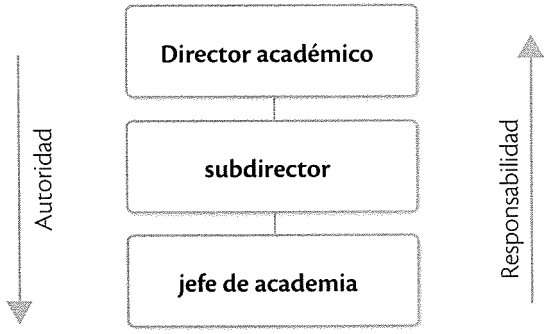


Figura 5.3. Organización lineal o militar.

Ventajas

a) Agilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
b) Se eliminan conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad.
c) Útil en pequeñas escuelas.
d) La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas

a) Es rígida e inflexible.
b) La organización depende de hombres clave, que se convierten en indispensables.
c) No fomenta la especialización.
d) Los directivos se saturan de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores estratégicas.

Organización lineofuncional

Este tipo de organización es la más usual, por ser la más sencilla.

La autoridad y responsabilidad se trasmiten a través de un solo jefe para cada función que está especializada en diversas áreas.

El directivo debe seguir los canales de comunicación lineal adecuados para cada una de sus actividades; cada área conserva la autoridad y responsabilidad dentro de su especialidad.

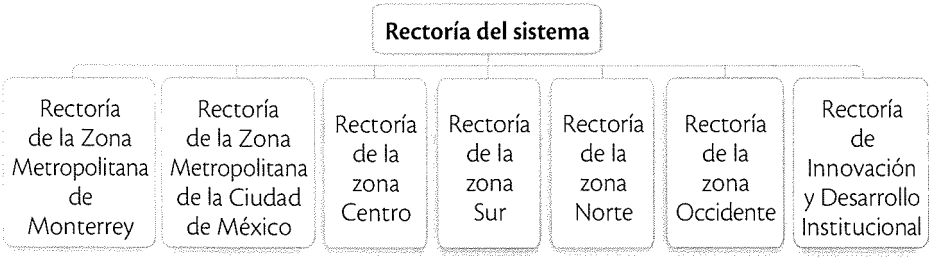


Figura 5.4. Organigrama del Instituto Tecnológico de Monterrey.[2] Departamentalización geográfica.

Organización *staff*

Surge como consecuencia de la necesidad de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta a los departamentos de línea. Este tipo de organización no posee autoridad de línea directa sobre el personal, o poder para implantar decisiones. En el siguiente organigrama (fig. 5.5) se muestra una organización en la que aparecen las áreas; el departamento de asesoría se representa con línea punteada y la autoridad lineal, con línea continua.

Por lo general esta forma de organización no se da por sí sola, sino en combinación con los modelos de organización anteriormente mencionados y en instituciones de mediana y gran magnitud.

Ventajas

a) Apoyo de conocimientos expertos para la operación y mejora de la institución.
b) Promueve la especialización del *staff*.

[2] <http://www.itesm.edu>.

Desventajas

Necesita un respaldo para la aplicación de sus recomendaciones.

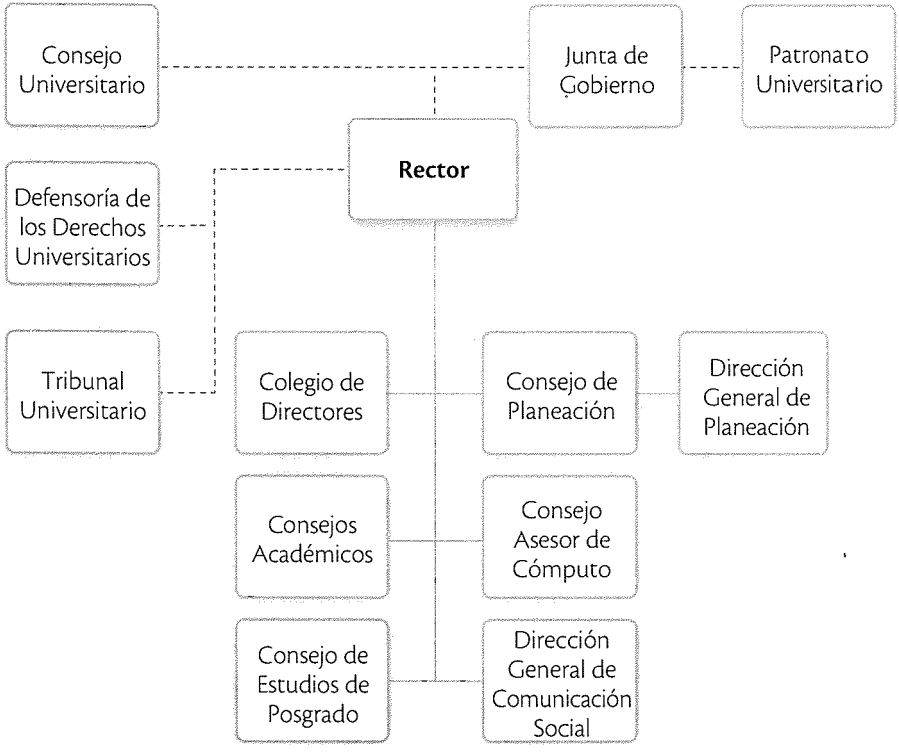


Figura 5.5. Organigrama de la UNAM.[3] Organización *staff*.

Organización por comités

Consiste en asignar proyectos o funciones a un equipo del personal que se reúne y se compromete para hacer propuestas en relación con los proyectos que se le encomiendan. Generalmente existe en combinación con otros modelos de organización; los comités también son conocidos en el ámbito académico como comisiones.

[3] Dirección General de Presupuesto Universitario, UNAM, 2007, <http://www.planeación.unam.mx/agenda/2007/agenda2007.pdf.html>.

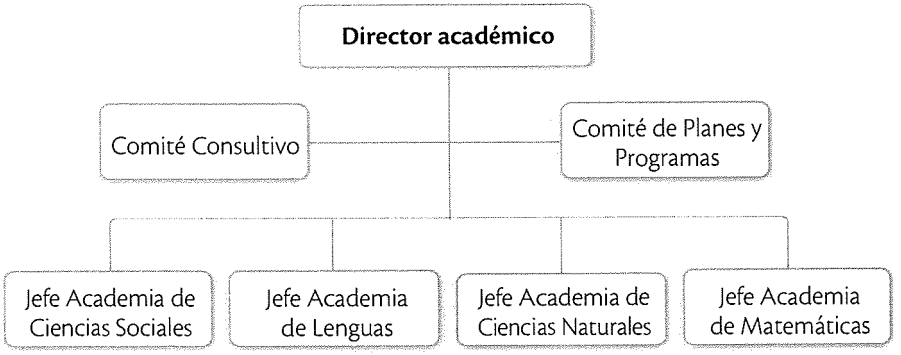


Figura 5.6. Organización por comités.

Los comités más usuales son:

- Directivo. Representa a los accionistas de una institución educativa que se encargan de deliberar y resolver sobre asuntos de vital importancia para la institución, por ejemplo, Comisión de Planes y Programas.
- De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la institución educativa, por ejemplo, el Comité de Evaluación Académica.
- Consultivo. Integrado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados, por ejemplo, el Comité de Honor y Justicia.

Ventajas

- Sus propuestas son valiosas ya que representan la opinión de varios criterios.
- La responsabilidad es compartida entre todos los que integran el comité.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardadas.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.

- Puede suceder que los directivos se desliguen de su responsabilidad y se valgan del comité para que éste se haga responsable de las decisiones difíciles.

Organización matricial

Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla o por proyectos. Consiste en combinar la departamentalización funcional con la *staff* y la de proyectos. De esta manera, para realizar un proyecto en el que intervienen varias áreas existe un director de proyecto que coordina a personal de distintas áreas, quienes además de reportar a su jefe correspondiente reportan al director del proyecto en coordinación con resultados de dicho proyecto. La característica de esta organización es que existe un sistema de mando múltiple o de "varios jefes". La organización matricial requiere de una estructura administrativa madura y de mecanismos especiales que representan una modificación a los esquemas tradicionales de procesos organizacionales.

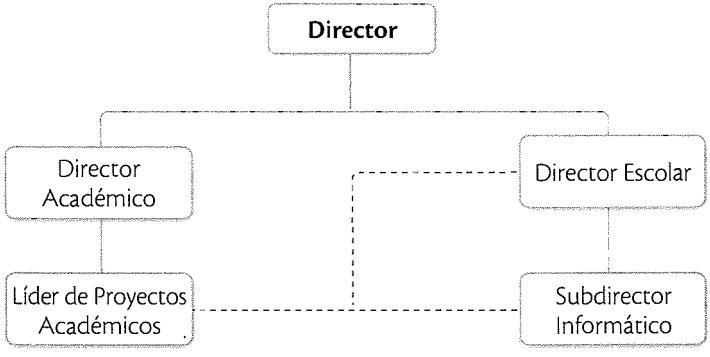


Figura 5.7. Organización matricial.

Ventajas

- Facilita el logro de los objetivos de un proyecto, por la participación de especialistas.
- Mejora la comunicación interdepartamental. El compartir información en equipo acerca de los problemas y decisiones sirve a toda la institución.
- Promueve la existencia de personal multifuncional, es decir, que realiza distintas funciones.

Desventajas

- Puede originar confusión acerca de quién depende de quién, lo cual ocasiona fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- En ocasiones da lugar a conflictos de poder entre los directivos involucrados.
- Opera mediante reuniones que en ocasiones implican descuido de las demás funciones de los participantes.
- Puede presentar resistencia al cambio.

5.5. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

De acuerdo con la situación específica de cada escuela, es posible utilizar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

1. **Funcional.** Es la más común; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.

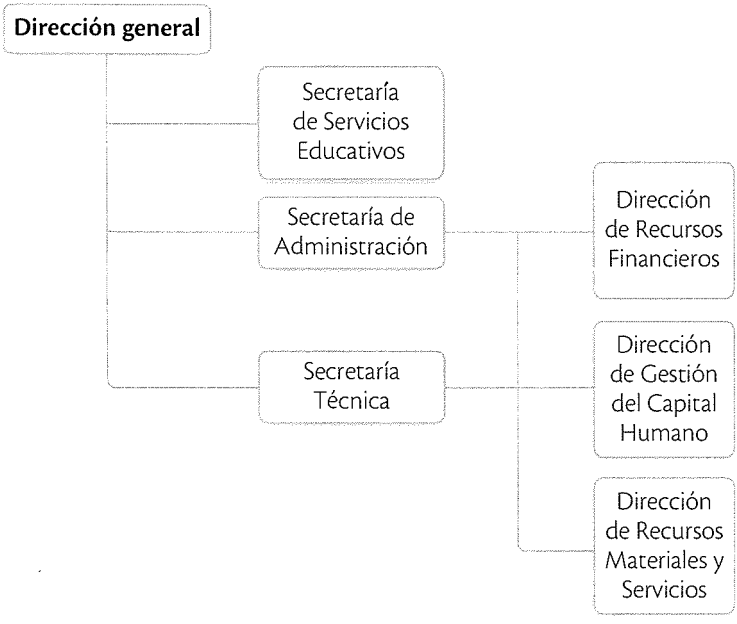


Figura 5.8. Departamentalización funcional.

2. **Por servicios.** Es característica de las instituciones que proporcionan diversos servicios. La departamentalización se hace con base en el servicio o grupo de servicios relacionados entre sí. Por ejemplo, la división de una institución de educación preescolar, kínder, primaria y secundaria.

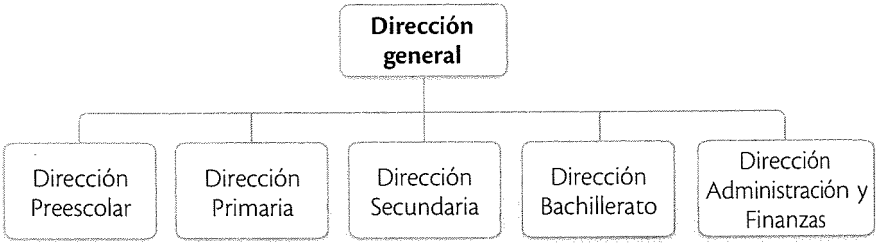


Figura 5.9. Departamentalización por servicio.[4]

3. **Geográfica o por campus.** Este tipo de departamentalización se requiere cuando las unidades de la institución educativa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente para dividir a una institución en campus regionales.

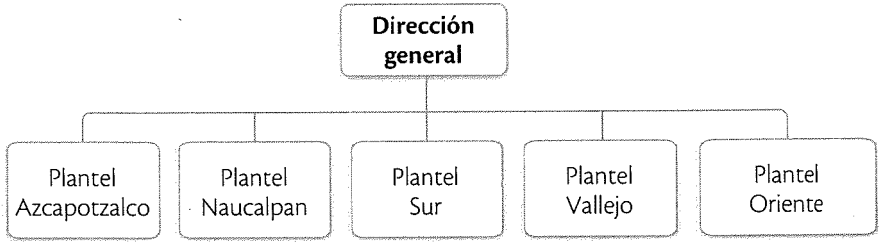


Figura 5.10. Departamentalización geográfica.[5]

4. **Por divisiones.** El tipo de funciones o conocimientos por área sirven de base para crear unidades departamentales o divisiones, sobre todo si reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc. El agrupamiento de maestros de un área o división, es un

[4] Colegio Madrid, <http:/www.colegiomadridmex.org/categories/organigrama/>.

[5] Estructura organizacional del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, <http://www.cch.unam.mx/organigrama.php>.

claro ejemplo de la organización por divisiones. La división de matemáticas, de acuerdo con cada una de las áreas de conocimiento, muestra la departamentalización por divisiones.

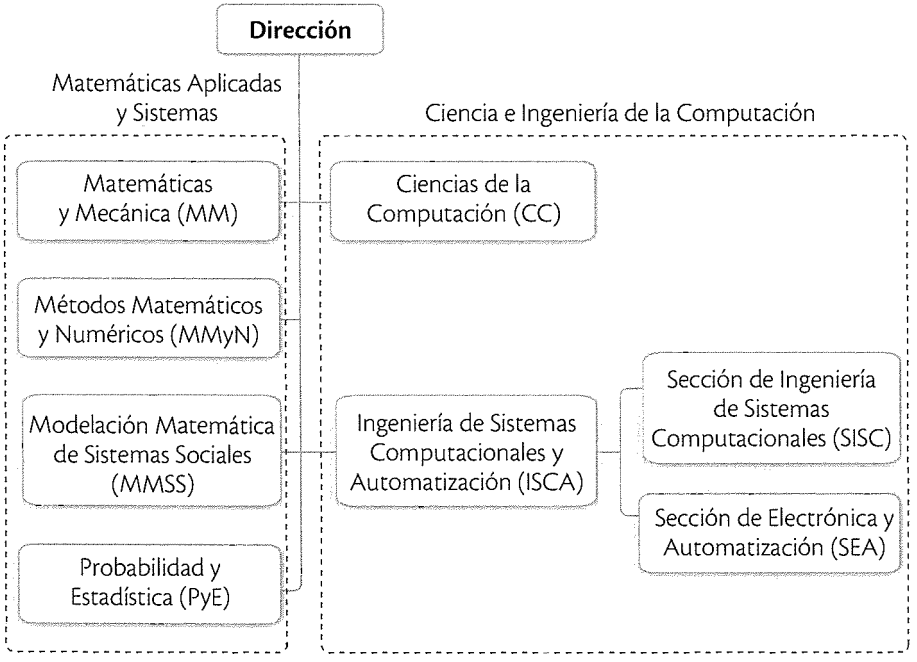


Figura 5.11. Organigrama del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas.[6] Departamentalización por divisiones.

5.6. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Las técnicas de organización son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Son indispensables durante todo el proceso y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada institución. Las principales técnicas de organización son:

[6] Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, <http://www.iimas.unam.mx/index.php/pages/organigrama>.

Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad.

A los organigramas también se les conoce como gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

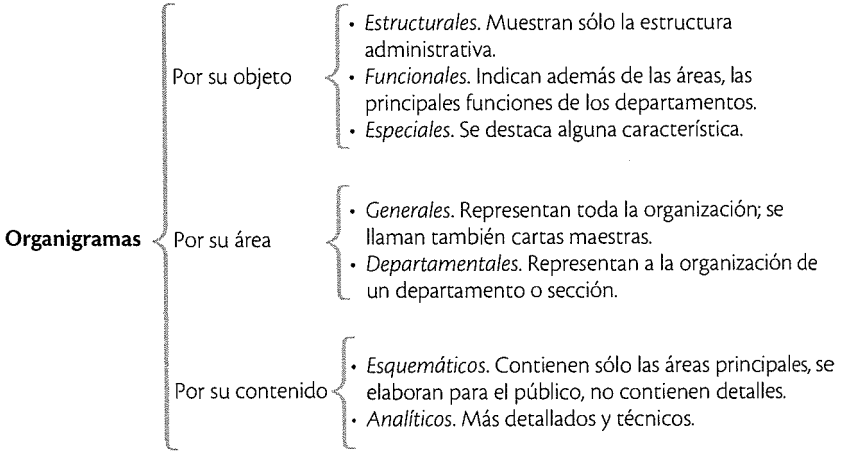


Figura 5.12. Tipos de organigramas.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

- **Vertical.** Los niveles jerárquicos se representan de arriba hacia abajo, son los más usuales.

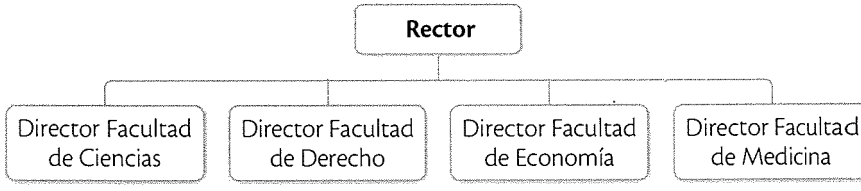


Figura 5.13. Organigrama vertical.

- **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

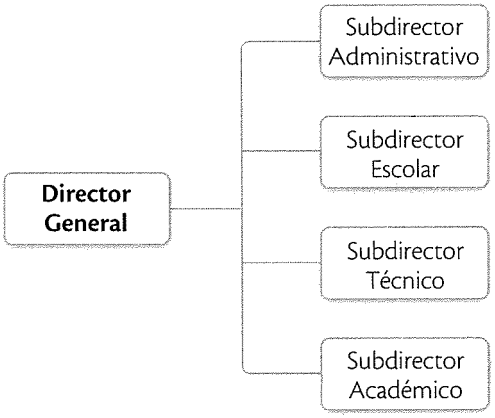


Figura 5.14. Organigrama horizontal.

- **Circular.** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

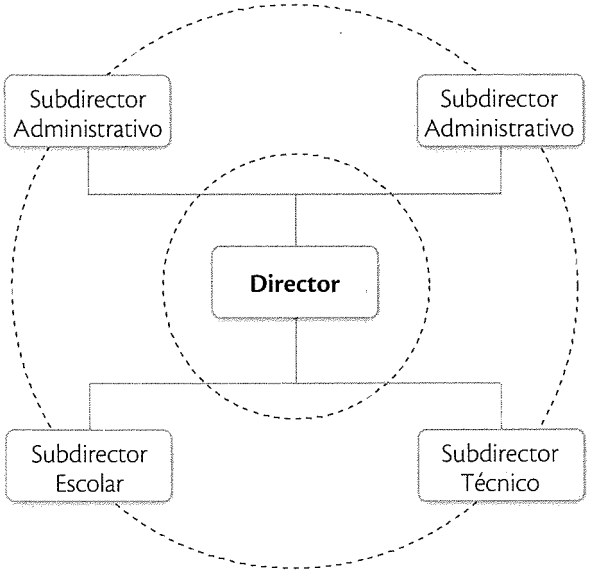


Figura 5.15. Organigrama circular.

- **Mixto.** Por razones de espacio, se utiliza tanto la representación horizontal como vertical.

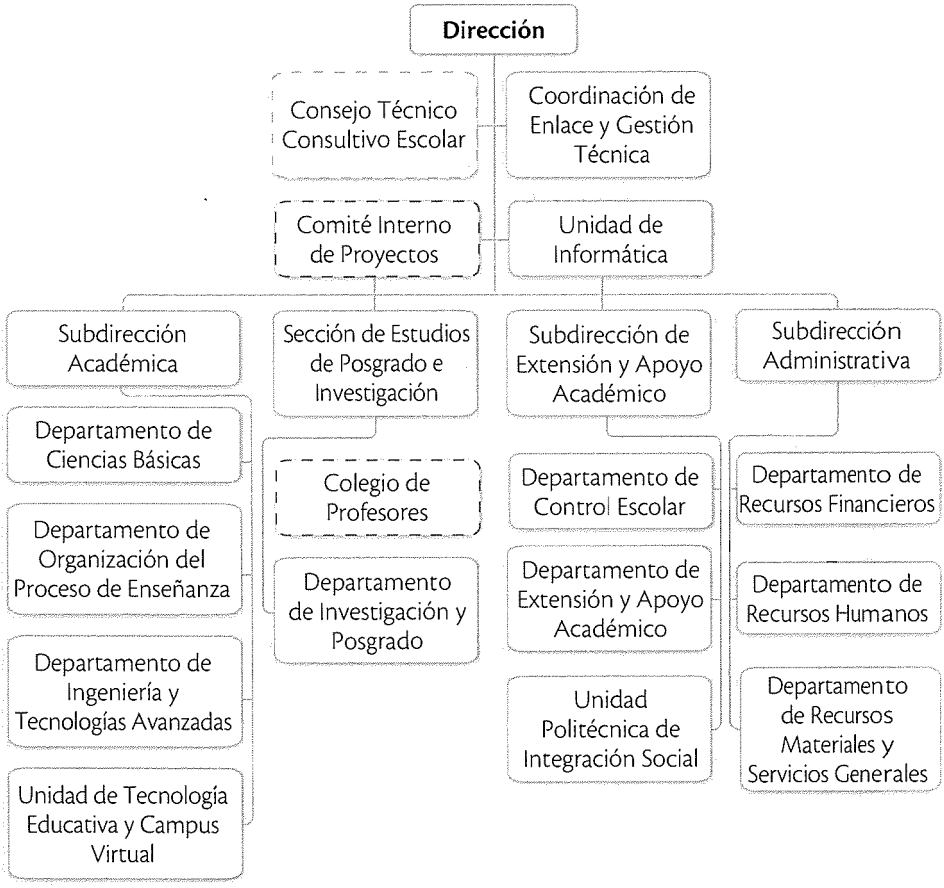


Figura 5.16. Organigrama mixto.[7]

Manuales

Los manuales son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la institución.

[7] Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y Tecnologías Avanzadas (UPIITA), <http://www.upiita.ipn.mx/organigrama.php>.

De acuerdo con su contenido pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de técnicas y de puesto. Son de gran utilidad, ya que:

- Definen actividades, responsabilidades y funciones.
- Incrementan la eficacia del personal, pues indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Describen la organización de la institución.
- Son indispensables para la coordinación de procesos y sistemas, evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

Formato e índice de los manuales

Un manual integra los siguientes rubros:

- Índice.
- Presentación.
- Marco jurídico.
- Objetivos.
- Datos de identificación. Cada sección debe incluir la fecha en que se elabore, se emita y entre en vigor.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual y de quienes la aprobaron.
- Instrucciones.
- Explicar los detalles más importantes de la organización generalmente crea:

  - Objetivos.
  - Descripción de funciones.
  - Glosario de términos utilizados.

Los manuales de organización incluyen la información general de la institución y contienen:

- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la institución.
- Visión, misión y valores.
- Marco jurídico.

- Objetivos generales.
- Políticas generales.
- Funciones y responsabilidades de cada área.
- Procesos.
- Gráficas de organización.
- Glosario de términos administrativos

Manuales departamentales

Describen la información de un departamento o área funcional; su contenido es:

- Presentación.
- Marco jurídico.
- Organigrama estructural y funcional.
- Objetivos de la institución, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas.
- Políticas del departamento.
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- Descripción de finanzas.
- Análisis de puestos.
- Gráficas de proceso y de flujo.

Manuales de procesos y/o procedimiento

Son similares en su contenido a los manuales departamentales; proporcionan la siguiente información:

- Presentación.
- Objetivos.
- Políticas.
- Descripción del proceso.
- Diagramas de flujo.
- Glosario.

Diagramas de proceso o de flujo

También se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de procedimiento son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Un procedimiento es la secuencia cronológica de pasos de carácter repetitivo requeridos para realizar una actividad.

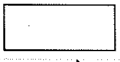
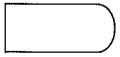
Ya sea los diagramas de procedimiento o los de proceso, permiten:

a) Una mayor simplificación del trabajo.
b) Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones.
c) Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
d) Reducción de costos y tiempos.

Existen diversos tipos de diagramas de proceso o procedimiento: gráfica de flujo de operaciones, gráficas esquemáticas de flujo, gráfica de distribución de equipo, gráfica de flujo de formas y flujogramas.

Simbología

Existen diversas simbologías para elaborar diagramas de flujo; la más usual es la de la AMA, que utiliza los siguientes símbolos:

	Operación	Proceso cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	*Inspección*	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte	Acto de mover de un lugar a otro.
	*Espera o demora*	Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo

Secuencia para elaborar un diagrama

Para la elaboración de un diagrama de procesos o de procedimiento es conveniente seguir en forma ordenada la siguiente secuencia:

1. Obtener la aprobación y compromiso de la dirección y de los involucrados en los procesos.
2. Obtener información de la fuente más cercana al proceso (personal que realiza el proceso), definir la secuencia de pasos y actividades.
3. Llenar el formato de descripción de actividades.
4. Graficarlo.
5. Analizar y eliminar actividades innecesarias, duplicidades y tiempos ociosos.
6. Diseñar y mejorar procedimientos, descripción y diagrama.
7. Presentar la propuesta.
8. Implantar el nuevo procedimiento.
9. Observar el procedimiento y efectuar posibles mejoras.

Cuadro de distribución del trabajo o de actividades

A través del cuadro de distribución de actividades se analizan las funciones que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

Ventajas

- Elimina duplicidades y tiempos ociosos.
- Sirve como base para normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

Para aplicar la técnica del cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

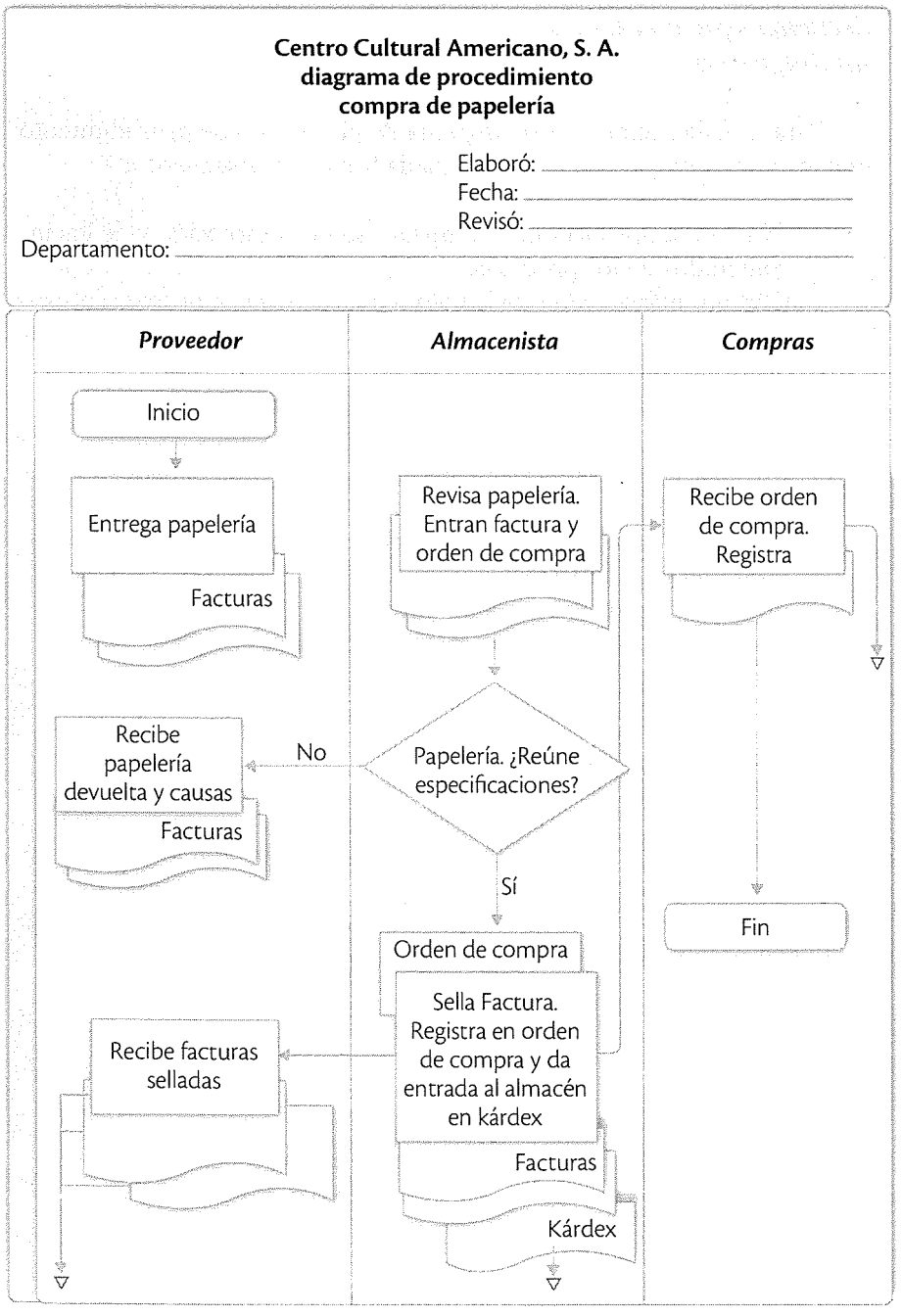


Figura 5.17. Diagrama de procedimiento.

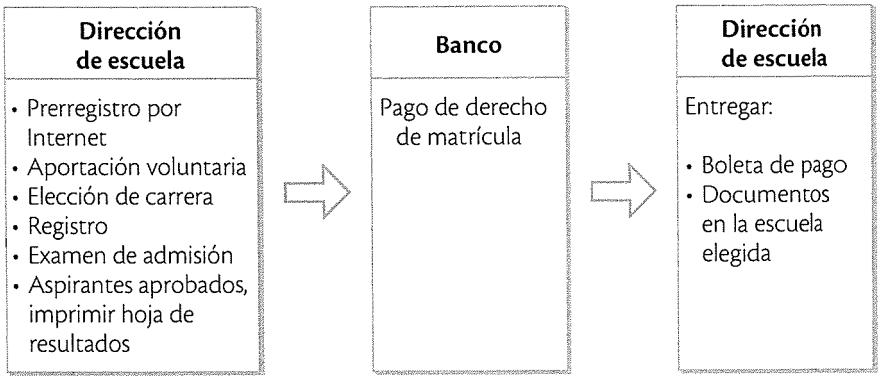


Figura 5.18. Proceso de admisión nivel superior. Diagrama de proceso.

Escuela Hispanoamericana

Fecha ***Departamento de Control Escolar***

Puesto							
Actividad	*Capturista*	*Núm. de horas*	*Asistente*	*Núm. de horas*	*Oficinistas*	*Núm. de horas*	*Total*
Captura	Captura diversos	7					15
Revisión/ corrección	Revisa correspondencia	1	Revisa y corrige	7			3
	Entrega correspondencia vigente	1	Entrega correspondencia corregida	2	Entrega correspondencia	6	6
Total		9		9		6	24

Figura 5.19. Ejemplo de una lista de actividades.

a) Elaborar una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona y una lista de las grandes funciones que corresponden al área o sección.
b) A partir de las listas, llenar el formato de carta de distribución de actividades.
c) Validar la información con la observación y la entrevista.
d) Sumar verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
e) Analizar el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etcétera.
f) Con las mejoras se elabora un nuevo cuadro de distribución de actividades.

Análisis de puestos

El análisis de puestos es una técnica en la que se detallan pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo de manera específica e impersonal, así como las características, conocimientos y competencias que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Proporcionar un fundamento para la selección, inducción y retribución del personal.

Contenido del análisis de puesto

I. Descripción del puesto. Consiste en detallar de manera técnica lo que el trabajador debe hacer; está integrada por:

a) El encabezado o identificación:

- Título
- Ubicación
- Instrumental
- Jerarquía

b) Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.
c) Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes; actividades periódicas y actividades eventuales.

II. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:

a) Escolaridad y conocimientos.
b) Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.

c) Esfuerzo.
d) Responsabilidad.
e) Competencias.
f) Condiciones de trabajo.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. ¿Qué es organización? _____

2. Explique mediante situaciones prácticas dos principios de organización. _____

3. Mencione las etapas de organización. _____

4. Señale dos formas de lograr la adecuada coordinación de las actividades académicas con las deportivas y culturales de una institución educativa del nivel secundario. _____

5. Investigue los organigramas oficiales de al menos una institución de educación básica, otra de secundaria, una más de bachillerato y de una universitaria. Compárelos y defina su tipo. _____

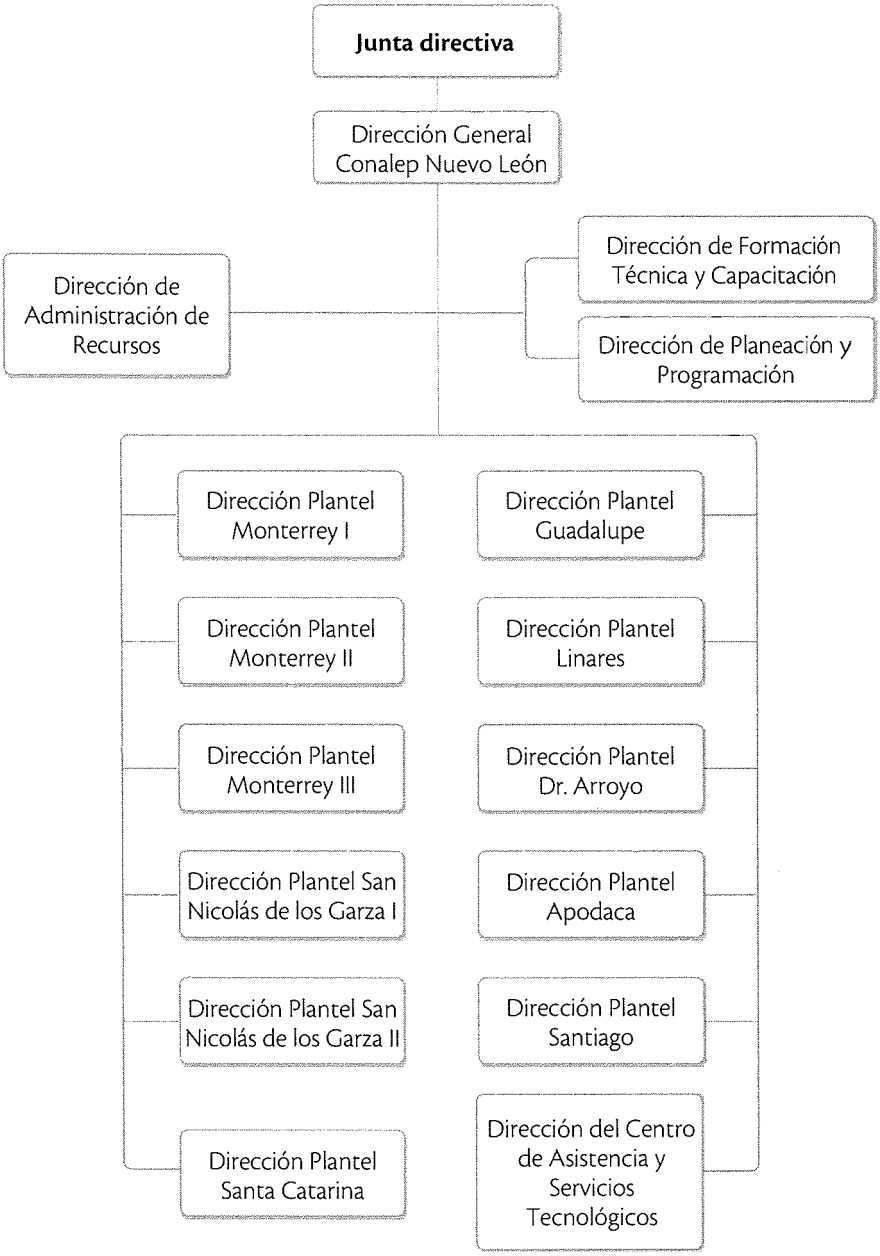
6. Diseñe el índice de contenido de un manual de organización de una institución educativa que conozca.

7. Elabore un análisis de puesto de un director y un académico.

Nombre del puesto:
Jefe inmediato superior:
Funciones generales:
Actividades:

II. Caso práctico

1. Elabore o investigue un diagrama de flujo del proceso de inscripciones de una escuela. Analícelo y haga una propuesta de mejora.
2. A continuación aparece un organigrama. Explique qué tipo de organigrama es y qué tipo de departamentalización y organización existe. Fundamente sus respuestas.



Organigrama Colegio de Educación Profesional Técnica de Nuevo León[8]

[8] FUENTE: Colegio de Educación Profesional Técnica de Nuevo León, Conalep. <http://www.nl.gob.mx/?P=est_cientificos_estruc_organig>.

III. Autoevaluación

Señale con una V en el paréntesis si la aseveración es verdadera y con una F si es falsa.

1. El propósito del proceso de organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. ( )
2. El principio de especialización establece centros de autoridad para la ejecución de una actividad específica. ( )
3. El principio de paridad de autoridad y responsabilidad postula que es necesario otorgar a cada grado de responsabilidad conferido, el grado de autoridad correspondiente. ( )
4. El principio de amplitud o tramo de control postula que entre más subordinados tenga un directivo, mas eficientemente realiza todas sus funciones. ( )
5. La organización *staff* disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. ( )
6. La organización matricial consiste en combinar la departamentalización por funciones con la de proyectos. ( )
7. Un diagrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. ( )
8. A través de la carta de distribución del trabajo o de actividades se detallan las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica y la descripción de las características y aptitudes del personal.
9. La organización informal se describe como el conjunto de contactos personales, de interacciones y de asociaciones que se dan en una organización. ( )
10. La sistematización consiste en establecer un orden y proponer una secuencia racional claramente definida para todas las operaciones responsabilidad de la institución. ( )

6

Dirección y liderazgo educativo

Dra. Lourdes Münch

Objetivo general

El lector desarrollará habilidades directivas de liderazgo, y aplicará los principios y elementos de la dirección en instituciones educativas.

Objetivos específicos

- Definirá el concepto de dirección.
- Aplicará los principios de dirección a casos prácticos.
- Distinguirá entre dirección, liderazgo y estilos de liderazgo.
- Explicará las diferencias entre autoridad, delegación, mando y poder.
- Aplicará las etapas de la toma de decisiones.
- Describirá en qué consiste la integración y aplicará sus reglas.
- Explicará en qué consiste el *Grid* gerencial.
- Describirá qué es la motivación y sus principales teorías.
- Explicará las teorías de Maslow y Herzberg, y elaborará propuestas para aplicarlas en la institución educativa.
- Describirá qué es la comunicación y su clasificación.
- Describirá las cualidades que debe reunir un líder educativo.

6.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

La dirección es trascendental porque a través de ésta se ejecutan todas las fases de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término *management* para referirse indistintamente a la dirección o a la administración.

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

6.2. ETAPAS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN

Las etapas de dirección existen simultáneamente, sin embargo, para fines metodológicos, se estudiarán por separado.

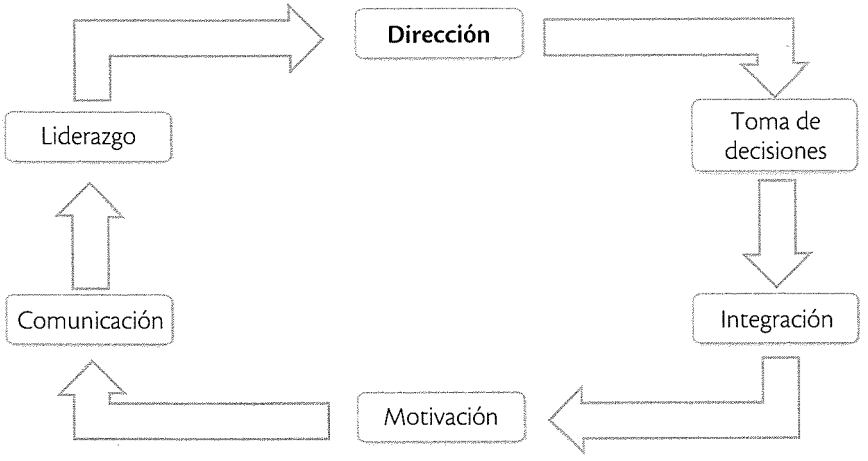


Figura 6.1. Proceso de dirección. FUENTE: Münch, L., *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo xxi*, Trillas, México, 2011.

El proceso de dirección comprende una serie de elementos: la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo (la integración se aborda en el apartado 6.4). Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización;

mediante la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades; con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la institución; y por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas, éste incluye el poder, la autoridad, la delegación y el mando.

La dirección es trascendental porque:

- Es determinante en el clima organizacional y, por consecuencia, en la productividad y calidad educativa.
- Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- El éxito de las organizaciones depende de un liderazgo adecuado.

6.3. PRINCIPIOS

1. De la resolución del conflicto. Los problemas deben resolverse a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto, por insignificante que parezca, ocasiona que éste se desarrolle y después sea irresoluble.

Los conflictos, por insignificantes que parezcan, deben atenderse en el momento en que surgen en la escuela; por ejemplo, si hay indisciplina en un grupo, los prefectos deberán reportarla inmediatamente, de lo contrario con el tiempo un pequeño grupo de estudiantes puede influir a otros estudiantes y originar mayores problemas.

2. Aprovechamiento del conflicto. Este principio postula que los conflictos y obstáculos deben visualizarse como oportunidades, ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias. Los conflictos son "focos rojos" que surgen en la vida normal de cualquier institución y proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Los problemas no deben conceptualizarse como amenazas, ya que éstos representan una gran oportunidad para mejorar. Por ejemplo, si un grupo de alumnos protesta por la calidad académica de un programa, el directivo, en lugar de sancionar a los alumnos, debe analizar cuáles son las causas y hacer propuestas de mejora.

3. Impersonalidad de mando. Cuando un directivo o jefe de academia emita una orden, es necesario que explique a sus colaboradores que ésta surge por una necesidad de la escuela; en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad por parte de los jefes, ya que originan descontento, baja moral y escaso compromiso por parte del personal.

La autoridad es una necesidad institucional para obtener resultados; en tal sentido, el personal y los directivos deben comprender que la autoridad no proviene de su voluntad personal o arbitrio.

4. Coordinación de intereses. La misión de una institución educativa sólo podrá alcanzarse si todos sus integrantes se comprometen y sienten que sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir la misión de la escuela y si su trabajo contribuye a su autorrealización personal.

De esta forma es necesario que los objetivos de todos los departamentos se relacionen armoniosamente para lograr la misión y la visión organizacionales; a la vez que tanto directivos y maestros, como empleados administrativos y de intendencia encuentren en el logro de los objetivos de la institución la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.

5. De la vía jerárquica. Es necesario respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que al emitir el jefe una orden sea trasmitida a través de las líneas de comunicación definidas en la organización. De lo contrario, surgen conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad.

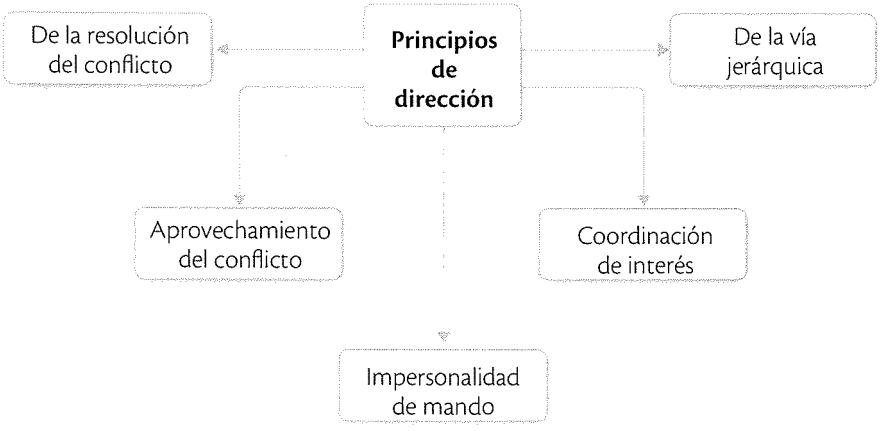


Figura 6.2. Principios de dirección.

Independientemente de que los directivos del plantel tienen una gran responsabilidad, deben recordar que los subordinados reportan a su jefe inmediato, por lo que es un error que un directivo de un nivel superior trasmita órdenes o instrucciones al personal asignado a otro jefe directo, ya que esto ocasiona confusión y fugas de responsabilidad.

6.4. INTEGRACIÓN

La integración se estudia como parte del proceso de dirección aun cuando, para algunos autores, es una etapa distinta dentro del proceso administrativo. En este caso se considera etapa de la dirección, porque una de las funciones básicas de la ejecución es la de allegarse de los recursos necesarios para poner en marcha lo planeado y organizado. Se recomienda al lector interesado en poseer mayor información, la lectura de textos de administración de capital humano.[1]

La integración es la función que consiste en la elección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar las decisiones.

La integración comprende los recursos materiales, financieros y tecnológicos, así como el capital humano, siendo éste el activo más importante de la institución. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia ha demostrado que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier organización, ya que de su desempeño depende el correcto aprovechamiento y manejo de los demás recursos. Mediante la integración, la institución obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades.

Principios

Los principios de integración se aplican a los recursos materiales y a los recursos humanos.

- **Provisión de elementos necesarios.** A cada miembro de la institución deben proporcionársele los elementos necesarios para desempeñar sus funciones. Por ejemplo, no es posible exigir rapidez en la entrega de la información si las computadoras no funcionan.
- **Calidad de los proveedores.** En ningún caso debe sacrificarse la calidad de los insumos, ya sean materiales o tecnológicos, en aras de un menor costo.

[1] Lourdes Münch, *Administración del capital humano*, Trillas, México, 2006.

- **El hombre adecuado para el puesto adecuado.** El personal que desarrolle cualquier función dentro de una institución educativa debe reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. La selección del personal que integra la planta docente, directiva, administrativa, técnica y de apoyo de una escuela es una etapa que no puede dejarse al azar o a la simple recomendación, requiere de un proceso que garantice que las personas que forman parte de la institución reúnan las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias necesarios para cubrir los puestos.

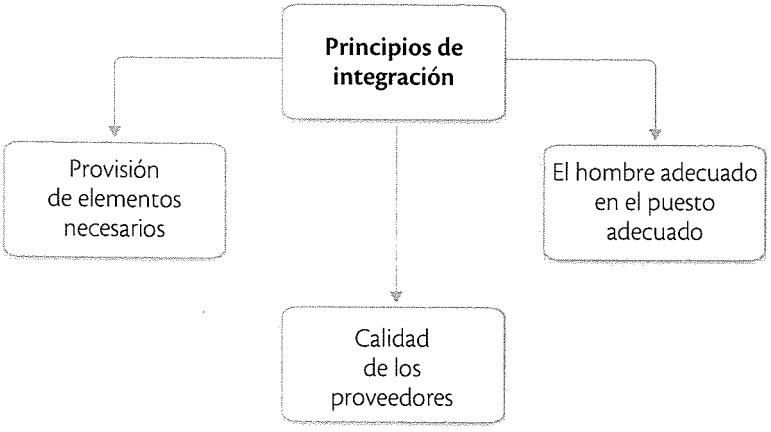


Figura 6.3. Principios de integración.

- **Selección de personal.** La selección de personal comprende cuatro etapas:

  - ***Reclutamiento.*** Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la institución.
  - ***Selección.*** Mediante la utilización de ciertas técnicas, se elige de entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
  - ***Introducción o inducción.*** El momento en que el elemento humano ingresa a la institución es trascendental. Inducir adecuadamente al personal con la filosofía de la organización y con la comunidad educativa es indispensable para lograr un clima organizacional adecuado.

– ***Capacitación y desarrollo.*** Si en la sociedad global es indispensable la capacitación continua, en una escuela es fundamental. Incrementar continuamente las competencias de maestros y personal en general es fundamental para lograr su máxima eficiencia.

En este sentido, se recomienda que el proceso de selección de personal en una escuela se fundamente en los siguientes aspectos:

- Análisis de puesto. Especificación del perfil y los requerimientos del puesto.
- Reclutamiento. Considerar fuentes de reclutamiento internas y externas para allegarse de suficientes candidatos y tener posibilidad de elección.
- Recepción de solicitudes y documentación comprobatoria. Con la finalidad de verificar que los aspirantes reúnen la documentación requerida.
- Entrevista previa. Realizada por el área de personal para evaluar que los candidatos reúnan los requisitos.
- Exámenes psicométricos y en su caso exámenes de oposición. Su propósito es evaluar el perfil psicológico y los conocimientos de los candidatos.
- Encuesta socioeconómica y/o comprobación de referencias.
- Entrevista definitiva. La realiza el jefe inmediato superior.
- Examen médico. Para validar la salud del candidato.
- Contratación e inducción. Una vez efectuada la contratación será necesario introducir al personal de nuevo ingreso en el conocimiento de la filosofía de la escuela, sus prestaciones, políticas, así como en sus instalaciones y presentarlo con sus nuevos compañeros de trabajo.

Perfil del personal de la institución educativa

Además de todas las competencias, habilidades y requisitos que la institución defina para desempeñar un puesto existe un factor indispensable para el personal que aspire a formar parte de una escuela:

Vocación de servicio. Laborar en un centro educativo implica la exigencia de poseer vocación de servicio para atender al alumnado, y de esta

manera encontrar en su desempeño un sentido de vida. Desafortunadamente llega a suceder que el personal académico-administrativo que ingresa a las escuelas carece de este sentido de servicio, lo que ocasiona una muy baja eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

6.5. TOMA DE DECISIONES

Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones, ya que de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función inherente a los directivos, aunque cabe mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos autores la consideran como parte de la etapa de planeación.

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la institución educativa en cuanto a las utilidades, el servicio y el personal, así como externas, ya que influye en proveedores, padres de familia y sociedad. También posee un efecto multiplicador: cualquier decisión provoca implicaciones que a su vez originan efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno con el que ésta se relaciona, tales como los alumnos y el entorno económico. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional, y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno, los costos, las repercusiones y los resultados.

Etapas del proceso de toma de decisiones

El proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos:

Figura 6.4. Etapas del proceso de toma de decisiones.

Definición del problema

La identificación y definición del problema es trascendental, ya que de la adecuada definición del problema depende el planteamiento de alternativas de solución apropiadas. Algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Obtener información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etc.).
- No confundir el problema con las causas, ni con los efectos.
- Aplicar técnicas para definir las causas y problemas.
- Definir parámetros, variables y restricciones.
- Utilizar vocabulario específico y concreto.
- Definir las causas (Ley del 80/20, pocos vitales muchos triviales).[2]

Algunas técnicas para identificar y definir el problema correctamente son: tormenta de ideas, Delphos y las herramientas de Ishikawa. Una vez que se han detectado las causas del problema es posible definirlo claramente, y así poder plantear la alternativa de solución óptima.

[2] Para mayor información acerca del tema se sugiere la lectura de Lourdes Münch, *Calidad y mejora continua*, Trillas, México, 2006.

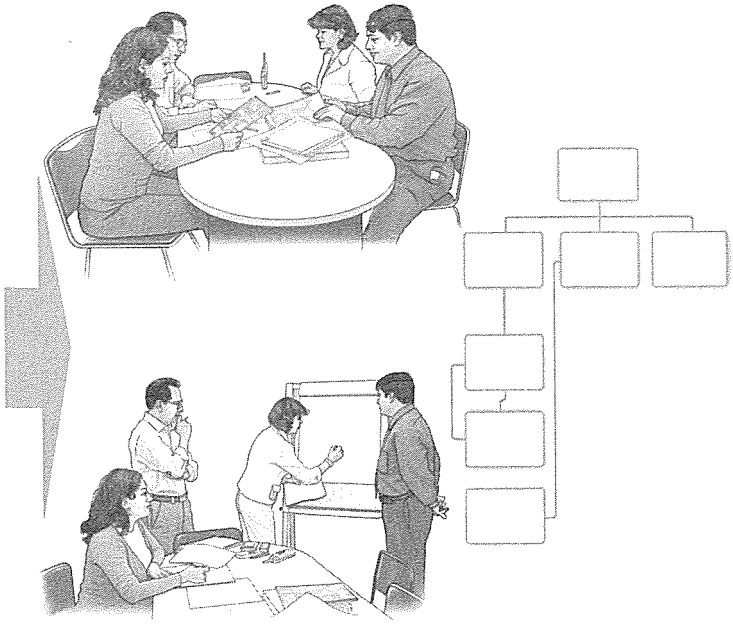


Figura 6.5. Etapas de la toma de decisiones.

Determinación y selección de alternativas

Se desarrollan varias opciones o alternativas para resolver el problema aplicando métodos ya sean cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas se elige la óptima, utilizando criterios de elección de acuerdo con el costo-beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los posibles efectos. Es conveniente elegir la alternativa óptima y minimizar riesgos, a la vez que establecer estrategias opcionales para el caso de que la alternativa elegida no resulte adecuada para lo planeado.

Implantación

Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los

resultados, para lo cual puede elaborarse un plan con todos los elementos estudiados en el capítulo 3.

Técnicas para la toma de decisiones

Las técnicas o herramientas de las que puede auxiliarse el directivo en la toma de decisiones pueden ser cualitativas, cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman, y cuantitativas, cuando utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica.

El directivo escolar debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de decisión de que se trate, considerando costos, riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia.

Está por demás recordar que en todas las etapas del proceso de toma de decisiones, contar con un sistema de información oportuno confiable y actualizado es imprescindible.

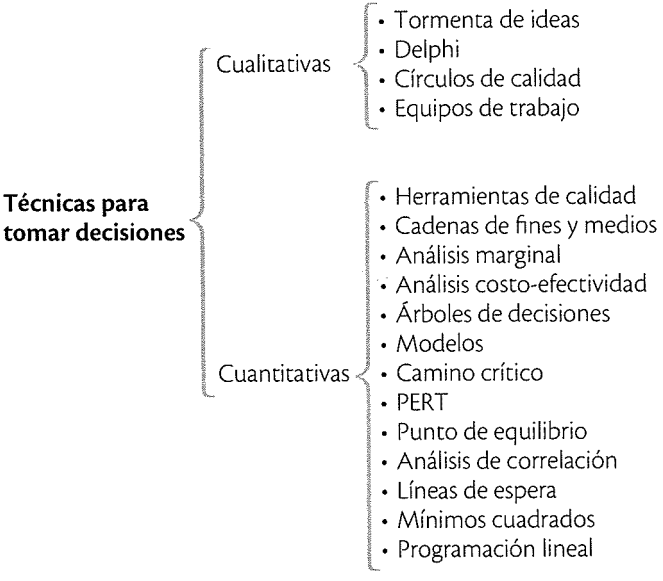


Figura 6.6. Técnicas de toma de decisiones. FUENTE: Münch, L., *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo xxi*, Trillas, México, 2011.

6.6. MOTIVACIÓN

En su acepción más sencilla, *motivar* significa mover, conducir, impulsar a la acción.

Tradicionalmente se ha considerado que la función del director es motivar al personal para que éste sea más productivo. Sin embargo, en la actualidad un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se motive y se autocontrole. Precisamente, la distinción básica consiste en que al líder la gente lo sigue porque le inspira un sentimiento de confianza y compromiso, mientras que el gerente tiene que "empujar" o "motivar" al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se automotive.

Por lo anterior, resulta conveniente conocer las teorías de motivación más importantes, con la finalidad de que los directivos de las instituciones educativas que intenten incrementar la productividad y la calidad de su personal comprendan los factores que influyen en la motivación en el trabajo, y así establecer las condiciones necesarias para que exista un clima de motivación en los integrantes de la comunidad escolar.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes corrientes:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos enfoques han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que describen las causas que motivan la conducta del personal.

Teorías de contenido

Conocidas como teorías de enfoque interno, han sido las de mayor difusión y aceptación, explican la conducta con base en procesos internos de las personas. Las teorías de contenido más representativas son:

Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Establece que la naturaleza humana posee cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

Básicas:

1. ***Fisiológicas.*** Surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.; estas necesidades son satisfechas en la institución mediante sueldos, salarios y prestaciones.
2. ***Seguridad.*** La necesidad de no sentirse amenazado en su estabilidad física y emocional. La institución proporciona seguridad mediante contratos indefinidos de trabajo y medidas de higiene y seguridad organizacional.
3. ***Pertenencia o afiliación.*** Los deseos de relaciones afectivas con los demás; un clima organizacional adecuado en el que la comunidad escolar proporcione a sus integrantes afecto y pertenencia. Las necesidades de afiliación se satisfacen mediante la creación de equipos de trabajo, las convivencias y prestaciones que fomenten el sentido de pertenencia a la organización.
4. ***Reconocimiento o estima.*** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de logro, competencia y la necesidad de aprobación y reconocimiento que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención. La institución educativa puede lograrlo mediante sistemas de recompensas, estímulos y planes de carrera.

De crecimiento:

5. ***Autorrealización personal.*** El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad. Está en la cúspide de las necesidades y se obtiene sólo cuando se han satisfecho las anteriores. Una persona autorrealizada es altamente productiva. Esta necesidad implica que el personal encuentre un sentido de vida en su trabajo. Las instituciones educativas al prestar un servicio fundamental a la sociedad, son un excelente medio para propiciar la autorrealización de sus colaboradores.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la

de seguridad se activa, y así sucesivamente. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una pirámide.

Es muy importante en cualquier institución educativa considerar que para que el personal sea productivo y comprometido, se debe considerar la satisfacción de estas necesidades.

Figura 6.7. Jerarquía de las necesidades según Maslow.

Teoría de motivación e higiene de Herzberg

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

a) **Factores de higiene o mantenimiento.** Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución educativa, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
b) **Motivadores.** Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

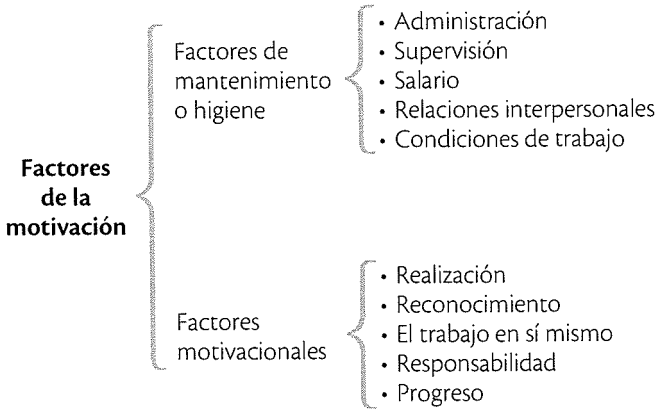


Figura 6.8. Factores de la motivación de acuerdo con Herzberg.

Teoría de McLelland

David McLelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto, dichas necesidades son:

a) **Poder.** Las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros, se sienten plenamente satisfechas con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
b) **Afiliación.** Esta necesidad es impulsada por el agrado de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó *necesidad de afecto.*
c) **Logro.** Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro, realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos, y encuentra una gran satisfacción cuando lo consigue. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos.

Para que realmente se encuentren motivados los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico, ya sea el logro, el poder o la afiliación.

Cuadro comparativo de teorías de la motivación.

Maslow	*Herzberg*	*McLelland*
Jerarquía de necesidades	Factores de mantenimiento	
1. Básicas	1. De mantenimiento o higiene	• Poder • Afiliación • Logro
• Fisiológicas • Seguridad • Amor o pertenencia • Estima	• Condiciones de trabajo • Salario • Supervisión • Relaciones interpersonales • Administración	
2. De crecimiento	2. De motivación	
• Autorrealización	• Realización • Reconocimiento • Trabajo en sí • Progreso	

Otros factores de motivación

Diversos autores establecen que, para motivar al personal, es necesario considerar ciertos factores tales como:

1. **Espíritu de equipo.** El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
2. **Identificación con los objetivos de la organización.** Al coordinar los intereses de grupo con los individuales.
3. **Administración por participación.** Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente al grupo de trabajo, mediante su participación activa en las decisiones.
4. **Relaciones humanas adecuadas.** Implantar sistemas adecuados de comunicación y relaciones laborales.
5. **Eliminar prácticas no motivadoras.** Para motivar al personal es necesario eliminar prácticas tales como: control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos y cambios súbitos.

Teorías del enfoque externo

Conocidas como del aprendizaje o conductistas, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuen-

cias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta. En las teorías de contenido, las causas de la conducta son producto del aprendizaje, en el enfoque externo los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que es posible inferir que las conductas de los individuos son aprendidas y que existen ciertos factores externos que conducen a determinadas conductas. En este sentido es posible condicionar las actitudes y conductas del personal y consecuentemente la motivación mediante estímulos y refuerzos.

Los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner, Luthans y Kreitner. Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta son:

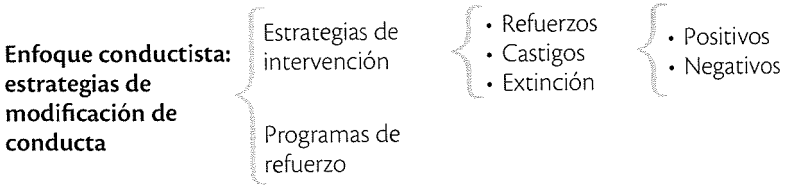


Figura 6.9. Estrategias de modificación de la conducta.

Se han descrito en forma simplificada las teorías más importantes de motivación, pero es necesario advertir que no es posible aplicarlas sin poseer un conocimiento más profundo de éstas y de la situación específica de la institución. Es aconsejable fundamentar su aplicación en el diagnóstico de las características de la cultura organizacional, así como en las diferencias entre los individuos que la integran. Estas teorías son una herramienta para que los directivos comprendan las necesidades de su personal y tengan la posibilidad de establecer adecuadas condiciones de trabajo que incidan consecuentemente en la productividad de la comunidad educativa.

6.7. COMUNICACIÓN

Un elemento clave en el proceso de dirección es la comunicación, que abarca desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más sofisticados.

Los directivos de un plantel, para poner en marcha sus planes y para tomar decisiones acertadas requieren sistemas de comunicación eficaces; cualquier información incorrecta origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Trasmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Para que el proceso de comunicación sea integral debe de existir retroinformación continua.

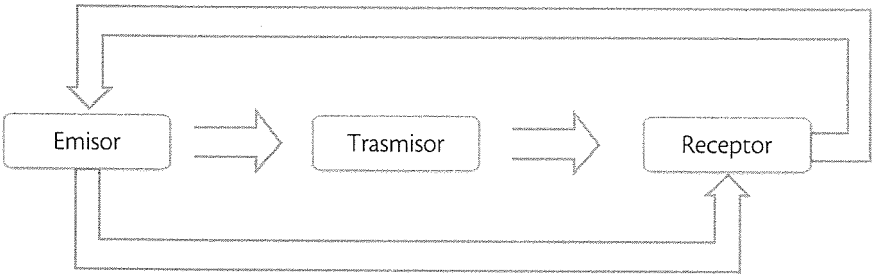


Figura 6.10. Proceso de comunicación.

Existen diversos tipos de comunicación:

- **Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, sistemas de información, instructivos, manuales y órdenes.
- **Informal.** Surge de los grupos informales de la comunidad educativa y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: rumores, comentarios y opiniones, entre otros.
- **Interna.** Como su nombre lo indica, se genera en la institución y hacia dentro de la misma, como parte de la operación misma de la escuela: circulares, memoranda, etcétera.
- **Externa.** Se dirige y/o se origina en el exterior, por ejemplo: publicidad, medios de comunicación, instancias gubernamentales.

Estos tipos de comunicación también pueden ser:

- **Vertical.** Que a su vez puede ser descendente-ascendente, esto es, aquella que se origina de los niveles inferiores hacia los superiores,

o cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.

- **Horizontal.** Se da en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- **Verbal.** Se trasmite oralmente.
- **Escrita.** Mediante material escrito o gráfico.
- **No verbal.** Se refiere a los comportamientos no verbales pero que indican actitudes y formas de comunicación.

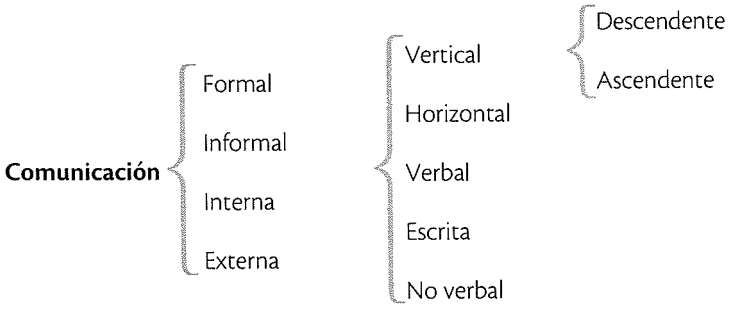


Figura 6.11. Tipos de comunicación.

Comunicación efectiva

La comunicación organizacional efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

- **Claridad.** El lenguaje que se utilice y la manera de trasmitirla deben ser accesibles para quienes va dirigida.
- **Oportunidad.** Debe proporcionarse de manera oportuna y en el tiempo correcto.
- **Confiabilidad.** Sustentarse en datos verídicos y ser consecuente con la realidad, de lo contrario origina falta de credibilidad.
- **Integridad.** Debe servir como lazo integrador entre los miembros de la institución, a fin de lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- **Concisión.** Lo más breve posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Aprovechamiento de la organización informal.** Es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de comunicación formal. La comunicación informal es de

gran importancia, ya que por sus características puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de ésta. Para nadie es desconocida la influencia de los rumores o chismes entre los integrantes de la comunidad escolar y su influencia en el clima organizacional. El directivo escolar debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

- **Retroalimentación.** Para que sea efectiva, debe considerarse la respuesta del mensaje trasmitido y sus efectos en el receptor.
- **Evaluación y mejora.** Dar seguimiento y evaluar los resultados de la comunicación, para perfeccionarla periódicamente.
- **Empatía.** El emisor debe comprender y escuchar a su interlocutor.

6.8. LIDERAZGO[3]

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo.

A lo largo de la historia han existido hombres que han cambiado el destino de la humanidad: Jesucristo, Buda, Alejandro Magno, Moisés, Mahoma, Napoleón, Emiliano Zapata, Bolívar, en fin, la lista es interminable; todos estos hombres fueron líderes que influyeron en la transformación de la sociedad, líderes que con sus ideas y capacidad de mando lograron influir y dirigir la conducta de sus seguidores. Todos ellos tuvieron un objetivo, un ideal y el carisma para conducir y guiar a un grupo hacia la consecución de ciertas metas.

Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

La autoridad del líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. Existe una gran controversia acerca de si el líder "nace o se hace", si bien es cierto que no todas las personas poseen el "carisma" de un líder, también lo es que algunas habilidades y competencias pueden desarrollarse con el fin de ser un líder.

Existe una distinción muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo

[3] Para una mayor información acerca del tema se sugiere la lectura de Lourdes Münch, *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI*, Trillas, México, 2011.

ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización sea también un líder.

Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

6.9. PERFIL DEL LÍDER EDUCATIVO[4]

Las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias:

Figura 6.12. Cualidades del líder.

[4] *Idem.*

1. Conocimientos:

   - **Educación.** Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.
   - **Humanísticos.** Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.
   - **Administrativos.** No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.

2. Cualidades o características de personalidad:

   - **Amor a la educación.** El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se trasmite, que la comunidad escolar capta.
   - **Vocación de servicio.** El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza, difícilmente ganará el apoyo de la comunidad educativa.
   - **Creatividad.** Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo.
   - **Visión de futuro.** Los grandes líderes se han caracterizado porque poseen una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión, al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.
   - **Optimismo.** El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.

- **Sinceridad, justicia y lealtad.** Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder.

Resulta casi imposible reunir todas las cualidades mencionadas, sin embargo, quien aspire a ser un líder educativo puede desarrollarlas a través de ejercicio y su aplicación en la vida cotidiana.

6.10. ESTILOS DE LIDERAZGO[5]

El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir.

El estilo de liderazgo prevaleciente en una institución educativa es determinante en los resultados. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que muestran una serie de patrones de comportamiento comunes en el liderazgo efectivo.

Una de las teorías de liderazgo más importante y aceptada es la que crearon Blake y Mouton, denominada *Grid* administrativo, o también rejilla o tablero administrativo. Después de varios años de investigaciones, estos autores concluyeron que hay hasta 81 estilos de liderazgo, pero que, básicamente, existen cinco de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

El nombre de *Grid* se origina en que los estilos de liderazgo se plasman en una gráfica en forma de rejilla o parrilla.

El interés por las personas corresponde al eje vertical del *Grid* y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos en donde el número 9 corresponde al grado más alto y el 1 al grado más bajo. De esta forma los autores detectaron 81 formas de liderazgo, que son el número de rejillas que tiene el *Grid*. Sin embargo, existen cinco estilos predominantes, que pueden manifestarse solos o combinados.

[5] *Idem.*

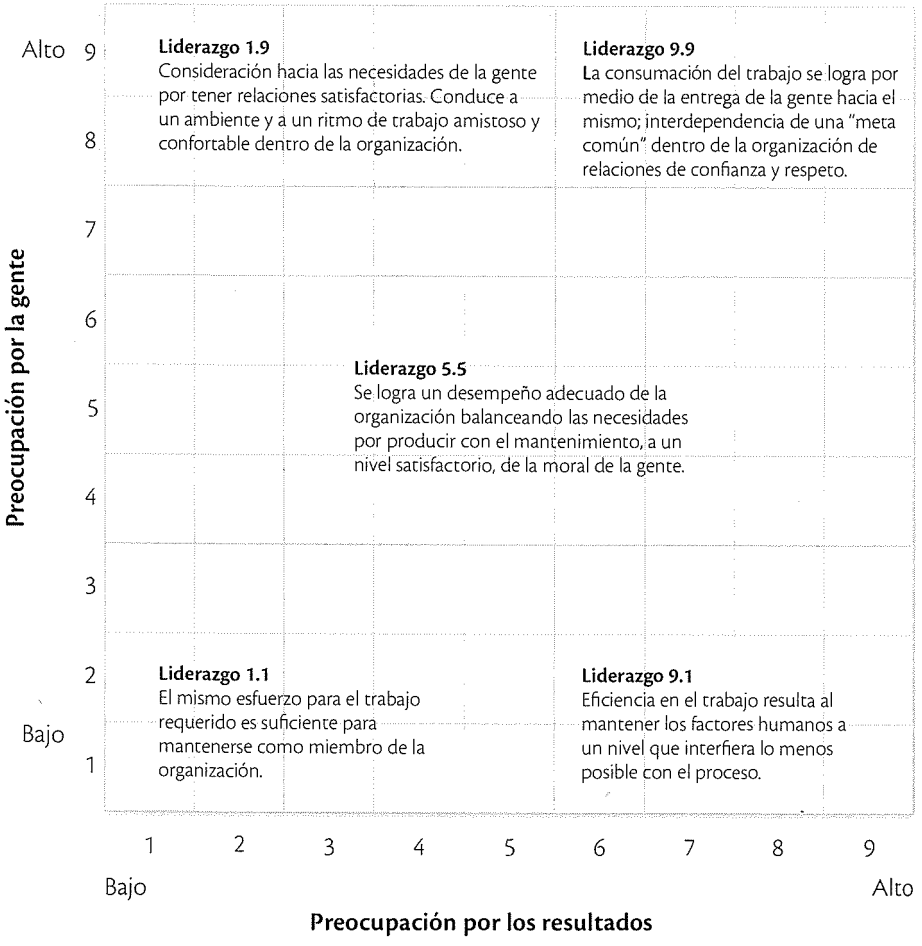


Figura 6.13. *Grid* gerencial. Estilos de liderazgo.

En el extremo inferior derecho del *Grid*, se encuentra el estilo 9.1 o autocrático, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El directivo 9.1 resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación.

En el extremo izquierdo superior del *Grid*, se encuentra el estilo 1.9, conocido como *country club* o "paternalista", que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, el dirigente 1.9 considera que proporcionar toda clase de prestaciones

y sistemas de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad. Sin embargo, la experiencia demuestra que los seres humanos somos seres insatisfechos, y que en la medida en que se otorguen satisfactores materiales, crecerán las necesidades y la institución educativa tendrá la "obligación" de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la institución educativa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres, ya que el personal se acostumbra a trabajar con productividad sólo mediante incentivos.

El estilo 1.1 o "burócrata", que aparece en el extremo inferior izquierdo, corresponde al dirigente que no se compromete y que desea conservar su puesto. El directivo 1.1 no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente, el dirigente 1.1 obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos, ya que el personal se torna indiferente y poco productivo.

El dirigente 5.5 o "demócrata" es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total.

Una de las maneras más adecuadas para lograr la máxima productividad es el estilo 9.9 o liderazgo transformador, que se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.

El estilo 9.9 propicia óptimas relaciones humanas, promueve una cultura organizacional en la que se trata al personal como adulto mediante la creación de un trabajo significativo que lo compromete a lograr productivamente la misión y los objetivos de la institución educativa, que inciden no sólo en la productividad sino en la mejora de la calidad de vida; de esta manera se satisfacen las necesidades organizacionales y las necesidades del personal de la institución.

Es importante resaltar que en una institución educativa pueden coexistir varios estilos de liderazgo, aunque puede suceder que prevalezca uno de los estilos en la mayoría de los dirigentes, confiriendo así estas características a toda la institución educativa.

Lo verdaderamente importante del cuadro gerencial *Grid* es que ayuda a los directivos a determinar su estilo de dirección y el estilo predominante en la institución, presentando la alternativa 9.9 como un medio para mejorar. A continuación se presenta una síntesis de las características del líder 9.9 que proponen Blake y Mouton en el texto *El modelo del cuadro organizacional* Grid:

- Reconoce que la institución educativa no es perfecta, pero se siente responsable de lo que puede hacer: remplaza la crítica por la acción.
- Sabe perfectamente que los otros tienen tan buenas intenciones como él o aun mejores.
- Escucha y respeta cualquier crítica.
- No sacrifica a los demás por su propio bien.
- Puede entender las debilidades de los demás como una condición de la vida, pero no acepta que tales debilidades sean inmodificables.
- Concentra sus energías de una manera coherente y planeada, en lugar de dispersarlas y dividirlas en pequeños compartimientos que lo ponen en conflicto.
- Entiende que el ambiente que rodea la conducción de las organizaciones es abierto, y que la competencia regulada por la ética es el ingrediente básico para el éxito individual y organizacional.

Liderazgo situacional

Por último, es importante recordar que el estilo de liderazgo más adecuado es el situacional, el cual considera que éste depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros, y que el dirigente debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución educativa.

6.11. DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO[6]

Una función básica del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo para incrementar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución. A continuación se mencionan las cualidades deseables en un equipo directivo:

- **Unión.** Un equipo integrado y unido permite trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario es indispensable para lograr la unión. Los esfuerzos para lograr excelencia y calidad serán inútiles si los directivos no forman un equipo integrado.
- **Consistencia.** El equipo debe comprender que la moral y el clima organizacional dependen de que sean estables en sus decisiones y actitudes. Los cambios continuos, las promesas no cumplidas y la inestabilidad son algunas de las causas más frecuentes de la baja productividad.
- **Participación.** La excelencia en los resultados requiere de la participación de todos los miembros de la organización. La administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad y el compromiso entre los integrantes del equipo.
- **Compromiso**. Lograr el compromiso del personal exige involucrarse con la filosofía, los valores y los objetivos, el servicio implica la entrega absoluta de todo el equipo de dirección. Es necesario recordar que "hay que predicar con el ejemplo".
- **Visión, misión y valores compartidos**. El conocimiento y práctica de los valores de la institución y la seria convicción y lealtad hacia la organización, la calidad, y la gente, son factores primordiales para generar el compromiso y la lealtad, al tener objetivos bien definidos y la utilización de metodologías para lograr la misión de la institución educativa.

[6] Para una mayor información acerca del tema se sugiere la lectura de Lourdes Münch, *Más allá de la excelencia*, Trillas, México, 2006; y *Calidad y mejora continua*, Trillas, México, 2006.

Figura 6.14. Características de los equipos de alto rendimiento.

6.12. AUTORIDAD

Componentes del ejercicio de dirección son la autoridad, el mando y/o delegación.

La autoridad es la facultad de que está investida una persona para dar órdenes y exigir que sean cumplidas.

Tipos de autoridad

1. **Formal.** Surge de la jerarquía de la organización, es decir, emana de los distintos niveles jerárquicos.
2. **Técnica o *staff*.** Proviene de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. **Personal.** Se origina en la personalidad del individuo.

La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Los elementos de la autoridad son:

- *Mando.* Ejercicio de la autoridad.
- *Delegación.* La concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Mando

El ejercicio de la autoridad es el mando.

El mando se efectúa a través de órdenes. La orden es el ejercicio de autoridad a través de la cual un jefe trasmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que una orden sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores:

- Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
- Fundamentar.
- Trasmitir la orden correctamente: por escrito, con claridad y precisión.
- Elegir el momento y lugar más apropiados para trasmitir la orden.
- Establecer tiempo, resultados que se espera obtener y mecanismos de valuación del cumplimiento.
- Instrucciones. Son las órdenes que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; la manera más conveniente para trasmitirlas son los instructivos y las circulares.

Delegación

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias son realizadas por los subordinados.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes en la ejecución y toma de decisiones.

Requisitos de la delegación efectiva

1. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
2. Definir específicamente la autoridad y la responsabilidad que se van a delegar, preferentemente por escrito.
3. Delimitar estándares de desempeño que fomenten el cumplimento.
4. Definir las áreas y funciones que no comprende la delegación.

6.13. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Las técnicas o herramientas que se utilizan para tomar decisiones pueden ser cualitativas, cuando se basan en el criterio, la experiencia y las habilidades de quienes las toman, y cuantitativas, que utilizan métodos matemáticos, estadísticos y de ingeniería económica. El directivo escolar debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas de acuerdo con las características de la decisión de que se trate, considerando costos, riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia.

Las técnicas o herramientas pueden ser de dos tipos: cualitativas y cuantitativas.

Cualitativas o heurísticas. Dependen de la opinión o de la experiencia de las personas que las toman. Aun así, son métodos formales no matemáticos, que se apoyan en datos históricos y estadísticos, y en sistemas de información. Las técnicas cualitativas más comunes son: tormenta de ideas, mesas redondas, Delphos, fortalezas y debilidades, cadenas de fines y medios o árboles de decisión, grupos T, administración por participación y el método del directivo racional de Kepner y Tregoe. Las ventajas que resultan de su utilización son que se aprovecha la experiencia de los directivos y se desarrolla su creatividad, además de que son fáciles y sencillas de llevar a cabo. Algunas de sus limitaciones son que en ocasiones pueden ser subjetivas e inexactas.

Cuantitativas. Estas técnicas se fundamentan en la aplicación de las matemáticas y la estadística en la toma de decisiones. Las más utilizadas son: investigación de operaciones, métodos estadísticos, teorías de ingeniería económica, modelos matemáticos para decisiones, simulación.

Las ventajas que tienen las técnicas cuantitativas de decisión es que son exactas, disminuyen la subjetividad y los criterios arbitrarios, demues-

tran la relación costo-beneficio y en ocasiones proporcionan resultados más rápidos que las cualitativas. Algunas desventajas de su utilización radican en que no cualquier persona puede hacer uso de estas técnicas y que en ocasiones se disminuye la creatividad que puede darse con las herramientas cualitativas.

Lo más aconsejable para una adecuada toma de decisiones es utilizar tanto las técnicas cualitativas como cuantitativas, para que el directivo tome la decisión más acertada.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. Explique la importancia de la dirección en un sistema educativo. _____

2. ¿Cuáles son las etapas de dirección? _____

3. Explique dos teorías de motivación. _____

4. Enumere cuatro lineamientos para establecer una comunicación efectiva. _____

5. Describa las etapas de la toma de decisiones. _____

6. Explique tres principios de dirección. _____

7. Defina tres características del líder educativo. _____

_____

_____

8. Explique en qué consiste la integración. _____

_____

_____

9. Explique la diferencia entre autoridad y delegación. _____

_____

_____

10. Explique tres características del equipo. _____

_____

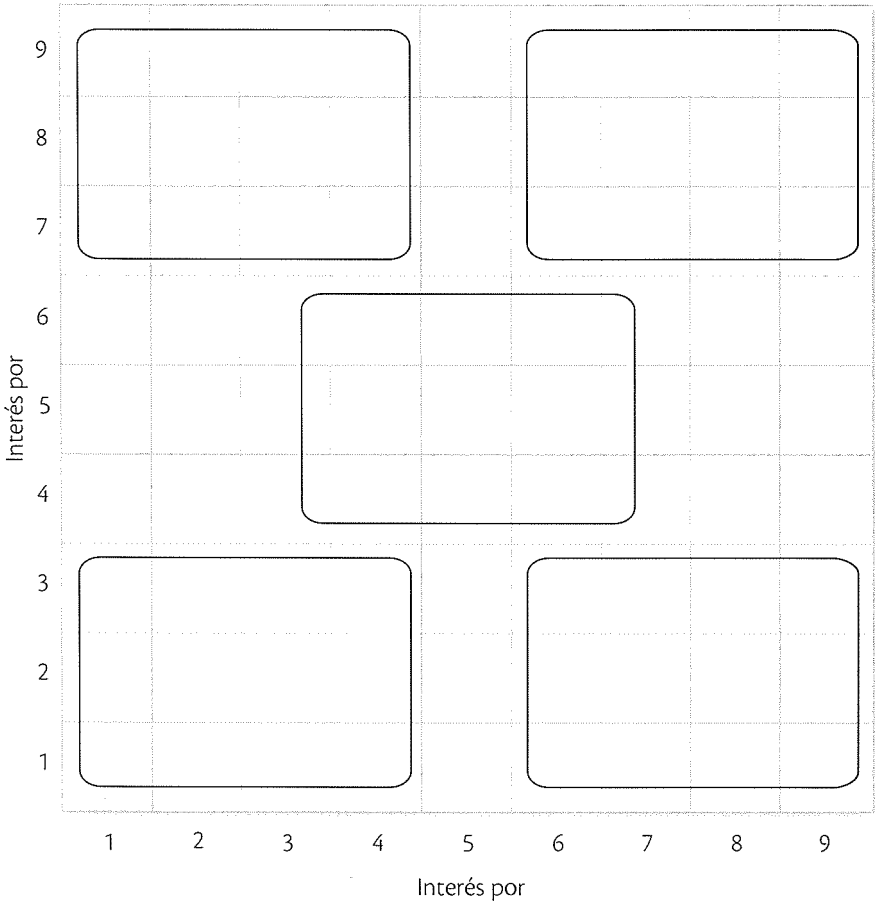
_____

II. Caso práctico

1. Enumere las características, el perfil y las diferencias entre un líder, un directivo y un administrador de la educación.

Líder	*Directivo*	*Educador*

2. A continuación aparece el *Grid* gerencial, anote en los espacios el estilo de liderazgo correspondiente.



III. Autoevaluación

Señale con una V en el paréntesis si la aseveración es verdadera y con una F si es falsa.

1. En inglés se utiliza el término *management* para referirse exclusivamente a la administración. ( )
2. Con la motivación se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la institución. ( )
3. Las teorías de contenido son también conocidas como teorías de enfoque interno. ( )

4. El principio de la resolución del conflicto postula que los problemas deben visualizarse como oportunidades. ( )
5. Aprovechamiento del conflicto, postula que los conflictos y obstáculos deben resolverse en el momento en que aparezcan. ( )
6. La integración es la función a través de la cual el directivo elige y se allega de los recursos necesarios. ( )
7. Algunas técnicas para identificar y definir el problema correctamente son: tormenta de ideas, Delphos y las herramientas de Ishikawa. ( )
8. Un modelo es la representación de una situación real a través de un diagrama. ( )
9. Los factores de la motivación propuestos por Herzberg son: factores de mantenimiento o higiene, y factores motivacionales. ( )
10. Las teorías del enfoque externo son llamadas también del conocimiento o conductistas. ( )
11. La comunicación vertical fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa. ( )
12. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal. ( )
13. La autoridad lineal nace de los conocimientos especializados de quien la posee. ( )
14. La delegación permite al directivo dedicarse a las actividades de menor importancia. ( )
15. El ejercicio de la autoridad es el liderazgo. ( )
16. Existen distintos tipos de teorías de liderazgo, una de las más importantes es la que crearon Blake y Mouton conocida como *Grid* administrativo. ( )

7 Control

Dra. Lourdes Münch

Objetivo general

El lector aplicará los principios, etapas y sistemas de control y evaluación a una institución educativa.

Objetivos particulares

El lector:

- Definirá el concepto de control.
- Explicará los principios de control.
- Argumentará las causas que fundamentan la importancia del control.
- Explicará en qué consisten las etapas del control.
- Describirá cada una de las etapas del proceso de control; mencionará ejemplos y aplicaciones de las mismas a instituciones educativas.
- Mencionará las características que deben reunir los controles.
- Explicará en qué consisten las diversas técnicas de control.
- Aplicará las técnicas de control a una institución escolar.
- Elaborará indicadores para una institución educativa.

7.1. CONCEPTO

Tradicionalmente se ha concebido al control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. De tal manera, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la institución educativa, a través del cual se establecen límites para la actuación, y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

La planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el directivo difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

A pesar de que una institución educativa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, no será posible verificar cuál es la situación real de la escuela si no existe un mecanismo que evalúe e informe acerca de los resultados.

El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. De hecho, todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo, si éste es correctamente definido, se establece un control, ya que un objetivo es un estándar o un indicador.

La prevención es la mejor forma de control, si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar eficientemente, con seguridad se minimizarán los errores.

La aspiración fundamental de la administración es el "autocontrol". El estilo de liderazgo, la administración, la estructura y el clima organiza-

cional de una institución educativa deben propiciar que el personal realice bien su trabajo y cumpla sus objetivos sin la necesidad de supervisión o sistemas de control correctivo. La figura 7.1 muestra un resumen de formas de control.

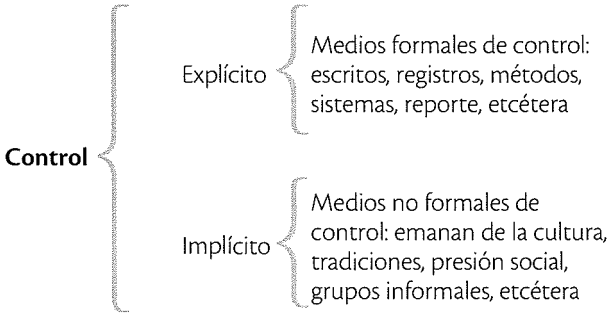


Figura 7.1. Formas de control.

El directivo escolar debe poseer la habilidad para elegir y utilizar los sistemas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de la institución, de los alumnos, del personal y de la sociedad.

7.2. IMPORTANCIA

En cualquier escuela el control es de vital importancia debido a que:

- Establece medidas para prevenir y corregir errores, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Es la base al reiniciarse el proceso de planeación.
- Minimiza errores con la consecuente reducción de costos y tiempo.

7.3. PRINCIPIOS

Al diseñar, establecer o ejercer sistemas de control es conveniente observar los siguientes principios:

Equilibrio

Por cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esté siendo debidamente ejercida.

De gran importancia para la dirección escolar es tener en cuenta que si se delega autoridad y responsabilidad a un directivo o al personal, ya sea un maestro o un empleado, siempre deben establecerse controles, reportes y sistemas que proporcionen información para evaluar los resultados y verificar el cumplimiento de los mismos.

Indicadores

Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

Independientemente del tamaño de la institución, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados; por ejemplo, en un programa de estudios, los objetivos de aprendizaje sirven para diseñar la evaluación y los exámenes de los alumnos.

Oportunidad

El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito; para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma. De hecho, tal como se ha mencionado, la mejor medida de control es la prevención. Por ejemplo, los resultados de las evaluaciones de los alumnos deben presentarse inmediatamente con la finalidad de que el maestro efectúe la retroalimentación y corrija las posibles desviaciones en el logro de los objetivos de aprendizaje.

Desviaciones

Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas para detectar las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.

Las no conformidades en relación con los planes educativos deben detectarse a tiempo con la finalidad de establecer medidas correctivas oportunas, por ejemplo, no tiene ninguna utilidad elaborar informes de ausentismo de los alumnos si se entregan cuando terminó el ciclo escolar.

Costeabilidad

Un sistema de control debe justificar el costo que éste representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que reporte. Sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

Es muy común que en algunas escuelas existan sistemas de control excesivo que son costosos y burocráticos. Por ejemplo, si se establece un sistema en el que el maestro tenga que llenar múltiples formatos de reportes y efectuar complejos trámites, seguramente incidirá en un alto costo para la institución sin ningún beneficio, ya que esto origina burocracia e ineficiencia y un clima organizacional inadecuado. El costo que implica un sistema burocrático es altísimo en relación con sus beneficios.

Excepción

Este principio se sustenta en métodos probabilísticos y estadísticos; postula que el control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas, a fin de reducir costo y tiempo, con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas.

Es necesario que en una escuela se utilice la estadística como un medio de control por excepción, por ejemplo, si se elaboran reportes estadísticos del ausentismo de los maestros, es posible detectar a aquellos que tienen una mayor incidencia y establecer medidas correctivas sin necesidad de supervisar detalladamente a todos los maestros.

Función controlada

Este principio postula que el responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad que se controla. La función controladora por ningún motivo debe incluir la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Por ejemplo, el personal que elabora los estados financieros de una escuela no es el mas idóneo para auditarlos o determinar si son verídicos o no, pues en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal. En una escuela no es conveniente que el mismo maestro aplique su encuesta de evaluación al grupo, es mejor que quien efectúe las evaluaciones no sea la misma persona a la que se evalúa.

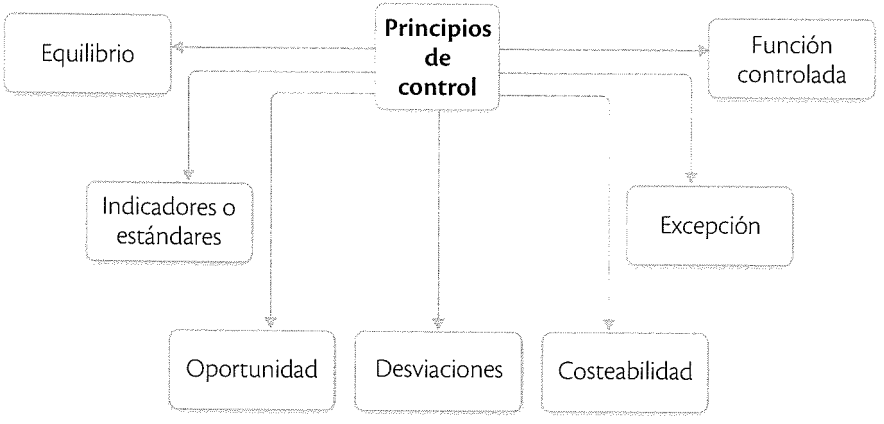


Figura 7.2. Principios de control.

7.4. ETAPAS DE CONTROL[1]

El proceso de control está constituido por la secuencia de pasos necesarios para efectuarlo, que se muestran en la figura 7.3.

Definición de estándares

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

[1] Para una mayor información véase Münch, L., *Evaluación y control de gestión*, Trillas, México, 2011.

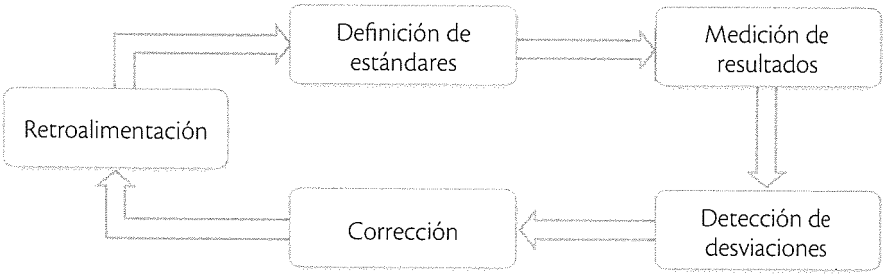


Figura 7.3. Etapas del control.

El estándar es un patrón o indicador que establece los requisitos que deben cubrir los procesos y actividades para cumplir con los objetivos. Los estándares de calidad educativa son básicos para lograr exitosamente la misión de la institución. Los indicadores de eficiencia de la institución deben establecerse en relación con los objetivos para tener parámetros de desempeño. Con la globalización los gobiernos de los distintos países, así como los organismos internacionales, han establecido normas y estándares de calidad en la educación.

Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de indicadores.

La efectividad de la medición dependerá directamente de la calidad de la información, que debe ser oportuna, confiable, válida y con unidades de medida apropiadas. Una vez efectuada la medición, será necesario comparar los resultados en relación con los estándares preestablecidos, para determinar las desviaciones o no conformidades entre el desempeño real y lo planeado.

Corrección

La acción correctiva es la modificación y adecuación de las desviaciones o no conformidades para lograr los estándares.

Antes de efectuar las medidas correctivas es importante determinar si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de resolver el problema; por ejemplo, en el caso de un alto índice de reprobación de alumnos en una materia, es necesario definir si el problema radica en el bajo aprovechamiento de los estudiantes, en la escasa competencia del maestro o en el programa de la asignatura en sí.

Retroalimentación

Es básica en el proceso de control y consiste en la retroinformación del proceso; mediante la información obtenida se alimenta al sistema para mejorar continuamente. De la calidad de la información dependerá el grado de rapidez con que se retroalimente el sistema de control.

7.5. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL

Cualquier sistema de control y evaluación requiere:

- Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los estándares e indicadores.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
- Evaluar la efectividad de los controles eliminando aquellos que no sirvan.
- Mejorarlos, simplificarlos y perfeccionarlos continuamente.

Características

Las características que debe reunir un sistema de control y evaluación son:

- **Validez.** Deberá adaptarse a las necesidades de la institución y de la función que se desee controlar. Una pequeña escuela requiere de un sistema de control distinto al de una escuela grande; los controles que se implanten en el departamento de inscripciones serán diferentes a los controles del área académica.

- **Oportunidad.** Un sistema de control debe detectar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento más adecuado.
- **Integridad.** Debe ser integral, es decir, abarcar todas las áreas de la institución.
- **Confiabilidad.** Los sistemas de control deben ser confiables, es decir, proporcionar información veraz.
- **Accesibilidad.** Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles y de fácil interpretación para las personas a las que van a ser dirigidos.
- **Costeabilidad.** Es necesario establecerlos en ciertas áreas clave de resultado. Esta característica se relaciona con los principios de excepción y costeables, enfatiza que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

7.6. TIPOS DE CONTROL

La evaluación y control de una institución educativa debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente. De acuerdo con su periodicidad, el control puede ser:

- **Control preventivo.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- **Control concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas.
- **Control posterior.** Se indica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es administrar información para los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

7.7. CONTROL DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

La función del control de esta área busca el incremento de la eficiencia y la reducción de costos. El control en esta área incluye cuatro funciones:

Recursos materiales

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales. Un buen sistema de control de recursos materiales permite:

- Disponer de cantidades adecuadas de insumos para hacer frente a las necesidades de la institución.
- Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de materiales y equipo subutilizado.
- Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de equipos, obsolescencia y depreciación.

Control de compras

Esta función verifica que la adquisición de insumos sea la óptima, mediante:

- Selección adecuada de los proveedores en cuanto a calidad, precio y entrega.
- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y de reorden.

Control presupuestal

Un sistema de control presupuestado debe:

- Abarcar todas las áreas de la institución.
- Armonizar entre sí los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Sustentar la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Facilitar la toma de decisiones.

Control contable

Consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras para que, en esta forma, la dirección adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones.

El control contable debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna para la toma de decisiones.
- Ayudar a detectar las áreas de mejora.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

7.8. CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Es muy importante evaluar la efectividad de todos y cada uno de los programas de personal y de la institución. Los más usuales son:

- **Reclutamiento y selección.** Evaluar la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como: efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa, índices de rotación.
- **Capacitación y desarrollo.** Su objeto es evaluar la efectividad de los programas de capacitación docente y administrativa. Se realiza a través de estudios de productividad antes y después de la capacitación.
- **Evaluación del clima organizacional.** Su objetivo es medir la moral y motivación del personal; se efectúa mediante: encuestas de actitud y clima organizacional, retardos y rotación, frecuencia de conflictos.
- **Servicios y prestaciones.** La medida de la efectividad de estos programas se obtiene a través del análisis de registros y estadísticas relativos a: índices de ausentismo, participación del personal en los programas de servicios y prestaciones y encuestas de clima organizacional, entre otras.

7.9. TÉCNICAS DE CONTROL

Las técnicas de control son las herramientas de las que se auxilia el directivo para llevar a cabo el proceso de control en todas las áreas de la institución educativa. Las técnicas más importantes son: los sistemas de información, el control interno y sistemas de evaluación.

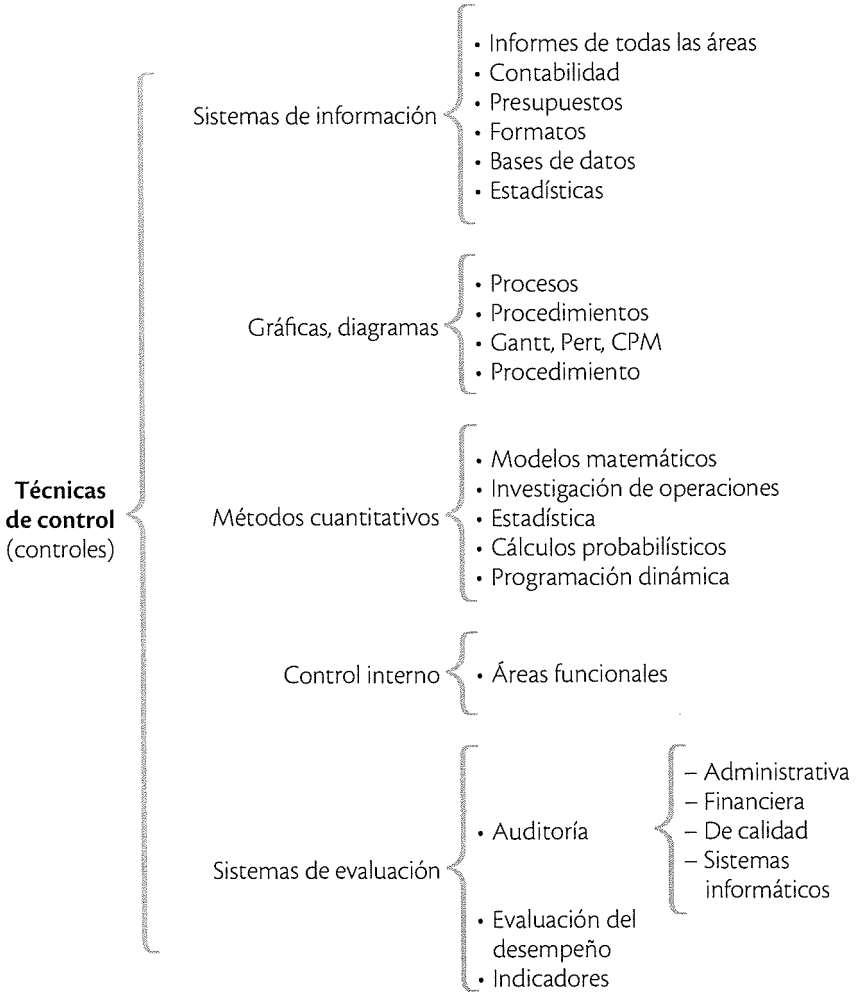


Figura 7.4. Técnicas de control. FUENTE: Münch, L., *Evaluación y control de gestión*, Trillas, México, 2011.

Sistemas de información

Los sistemas de información incluyen todos aquellos medios a través de los cuales el administrador educativo obtiene los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización.

Los sistemas de información comprenden áreas tales como: contabilidad, auditoría, presupuestos, formas, reportes e informes.

Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente son:

a) Informes y reportes concentrados de las áreas.
b) Reportes y estadísticas de información que presentan datos detallados.

En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Unidad.** Cada informe debe referirse a un solo tema y debe ser accesible y conciso.
- **Excepciones.** Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes más que situaciones comunes.
- **Claridad y concisión.** Los informes más largos, detallados y genéricos originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
- **Gráficos.** De gran ayuda para la presentación de un informe, puede ser la utilización de gráficas o material audiovisual, lo que evita la monotonía y enriquece la información.
- **Estandarización.** La institución debe contar con una estructura fundamental de informes que requieren de revisiones y ajustes periódicos a fin de no caer en la rutina y obsolescencia.
- **Frecuencia.** La información debe ser oportuna y periódica, pero no debe originar papeleo innecesario y burocracia.
- **Evaluación.** Examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa y oportuna y si se justifica su costo.

Formas

Las formas impresas y formatos son elementos indispensables para la trasmisión de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada área. Las formas facilitan la trasmisión de información, además, sirven para registrar adecuadamente las operaciones. Al diseñarlas deben considerarse

la claridad, sencillez y la distribución de los espacios, recordando que han de diseñarse sólo las necesarias para evitar el papeleo y la burocracia.

Control interno

Consiste en la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización, con la finalidad de obtener información correcta y segura, proteger los activos de la institución y el aseguramiento de la eficiencia en la operación.

Tradicionalmente se ha considerado que el control interno abarca solamente a la función financiera, sin embargo, su finalidad no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, el aprovechamiento del tiempo y el establecimiento de políticas de operación adecuadas, así como la comprobación de la exactitud de la información, el establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas y el establecimiento de un sistema de administración de riesgos.

Sistemas de evaluación

Los sistemas de evaluación verifican y evalúan la ejecución correcta de sus distintas funciones.

Su finalidad es comprobar si efectivamente se están cumpliendo los planes, con el propósito de detectar y corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencias para mejorar continuamente los procesos de la institución.

Los principales sistemas de evaluación son la auditoría, la evaluación del desempeño y los indicadores.

Auditoría

Permite evaluar el grado de cumplimiento de los planes, programas, reglamentaciones y normas de la institución. En general cualquier metodología de auditoría comprende las siguientes etapas:

- **Recolección de información.** Una de las etapas más importantes de la auditoría consiste en la recopilación de información, que se realiza mediante la observación, la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los papeles de trabajo y el análisis de documentación.
- **Análisis.** Una vez que se ha obtenido la información anterior se procede a ordenarla y analizarla con el fin de detectar la problemática.
- **Diagnóstico.** Mediante la aplicación de alguna de las metodologías más usuales se detectan las principales desviaciones.

La auditoría debe realizarse periódicamente, por lo general se efectúa una vez al año con la finalidad de verificar la eficiencia de la operación de la institución educativa. Los principales tipos de auditoría son:

- Auditoría administrativa.
- Auditoría financiera y contable.
- Auditoría de calidad.
- Auditoría informática y auditoría fiscal.

La auditoría puede ser interna cuando la realiza un órgano dentro de la propia institución, o externa cuando es efectuada por otra institución.

Evaluación del desempeño

La efectividad de los miembros de la comunidad educativa se evalúa con base en estándares de actuación que miden resultados, teniendo en cuenta factores tales como: productividad, ausentismo, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. ¿Qué ventajas tiene la aplicación del control en una institución educativa?

2. Ejemplifique la aplicación de tres principios de control.

3. ¿Para qué sirven los estándares?

4. ¿Cuáles son las etapas del proceso de control?

5. ¿Qué características debe reunir un sistema de control?

6. ¿Qué es la auditoría?

7. ¿Qué tipos de auditoría existen?

8. Enumere dos ventajas del control interno.

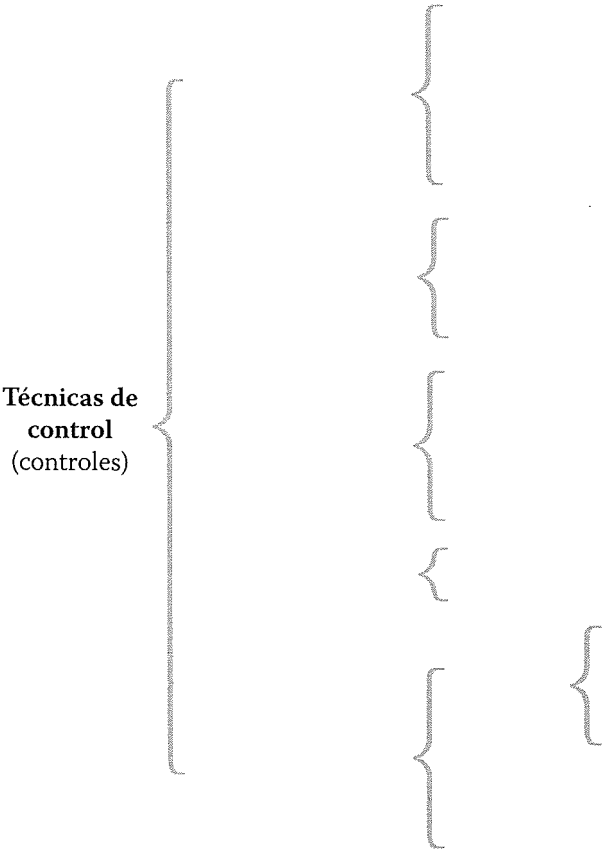
II. Autoevaluación

Señale en el paréntesis con una V si la aseveración es verdadera y con una F si es falsa.

1. La cultura de calidad propone que la prevención es la mejor forma de control. ( )
2. La planeación y el control no tienen relación directa. ( )
3. El control es un medio de retroinformación. ( )
4. A cada grado de delegación conferido debe proporcionarse el grado del control correspondiente. ( )
5. Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. ( )
6. La mejor medida de control es la costeabilidad. ( )
7. Todas las variaciones que se presentan en relación con los planes, deben ser detectadas y registradas. ( )
8. Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas para detectar las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas. ( )
9. Un sistema de control debe justificar el costo que éste representa en tiempo y dinero, en relación con las desventajas reales que reporte. ( )
10. A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. ( )
11. En lo que respecta a la accesibilidad, todo control debe establecer medidas sencillas y factibles de interpretar para facilitar su aplicación. ( )
12. El control preliminar es aquel que se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades. ( )
13. La auditoría de recursos humanos tiene como función la implantación y ejecución de todos los programas del personal. ( )
14. El control interno se refiere a la aplicación del principio de salvaguardar los activos de una empresa. ( )
15. La efectividad de la medición dependerá directamente de la calidad de la información, que debe ser oportuna, confiable, válida y con unidades de medida apropiadas. ( )
16. Un sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo ideal que las descubra antes de que se produzcan. ( )
17. El control debe ser integral, es decir, abarcar todas las áreas de la institución. ( )
18. Los sistemas de control deben ser confiables. ( )
19. El control preventivo se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. ( )
20. Un buen sistema de control de recursos materiales permite evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, fomentando el exceso de materiales y la subutilización del equipo. ( )

III. Caso práctico

1. A continuación se presenta el cuadro sinóptico con las técnicas de control. Llene los espacios vacíos.



2. Elabore el organigrama de una escuela. Anote las técnicas de control que aplicará en cada área.

8 Calidad y evaluación educativa

M. en C. Emma Frida Galicia Haro

Objetivo general

Identificar los principales conceptos y herramientas asociados a la calidad educativa desde el ámbito de las instituciones educativas, para analizar y evaluar su impacto en la operación.

Objetivos específicos

- Identificar los conceptos y principios básicos de la calidad educativa así como el significado de la filosofía de la calidad educativa.
- Aplicar las herramientas y metodologías asociadas a la medición de la calidad educativa.
- Identificar los parámetros que las instituciones de educación requieren cumplir para acceder a los procesos de acreditación y certificación.
- Aplicar las etapas de la evaluación en una institución educativa.
- Analizar las características de los sistemas de evaluación.
- Describir la importancia de la evaluación educativa y su relación con la calidad.
- Identificar los conceptos básicos de la evaluación en una institución educativa.

8.1. EVALUACIÓN EDUCATIVA

Las instituciones educativas públicas y privadas están en la actualidad más sujetas al escrutinio de la sociedad (sean los padres de familia, los empleadores, la ciudadanía, los gobernantes u otros) y se les exige resultados de buena calidad, ya que en todos los niveles es claro para la sociedad que los alumnos requieren de conocimientos, habilidades y actitudes sólidas que les permitan enfrentar la compleja vida moderna y en última instancia, que la formación laboral que otorgan logre elevar la competitividad de la nación y la promoción del desarrollo científico tecnológico que asegure un nivel de bienestar creciente a sus ciudadanos. Particularmente, en las naciones en donde los recursos económicos se han tornado cada vez más escasos, la evaluación de las instituciones educativas es el instrumento que ha permitido reconocer a las más eficientes.

Este reto se enfrenta siempre que las instituciones puedan mantener un nivel de evaluación constante que permita su mejora continua mediante la toma de decisiones de los responsables de ellas, con base en los resultados de la evaluación.

Es pertinente aclarar que para muchas instituciones esto provoca una brecha en relación con otras, ya que las de reciente creación o con pocos recursos pueden salir del mercado al no poder enfrentar costos crecientes en la contratación de los mejores profesores, en la diversificación de su oferta educativa, en la realización de actividades de investigación y extensión, y aun impactar socialmente al reducirse las oportunidades en las formaciones que de acuerdo con la lógica de la competitividad mundial no sean financieramente valorables. A pesar de ello, no evaluar sería un camino que con más celeridad impediría a cualquier institución de educación posicionarse académica, científica y económicamente en la sociedad a la que pretende atender.

Evaluación de la organización formal e informal

Como ya se mencionó, en una institución escolar la determinación de su estructura organizacional es imprescindible para garantizar orden y eficiencia a la operación, y son aspectos que deben considerarse en la evaluación educativa.

Una organización formal se caracteriza por los sistemas, procesos y actividades definidas en el proceso administrativo, en tanto que la organi-

zación informal es el conjunto de contactos personales, de interacciones y de asociaciones que se dan en una organización, que en el caso de las instituciones educativas forma parte del denominado "currículo oculto". Conviene tener presente en la administración escolar que ambas subsisten en paralelo y que pueden alimentar los mejores proyectos de la institución, pero también que el ignorar a la parte informal puede causar graves conflictos internos.

Lograr que en una institución educativa la estructura formal no sea sustituida total o parcialmente por los grupos informales depende de la pertinencia que guarde la estructura formal con las aspiraciones y deseos personales de los integrantes de la comunidad, de su flexibilidad para incorporar proyectos particulares al quehacer institucional y de su eficiencia para lograr la comunicación vertical.

Los directivos de una institución deben conocer la manera en cómo los diversos grupos de profesores y alumnos van construyendo la organización informal, ya que de encontrar vacíos en la organización formal es fácil que los objetivos se desvíen. En ocasiones, cuando el grupo informal presenta avances significativos y pertinentes al proyecto institucional que rebasen a la organización formal, es importante asumir sus proyectos integrándolos a la operación escolar mediante su formalización, y evitar con ello enfrentamientos que afecten el sano desarrollo de la institución.

8.2. CALIDAD EDUCATIVA Y EVALUACIÓN ACADÉMICA

En el caso de las instituciones de educación superior o de formación para el trabajo, las prioridades de la evaluación se encuentran en la certificación de la calidad de la educación y en la normalización de los estándares de desempeño de las profesiones, otorgados por organismos independientes nacionales e internacionales. La acreditación de los programas de estudio, la certificación de profesiones y la normalización de competencias laborales abarcan en su conjunto la evaluación de los insumos, los procesos establecidos y los resultados obtenidos.

Si bien es cierto que el rumbo por seguir está marcado por la efectividad de los planes, garantizar su cumplimiento es la tarea de la evaluación y aun cuando se trate al final del proceso administrativo, en realidad, la evaluación se encuentra presente en todas las actividades del proceso y difícilmente pueden disociarse.

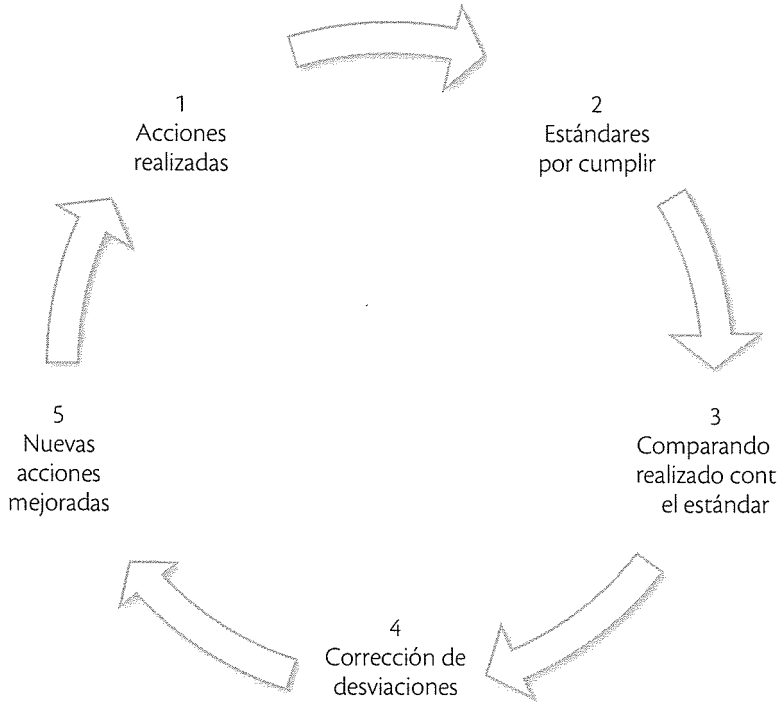


Figura 8.1. Finalidades de la educación.

La evaluación educativa es el mecanismo por el cual una institución puede estar recibiendo información constante sobre la forma en cómo avanza la gestión integral de la educación impartida por ella, de la calidad que puede generar en la formación de sus estudiantes y en la referente al uso de los componentes y actividades que realiza para su logro; como se puede observar, evaluar no es sólo medir resultados y calificar. La evaluación educativa abarca todos los procesos que intervienen en la educación y la intención por mejorar el desempeño y no sólo conocer su resultado.

8.3. FINES DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA

Al realizar la evaluación hay que tomar en cuenta qué es lo que se pretende obtener, para ello es conveniente saber que la evaluación tiene las siguientes finalidades:

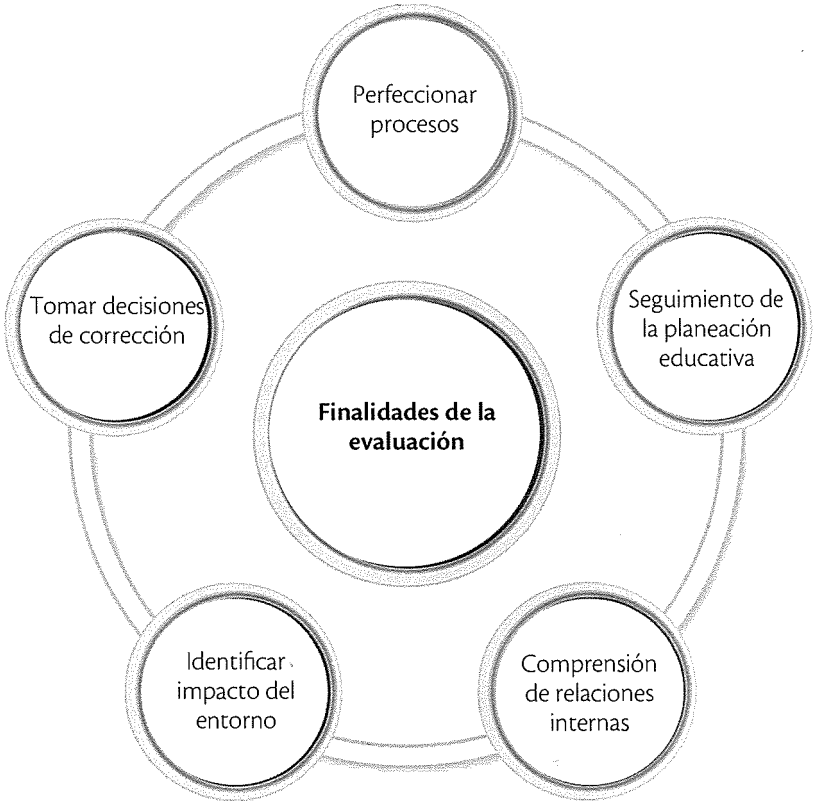


Figura 8.2. Finalidades de la evaluación.

- Conocer el nivel de la calidad educativa que se imparte y lograr mejoras objetivas en el futuro.
- Lograr el perfeccionamiento en los procesos educativos de la institución, en el desempeño de sus integrantes y en los resultados obtenidos por sus alumnos.
- Identificar claramente la forma en cómo se realiza la planeación y operación institucional, y los resultados que se obtienen con ella.
- Comprender la dinámica que envuelve las relaciones que se generan en la operación de la institución.
- Comprender el impacto que tiene el entorno en el cual opera la institución.
- Asumir las decisiones de corrección que el resultado de la evaluación aporta a la dirección escolar, una vez contrastado lo planeado contra lo realizado.

8.4. DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN EDUCATIVA

La evaluación resulta un proceso complejo que demanda una planificación para su realización y considera todas las dimensiones que la afectan. Enseguida se muestra el conocido esquema desarrollado por Tejeda en 1991 que concibe seis dimensiones:

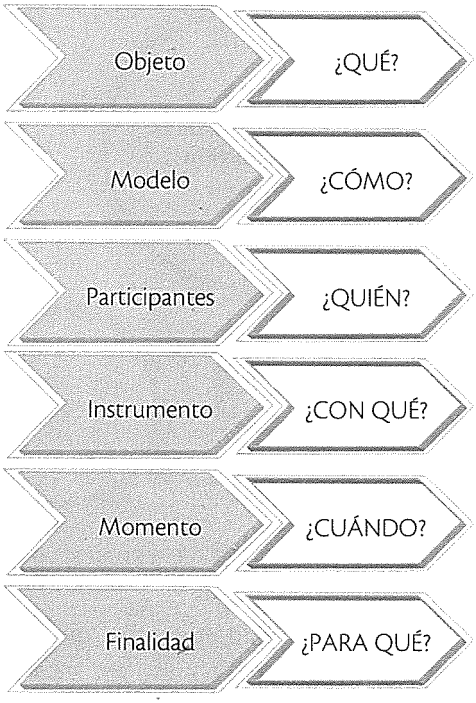


Figura 8.3. Proceso de la evaluación (Tejeda, 1991).

El objeto está constituido por lo que se pretende evaluar: los objetivos del plan, el plan y sus programas, un proceso, los docentes, los alumnos, la institución.

El modelo elegido para la evaluación estará en función de la forma en cómo se pretenden medir los resultados. Los modelos más empleados tienen una división general en cuanto a la verificación de logros: en cuantitativos y cualitativos; asimismo, existen otros como el orientado a objetivos, basado en la lógica del método científico, o el orientado a la toma de decisiones.

Los participantes son las personas que realizarán la evaluación; entre ellos se encuentran el equipo directivo, los profesores, los alumnos. Los participantes, al ser internos, estarían elaborando una autoevaluación, en tanto que la contratación de expertos o la inclusión de "pares" (directivos, profesores de instituciones similares) hablaría de una evaluación externa. La realización de una evaluación implica establecer un instrumento con qué medir los resultados de la institución; los más usados han sido las entrevistas estructuradas, los cuestionarios dirigidos a los integrantes de la institución y las pruebas objetivas, tomando en cuenta que cualquiera de ellos tendrá que cumplir con los requisitos de validez, fiabilidad y pertinencia.

En qué momento evaluar, lleva a la decisión de fijar un plazo con el fin de obtener información sobre la medición de los resultados. La evaluación que diagnostica se establece en el momento de inicio, la evaluación continua abarca un periodo completo (el ciclo escolar, el plazo del programa institucional: anual, quinquenal o la duración del curso) y la evaluación final se aplica sobre los resultados obtenidos al concluir el proceso educativo de que se trate.

La finalidad de la evaluación se deriva de las motivaciones que llevan a su realización. Puede ser diagnóstica, para conocer el estado actual, la realidad que se vive; formativa, para conocer el desarrollo del proceso, y está vinculada con la necesidad de ajustar las desviaciones y la búsqueda de la mejora continua, y la sumativa, que se aboca a la identificación de lo sucedido con los resultados o productos esperados.

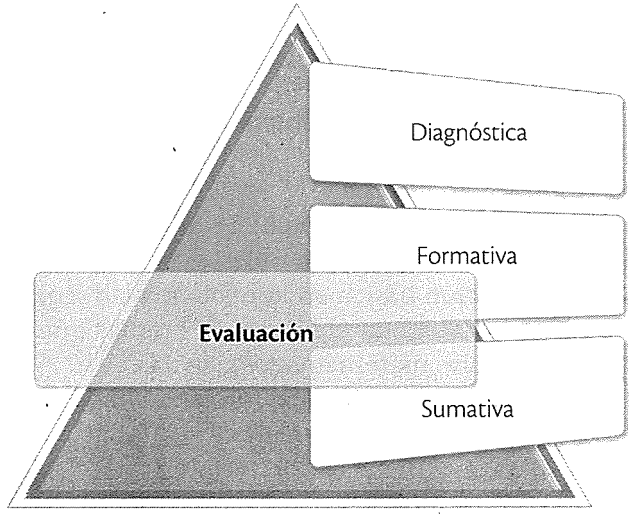


Figura 8.4. Tipos de evaluación acorde con su finalidad.

8.5. SISTEMAS DE EVALUACIÓN

A nivel mundial, el establecimiento de sistemas de evaluación presenta una heterogeneidad elevada, pues existen naciones que cuentan con resultados materialmente en tiempo real del desempeño no sólo del sistema nacional sino en desagregados que llegan a los individuos y pasan por lo local, las instituciones y los niveles, en tanto que en América Latina, si bien existen esfuerzos por avanzar en los procesos de evaluación, éstos presentan problemáticas asociadas con gremios de profesores pasivos, resistencia de las autoridades para transparentar los resultados, falta de continuidad en los ejercicios de evaluación y debilidades en las técnicas y conocimiento sobre procesos estandarizados de evaluación integral del fenómeno educativo.

Los sistemas de evaluación a nivel internacional se encuentran ampliamente desarrollados en lo referente a la educación básica asociada con los niveles obligatorios de los diferentes países, y cuentan con resultados mundiales que permiten comparaciones en los temas de español, matemáticas y ciencias; tales son los casos de los exámenes PISA (*Programme for International Student Assessment*), proyecto promovido por la *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), y TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*) aplicado por la IEA (*The International Association for the Evaluation of Educational Achievement*). Los resultados tienden a ser de mayor utilidad para los gobiernos en la construcción de políticas educativas de mejora, pero su conocimiento metodológico y sus resultados son esenciales para las instituciones educativas que se ubican en este nivel, a fin de identificar las condiciones, procesos y logros que se obtienen en los países y su nivel de desempeño.

El proyecto PISA, aplicado en los 30 países miembros y otros no miembros a los estudiantes que tienen 15 años de edad sin importar el grado que cursen, tiene como objetivo evaluar el resultado de los sistemas de educación básica en lo relativo a la formación de los alumnos para la vida adulta en el futuro. Los temas que trata son la alfabetización en lectura, matemáticas y ciencias.

En el siguiente cuadro, original del Informe PISA 2006, se describen las áreas de evaluación seleccionadas:

	Ciencias	*Lectura*	*Matemáticas*
Definición y características distintivas	El grado en que un individuo: • Tiene conocimiento científico y lo utiliza para identificar cuestiones, adquirir nuevos conocimientos, explicar fenómenos científicos y extraer conclusiones basándose en pruebas acerca de problemas relacionados con las ciencias. • Comprende las características de la ciencia como forma de conocimiento e investigación. • Es consciente de que la ciencia y la tecnología conforman nuestro medio material, intelectual y cultural. • Se compromete como ciudadano reflexivo en problemas e ideas relacionados con las ciencias. La competencia científica requiere comprensión de conceptos científicos, capacidad para aplicar un punto de vista científico y pensar sobre las pruebas de una manera científica.	La capacidad de un individuo de comprender, utilizar y analizar textos escritos para conseguir los objetivos propios, desarrollar el conocimiento y el potencial, y participar en la sociedad. Además de decodificación y comprensión literal, la competencia lectora implica lectura, interpretación y reflexión, y la capacidad de usar la lectura para cumplir las metas de cada cual en la vida. PISA se centra en leer para aprender más que en aprender a leer, de aquí que no se evalúa a los alumnos sobre las destrezas de lectura más básicas.	La capacidad de un individuo de identificar y comprender el papel de las matemáticas en el mundo actual, emitir juicios bien fundamentados y utilizar las matemáticas y comprometerse con ellas de manera que puedan satisfacer las necesidades de la vida del individuo como ciudadano constructivo, comprometido y reflexivo. La competencia matemática se refiere a un uso más amplio y funcional de las matemáticas: un compromiso con las matemáticas requiere la capacidad de reconocer y formular problemas matemáticos en distintas situaciones.
Contenido del conocimiento	Conocimiento de la ciencia: • Sistemas físicos. • Sistemas vivos. • Sistemas terrestres y espaciales. • Sistemas tecnológicos. Conocimiento acerca de la ciencia: • Investigación científica. • Explicaciones científicas.	La forma de los materiales de lectura: • Textos continuos, que incluyen diferentes tipos de prosa, como narración, exposición y argumentación. • Textos no continuos, como gráficos, formularios o listas.	Grupos de áreas y conceptos matemáticos importantes: • Cantidad. • Espacio y forma. • Cambio y relaciones. • Incertidumbre.

(*Continuación*)

	Ciencias	*Lectura*	*Matemática*
Destrezas implicadas	Tipo de tarea o proceso científico: • Identificar cuestiones científicas. • Explicar fenómenos científicos. • Utilizar pruebas científicas.	Tipo de tarea o proceso de lectura: • Recuperar información. • Interpretar textos. • Reflexionar sobre los textos y evaluarlos.	Los grupos de competencias definen las habilidades necesarias para las matemáticas. • Reproducción (operaciones matemáticas sencillas). • Conexión (conectar ideas para resolver problemas sencillos). • Reflexión (pensamiento matemático de mayor amplitud).
Contexto y situaciones	El área de aplicación de la ciencia, centrándose en sus usos relacionados con situaciones personales, sociales y globales, tales como: • Salud. • Recursos naturales. • Medio ambiente. • Riesgo. • Fronteras de la ciencia y la tecnología.	El uso para el que se elaboró el texto: • Privado (p. ej., una carta personal). • Público (p. ej., un documento oficial). • Profesional (p. ej., un informe). • Educativo (p. ej., lecturas escolares).	El área de aplicación de las matemáticas, centrándose en sus usos relacionados con situaciones personales, sociales y globales, tales como: • Personales. • Educativas y profesionales. • Públicas. • Científicas.

La idea que domina la evaluación PISA es la del aprendizaje a lo largo de toda la vida, por lo que hace énfasis en las capacidades necesarias para seguir aprendiendo en el futuro, así como en la capacidad de los alumnos de organizar y regular su propio aprendizaje, definiendo los conocimientos y las capacidades en función de lo que es necesario en la vida cotidiana, sin tomar como base el currículum nacional.

Bajo otra perspectiva, el modelo TIMSS tiene como objetivo encontrar factores relacionados con el aprendizaje de los estudiantes referentes a las áreas de matemáticas y ciencias que puedan ser modificados mediante acciones de política educativa, como serían el currículum escolar, los recursos disponibles y la práctica docente; se basa en una concepción curricular de tres niveles: el currículum pretendido, que es el que se propone para la enseñanza; el currículum aplicado, que refiere lo que se enseña en el aula, y el currículum logrado, que es lo que los estudiantes logran aprender.

El currículum, en sus diferentes fases, es identificado mediante cuestionarios exhaustivos que indagan sobre el contexto; las preguntas se concentran en cuestiones tales como la estructura y contenido del currículum establecido en matemáticas y ciencias, la experiencia y actitudes de los profesores, los contenidos que realmente se imparten, los enfoques didácticos empleados, la organización de las escuelas, las características de los recursos de las escuelas, las aulas, así como las experiencias y actitudes de los estudiantes en las escuelas.

Para identificar el currículum pretendido se realiza un análisis minucioso de los documentos que lo explican, los libros de texto y los materiales de apoyo, y se aplican cuestionarios a expertos en educación y en el currículo, con el fin de analizar con detalle la orientación curricular.

El currículum aplicado se identifica a partir de la aplicación de la evaluación del rendimiento de los estudiantes. En el caso de los profesores, se aplican cuestionarios a ellos mismos, a los alumnos y a los directores de las escuelas para conocer su perfil en lo referente a su formación, experiencia y actitudes. Se indaga también sobre los contenidos temáticos de ciencias y matemáticas que se enseñan y sobre los que se da prioridad, los enfoques didácticos empleados en el aula, la organización escolar, los recursos que se tienen en apoyo a la enseñanza y otros aspectos que facilitan o dificultan el aprendizaje.

El currículum logrado se evalúa con los cuestionarios aplicados a los alumnos que aportan además del logro académico, elementos como sus actitudes, creencias y experiencias, por lo que los resultados permiten identificar las principales características del aprendizaje de los estudiantes. Adicionalmente los resultados de los exámenes aplicados de matemáticas y ciencias en cada país permiten hacer comparaciones internacionales y dan oportunidad de identificar las mejores prácticas.

Con respecto al contenido del cuestionario, hace énfasis en descubrir destrezas y capacidades analíticas, de resolución de problemas y de investigación. Está integrado 30% por contenido factual (recuerdo y reconocimiento, definiciones, descripciones y conocimiento de instrumentos y procedimientos), otro 35% por preguntas de comprensión conceptual (ejemplificar, comparar, contrastar, clasificar, representar, relacionar, obtener y aplicar información, hallar soluciones y explicaciones) y 35% por preguntas de razonamiento y análisis (analizar, interpretar y resolver problemas, sintetizar, formular hipótesis, predecir, planificar, interpretar datos, sacar conclusiones, generalizar, evaluar, justificar).

En conclusión, cada uno de estos indicadores puede aportar información valiosa para la instrumentación de políticas educativas de me-

jora. Proporciona elementos a los centros de educación para planificar acciones de mejora continua a su quehacer bajo dos perspectivas: en el caso del proyecto PISA, el de la preparación de sus alumnos para continuar aprendiendo a lo largo de sus vidas con el fin de que tengan un papel activo en la sociedad como ciudadanos, y bajo los resultados del modelo TIMSS, como medio de evaluación del desempeño escolar a partir del currículum nacional existente.

En México, la Secretaría de Educación Pública aplica la prueba ENLACE, que tiene como objetivo proporcionar información sobre el dominio que tienen los estudiantes referente a los contenidos de las asignaturas de Español, Matemáticas y Ciencias. Se aplica a los alumnos de 3o. a 6o. de primaria, 3o. de secundaria y 3er. año de la educación media superior. Busca identificar alumnos, asignaturas, grupos, escuelas, zonas escolares y entidades escolares con bajos resultados para darles atención especial. También identifica las mejores prácticas.

Se aplica mediante un examen de opción múltiple que contiene entre 50 y 74 reactivos que se resuelven en ocho sesiones de 45 minutos cada una, en dos días.

Se emite un reporte individual en el que se da a conocer el puntaje obtenido en cada asignatura (Español, Matemáticas y Ciencias), el nivel de logro (insuficiente, elemental, bueno o excelente), un comparativo de puntaje y nivel de logro con alumnos de otros grupos, escuelas y estados, así como los temas de cada asignatura en los que el estudiante mostró tener más dificultad.

En el caso de las instituciones de educación superior o de formación para el trabajo, las prioridades de la evaluación se encuentran en la certificación de la calidad de la educación y en la normalización de los estándares de desempeño de las profesiones otorgados por organismos independientes nacionales e internacionales. La acreditación de los programas de estudio, la certificación de profesiones y la normalización de competencias laborales abarcan en su conjunto la evaluación de los insumos, los procesos establecidos y los resultados obtenidos por este tipo de instituciones educativas.

8.6. CALIDAD EDUCATIVA

Al tratar sobre calidad en educación es frecuente establecer discusiones polarizadas comprensibles cuando el origen del concepto se asocia con los negocios, la producción y sus resultados. Si bien es cierto que la

calidad surge en la esfera del conocimiento de la administración de negocios como un método que reduce los defectos y mejora el rendimiento de las empresas, no es la intención del educador que busca la calidad hacer una copia exacta del método, y trasladarlo inflexiblemente a la institución escolar. El fenómeno educativo, como todos los fenómenos sociales, tiene la característica de ser multicausal, por tanto su estudio requiere de aproximaciones multidisciplinarias, flexibles y pertinentes, por lo que la calidad de la educación ha requerido de la construcción conceptual de su propio marco de estudio.

El *Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española* define la calidad como "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor"; de esta forma la calidad requiere de un juicio de valor para ser juzgada, y es en este sentido que la calidad de la educación requiere de elementos no sólo cuantitativos (que son básicamente los más desarrollados en el ámbito de los negocios) sino también de los cualitativos, que juzgan las peculiares formas de ser, en un contexto dado, de los involucrados en el fenómeno educativo, en particular la relación entre las autoridades y los estudiantes y los profesores, y la referente a los profesores y los alumnos.

En este capítulo se conceptualiza a la calidad de la educación como el análisis de los insumos disponibles, los procesos educativos y los resultados obtenidos en diversos contextos, lo que asegura la doble interpretación de calidad como evaluación de los procesos escolares y como evaluación de los resultados educativos.

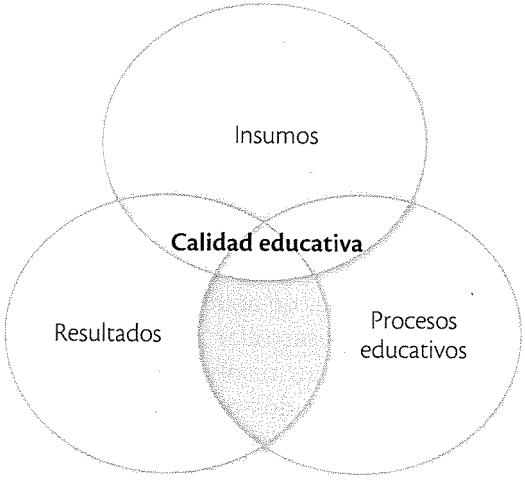


Figura 8.5. Componentes de la calidad educativa.

8.7. PRINCIPIOS Y FILOSOFÍA DE CALIDAD

Los principios de la calidad, de acuerdo con los autores más destacados, incluyen:

- Compromiso de la dirección.
- Preocupación por la mejora continua.
- Participación de todos los integrantes de la institución.
- Cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la mejora de la calidad.
- Evaluación y planificación de la calidad que permita actuar rápidamente en la eliminación de diferencias o la introducción de mejoras.
- Rápida circulación de la información.
- Incorporación del punto de vista del cliente para la satisfacción de sus necesidades, desarrollando los productos o servicios que las satisfagan.
- Importancia del cliente interno y externo.

En el ámbito educativo estos principios se han de traducir en dos elementos fundamentales para toda sociedad: una educación de calidad con equidad, otorgada por un sistema educativo transparente y democrático que permita dar respuesta a las demandas y necesidades de la población ante los requerimientos de la sociedad, del conocimiento y de la globalización.

La dirección escolar es la que primero debe comprometerse con la aceptación y corrección de las fallas que existen en el sistema educativo cuando presenta serias deficiencias traducidas en altos índices de reprobación y deserción de los alumnos, y bajos niveles de aprovechamiento; negarlo implicaría evadir la responsabilidad directa por parte de los involucrados en la operación de las escuelas. Es necesario incorporar en la programación y sujetar a evaluación el establecimiento de las acciones que hacen posible, de acuerdo con las mejores prácticas observadas a nivel mundial, desarrollar plenamente en los estudiantes las habilidades que les permitan resolver problemas con creatividad y eficacia, y estar mejor preparados para los desafíos que les presentan la vida y la inserción en el mercado laboral altamente competitivo en el mundo global. Asimismo, la cultura organizacional tendrá que ajustarse para lograr que la formación de sus estudiantes los convierta

en ciudadanos libres, con identidad, razón y dignidad, con derechos y deberes, creadores de valores y de ideales, permitiéndoles aprender a ejercer tanto su libertad como su responsabilidad.

Trabajar por la calidad implica mantener una filosofía de mejora continua, de reconocer errores y corregirlos, de comprender que el trabajo se realiza no como una finalidad personal sino como la responsabilidad de darle al estudiante lo que necesita; que las tareas se mejoran cuando existe liderazgo en todos los integrantes y se favorece la comunicación como medio para interactuar en la organización.

8.8. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS DE CALIDAD

Una de las metodologías mundialmente empleadas en la gestión de la calidad son las denominadas reglas ISO 9000 creadas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con sede en Ginebra, Suiza. Surgida en 1947 con la misión de "promover el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas en el mundo, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y desarrollar la cooperación en la actividad intelectual, científica y comercial". La ISO es una federación mundial de cuerpos nacionales de estandarización constituida por representantes de 132 países que desarrolla su trabajo a través de comités técnicos en campos diversos como la informática y las comunicaciones, la distribución de bienes, la construcción y los servicios financieros, entre otros. Las normas ISO 9000 no definen cómo debe ser el sistema de calidad de una empresa, sólo establece los requisitos mínimos que deberá cumplir, lo que permite la flexibilidad suficiente para que cada empresa defina su sistema de acuerdo con sus características particulares.

En términos generales, aplicar la norma ISO 9001:2000 implica cumplir cinco requisitos que permiten diseñar el sistema de gestión de calidad de la empresa en cuanto a la integración de sus procesos y la documentación de soporte necesaria.

Estos requisitos son:

- Sistema de gestión de la calidad, que cubre los requisitos generales del sistema y los requisitos de documentación.
- Responsabilidad de la dirección, que corresponde al compromiso de la dirección, el enfoque al cliente, la política de calidad, la plani-

ficación, la responsabilidad, la autoridad y la comunicación y la revisión.
- Gestión de los negocios, integrado por la provisión de recursos, los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo.
- Realización del proceso, que toma en cuenta la planeación de la realización del producto, los procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, prestación del servicio y control de equipos.
- Medición, análisis y mejora, constituido por las generalidades, el seguimiento y la medición, el control del servicio no conforme, el análisis de datos y la mejora continua.

La certificación que avala que una empresa cumple con la norma ISO 9000 sólo puede ser emitida por un organismo de certificación acreditado y externo; al inicio del proceso el organismo levantará una "auditoria de evaluación previa" para identificar áreas de incumplimiento, de modo que pueda corregirlas antes de la "auditoria de certificación". El certificado de registro ISO 9000 es válido por un periodo de tres años y el organismo de certificación puede realizar auditorías cada ocho meses para garantizar que la empresa mantiene el cumplimiento de la norma.

A nivel de instituciones educativas se han realizado adaptaciones de las normas de calidad ISO con el fin de establecer los requisitos pertinentes al otorgamiento del servicio educativo, para ello se ha publicado un documento en donde se establecen las pautas específicas para las organizaciones del sector educativo (OE) denominado *ISO/IWA 2: Sistemas de Gestión de la Calidad-Pautas para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación.*

En México esta norma se desarrolló en talleres abiertos y organizados por la Dirección General de Normas (DGN), con el apoyo y cooperación del Instituto Mexicano para la Normalización y Certificación (IMNC) y el Comité Nacional para la Estandarización en los Sistemas de Dirección de Calidad (Cotennsiscal). El Instituto Latinoamericano para la Calidad (Inlac) facilitó la reunión, siendo aprobado en un taller realizado en Acapulco, México, en octubre de 2002. La norma fue publicada en noviembre de 2003 por parte de ISO en inglés, y en español por parte del IMNC como norma mexicana *NMX-CC-023-IMN 2004* en julio de 2004.

En esta adaptación de la ISO/IWA 2, el comité no modificó ni agregó nada diferente a la norma original para las empresas, su tarea ha sido más bien la de promover que la norma sea entendible para su implementación en el sector de la educación. Para ello, por ejemplo, se incluye en el

texto del manual, en el apartado Términos y Definiciones, los conceptos empleados en ISO con explicaciones que aclaran, para las OE, las definiciones de cliente, parte interesada, proceso educativo, organización educativa y educador, entre otras.

Ejemplo: Cliente: organización o persona que recibe un producto.
Ambos conceptos definidos en ISO 9000:2001.
Un cliente puede ser un consumidor o comprador o un usuario final.
Por tanto habrá que analizarse siempre que se trate del cliente que:

- Un consumidor en educación es normalmente el estudiante.
- Un comprador en educación es quien financia al estudiante.
- Un usuario final en educación es quien se beneficia del aprendizaje alcanzado por el estudiante.

ISO/IWA 2 contiene los mismos cinco requisitos previstos en ISO 9001:2000 con las adaptaciones que se han mencionado. Como ejemplos específicos de estas adaptaciones tenemos:

- Sistema de gestión de la calidad, por ejemplo, indica que: "El control de la educación puede ser ejercido durante los siguientes procesos: *a*) análisis de las necesidades de la enseñanza; *b*) diseño del proceso educativo; *c*) desarrollo del proceso educativo; *d*) impartición de la educación, y *e*) evaluación de la enseñanza."
- Responsabilidad de la dirección, por ejemplo, señala: "La política de calidad debería estar documentada y ser coherente con las leyes, reglamentos y otras disposiciones gubernamentales, así como con otras políticas de la OE."
- Gestión de los negocios, por ejemplo en el caso de los recurso humanos de las OE, señala como parte del sistema de gestión del personal que habrá de mantener y mejorar la competencia del personal docente y de apoyo, y que habrán de incluirse aspectos como:

  - "Adecuación de planes de estudio para integrar avances científicos y tecnológicos."
  - "Evaluación del desempeño del educando y de la eficiencia de la organización basada en el logro de los objetivos educativos específicos."

- Realización del proceso, por ejemplo, en los aspectos correspondientes a la planificación de la realización del producto se consideran, entre otros, como procesos inherentes:

  - Las actividades de enseñanza-aprendizaje.
  - El diseño y desarrollo de los planes y programas de estudio.
  - La admisión de candidatos (estudiantes).
  - La asignación de aulas, laboratorios, talleres, auditorios, aulas para ceremonias, salas de usos múltiples y otros espacios similares.

- Medición, análisis y mejora; por ejemplo, en el caso de las auditorías internas menciona: "la organización educativa debería efectuar auditorías internas considerando los aspectos relacionados con el producto educativo, acreditación y certificación, fallas en el proceso enseñanza-aprendizaje, la eficacia de los métodos de enseñanza, los procesos educativos y el desempeño del Sistema General de Calidad".

La búsqueda de la calidad educativa no puede ser percibida en la actualidad como un proceso de moda o extraordinario, sino como una condición necesaria para permanecer en el mercado de la educación, cualquiera que éste sea, por lo que toda institución de educación requiere necesariamente un sistema de gestión de la calidad (SGC) integral que le permita contar con la información pertinente requerida para mantener y avanzar en sus estándares, y dar respuesta a una sociedad cada vez más exigente frente a las graves dificultades económicas, sociales y morales a que se enfrentan los individuos.

8.9. PROCESO DE ACREDITACIÓN

Por *acreditación* se entiende el juicio de valor que un organismo académico y/o profesional externo emite con respecto a la calidad satisfactoria de un programa educativo perteneciente a la oferta educativa de una institución; en algunos países también se acreditan las instituciones.

En México, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes) es el organismo no gubernamental que regula los procesos de acreditación y da certeza de la capacidad académica, técnica y operativa de los organismos acreditadores. El Copaes ha definido los lineamientos y el marco general que deberán ser observados por las organizaciones acreditadoras que hayan sido reconocidas por el Consejo como organismos acreditadores; el propósito es dar congruencia y consistencia a los procesos de acreditación de programas académicos, independientemente del nivel del programa académico, área de conocimiento e incluso disciplina, y compartir una misma visión sobre los conceptos de acreditación y calidad de un programa académico. De esta manera, se garantizará que los resultados de la acreditación sean siempre confiables, sin importar qué organismo lleve a cabo tal acreditación.

Este proceso se realiza en seis etapas:

Figura 8.6. Proceso de acreditación de un programa académico.

- Solicitud de acreditación. Al ser voluntaria, la institución tendrá que solicitar y firmar un acuerdo con el organismo acreditador pertinente.
- Condiciones iniciales del proceso. Son aquellas que la institución tendrá que poseer para ser sujeto de acreditación.
- Autoevaluación. Informe integral cuantitativo y cualitativo que se entrega al organismo acreditador, elaborado con una elevada participación de la comunidad académica del programa.
- Evaluación del organismo acreditador. Con base en la información resultante de las dos etapas anteriores y de la visita de los evaluadores a la institución, estos últimos valorarán el conjunto y realizarán un informe, proponiendo el otorgamiento o el rechazo de la acreditación del programa así como las recomendaciones de mejora.
- Dictamen final. Emitido por el organismo con base en las recomendaciones de los evaluadores y que puede ser acreditado o no acreditado.
- Mecanismo de revisión. Cuando la institución se inconforme por el resultado, podrá solicitar por escrito una revisión que tendrá lugar con el conocimiento y, en su caso, la intervención de Copaes.

Para la evaluación de un programa, con fines de acreditación, algunos de los elementos por considerar son los siguientes:

Categorías, factores o áreas. Son 12, y para cada uno se establecen las condiciones que habrán de reunir en forma detallada y clara, con explicaciones precisas de lo que habrá de cumplirse para obtener la acreditación:

1. Personal académico.
2. Currículo.
3. Métodos e instrumentos para evaluar el aprendizaje.
4. Servicios institucionales para el aprendizaje.
5. Alumnos.
6. Infraestructura y equipamiento.
7. Investigación.
8. Vinculación.
9. Normatividad institucional que regula la operación del programa.
10. Conducción académico-administrativa del programa.
11. Proceso de planeación y evaluación.
12. Gestión administrativa y financiera.

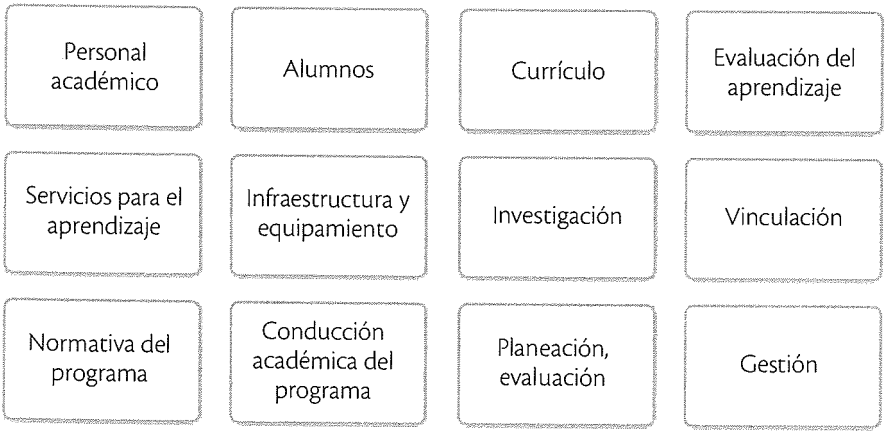


Figura 8.7. Factores para evaluar en un proceso de acreditación.

Criterios. Referentes axiológicos definidos *a priori*, con base en los cuales se emitirán los juicios de valor.

Indicadores. Precisarán para cada categoría o criterio la expresión cuantitativa y cualitativa de su valor.

Parámetros, estándares o referentes de evaluación. Valores ideales o deseables de un indicador.

Tomando en cuenta este marco general, cada organismo acreditador establece de forma particular cómo se realizará la evaluación integral y externa, siendo un proceso de carácter voluntario con la participación de expertos de reconocido prestigio en el específico campo disciplinar, provenientes tanto del sector educativo como de sector laboral y del colegiado; el financiamiento del proceso de acreditación, por lo mismo, se encuentra a cargo de las propias instituciones evaluadas. Las resoluciones son tomadas de forma colegiada, lo que garantiza su objetividad e independencia, teniendo validez temporal (cinco años), lo que asegura una mejora continua para refrendar la acreditación.

8.10. CERTIFICACIÓN PROFESIONAL

Podemos decir, de acuerdo con la Dirección General de Profesiones en México, que:

> La certificación profesional "representa un medio idóneo para demostrar a la sociedad quiénes son los profesionistas que han alcanzado la actualización de sus conocimientos y una mayor experiencia en el desempeño de su profesión o especialidad, con el propósito de mejorar su desarrollo profesional, obtener mayor competitividad y ofrecer servicios de alta profesionalización".

Del mismo modo, la certificación permite cumplir con los acuerdos establecidos en los diferentes tratados comerciales internacionales, que plantean la libre movilidad de las personas, en cuanto al establecimiento de las bases de reciprocidad para el ejercicio profesional entre los países firmantes de estos tratados.

Son las asociaciones y colegios de profesionistas los que otorgan el certificado profesional a sus agremiados, mediante diversos procesos que evalúan conocimientos y experiencia. Se busca que estos procesos cumplan con la seguridad jurídica necesaria, sean imparciales, honestos y equitativos con el fin de evitar conflictos de intereses,

y por lo mismo existe una autoridad que permite a estas agrupaciones gremiales emitir los certificados mediante el *Reconocimiento de idoneidad* de sus procedimientos, siendo reconocidas como auxiliares de la autoridad educativa en la vigilancia del ejercicio profesional con vigencia de cinco años.

Para poder obtener este reconocimiento las agrupaciones gremiales deberán:

- Estar formalmente constituidas como asociaciones civiles sin fines de lucro.
- Contar con un código de ética.
- Integrar un directorio de los miembros de su órgano de gobierno y de su mesa directiva.
- Poseer la documentación de su esquema de evaluación y procedimientos, así como de la infraestructura y los recursos humanos empleados en la certificación.

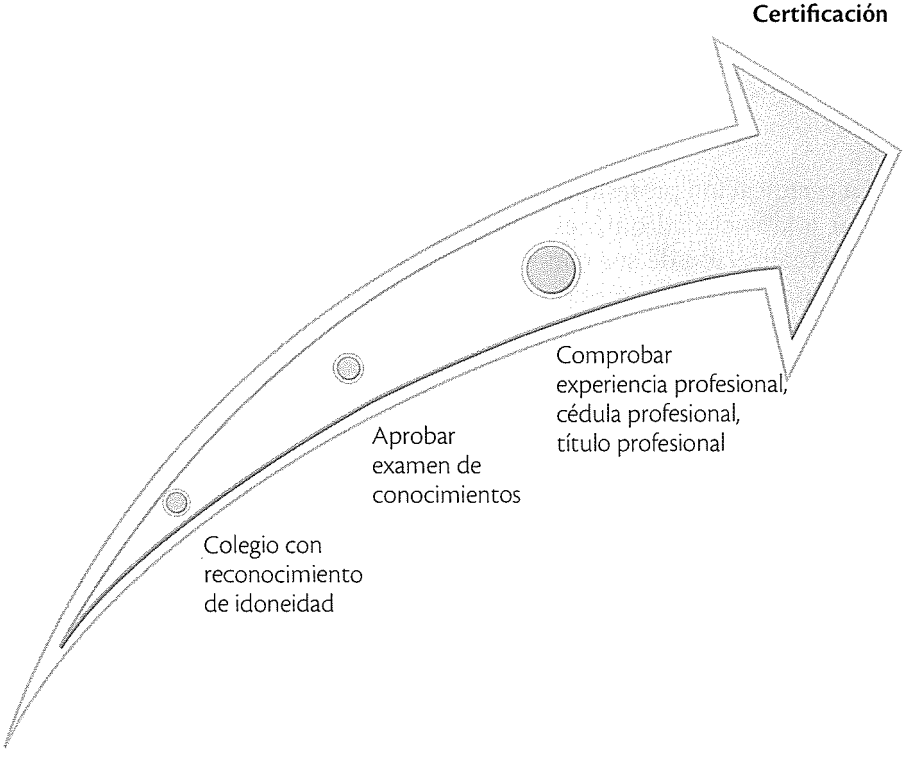


Figura 8.8. Proceso de certificación profesional.

En México, para que un profesional obtenga la certificación profesional deberá asistir a un colegio que cuente con el Reconocimiento de idoneidad otorgado por la Secretaría de Educación Pública, aprobar un examen de conocimientos, presentar una constancia que avale un tiempo mínimo de ejercicio profesional en el área, presentar cédula profesional expedida por la Dirección General de Profesiones de la SEP y presentar título profesional que avale un mínimo de años de haber obtenido la titulación.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. Describa un proceso de evaluación que se realice en alguna institución. Identifique y explique los principios que, de acuerdo con su criterio, la guían.

2. Identifique las seis dimensiones que requiere ese mismo proceso de evaluación, analizándolo a través de las preguntas respectivas.

3. Proponga los tres tipos de evaluación que pueden aplicarse a ese proceso y descríbalos.

4. Investigue los parámetros que el sistema de evaluación nacional o internacional ha establecido para las instituciones similares a la suya.

5. Investigue entre instituciones de diversos niveles cómo definen su calidad.

6. Compare cómo establece su institución su calidad frente a los posibles clientes.

7. Analice los términos *certificación* y *acreditación* y evalúe sus diferencias y complementos.

8. Investigue la existencia de organismos acreditadores en su nación o localidad, y evalúe cuáles son los pertinentes a su institución.

9. Investigue si su profesión cuenta con un organismo certificador y analice los requisitos que debe cumplir para obtenerla. De no existir, indague una que pertenezca a su área de conocimiento.

10. Ahora identifique las seis dimensiones que requiere ese mismo proceso de evaluación, analizándolo a través de las preguntas respectivas.

11. Proponga los tres tipos de evaluación que pueden aplicarse a ese proceso y descríbalos.

12. Investigue los parámetros que el sistema de evaluación nacional o internacional ha establecido para las instituciones similares a la suya.

13. En caso de residir en México, investigue cuáles han sido los desempeños en las pruebas PISA y ENLACE de su escuela o, en caso de no haber participado, de las escuelas de su comunidad.

14. Proponga una evaluación para sus alumnos que distinga indicadores similares a los marcados por PISA. _____

_____

_____

_____

_____

II. Autoevaluación

Señale en el paréntesis con una V si la aseveración es verdadera y con una F si es falsa.

1. Una de las metodologías mundialmente empleadas en la gestión de la calidad son las denominadas reglas ISO 9000 creada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO). ( )
2. En la adaptación de la ISO 9001:2000 el comité no modificó ni agregó nada diferente a la norma original para las empresas, su tarea ha sido más bien la de promover que la norma sea entendible para su implementación en el sector de la educación. ( )
3. A nivel de instituciones educativas se han realizado adaptaciones de las normas de calidad ISO con el fin de establecer los requisitos pertinentes al otorgamiento del servicio educativo; para ello se ha publicado un documento en donde se establecen las pautas específicas para las organizaciones del sector educativo (OE) denominado *ISO/IWA 2: Sistemas de Gestión de la Calidad-Pautas para la Aplicación de ISO 9001:2000 en la educación.* ( )
4. Un consumidor en educación es normalmente quien se beneficia del aprendizaje. ( )
5. Un comprador en educación es quien financia al estudiante. ( )
6. Un usuario final en educación es el comprador. ( )
7. Por acreditación se entiende el juicio de valor que un organismo académico y/o profesional interno emite con respecto a la calidad satisfactoria de un programa educativo (carrera, posgrado). ( )
8. El Copaes ha definido los lineamientos y el marco general que deberán ser observados por las organizaciones acreditadoras que hayan sido reconocidas por el Consejo como organismos acreditadores. ( )
9. Los criterios precisarán para cada categoría o criterio la expresión cuantitativa y cualitativa de su valor. ( )
10. Firmeza, constancia en los propósitos, estándares o referentes de evaluación son valores ideales o deseables de un indicador. ( )

III. Caso práctico

1. Compare cómo establece su institución su calidad frente a sus posibles clientes. Investigue y procure conocer completamente el manual *ISO/IWA 2: Sistemas de Gestión de la Calidad-Pautas para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación.*
2. Indague la misión y visión de las organizaciones educativas (OE) investigadas en las preguntas 1 y 2, y valore la congruencia entre estas dos y su definición de calidad.
3. Investigue y procure conocer completamente el manual de *ISO/IWA 2: Sistemas de Gestión de la Calidad-Pautas para la Aplicación de ISO 9001:2000 en la educación.*
4. Seleccione algún organismo que considere es el adecuado para realizar un proceso de acreditación en su institución y elabore para el área docente un diagnóstico entre su condición actual y los parámetros de calidad que solicita el organismo para calificarlo como de buena calidad.

9

Marketing educativo

Mtro. Francisco Pedronni Luna

Objetivo general

Que el lector conozca el concepto y aplique las principales funciones de la mercadotecnia a las instituciones educativas.

Objetivos particulares

- Definir el concepto de mercadotecnia y su importancia.
- Analizar las funciones de la mercadotecnia educativa.
- Explicar la importancia de la función ventas.
- Describir la relación de la mercadotecnia con otras áreas funcionales de la institución.
- Comprender los elementos que hay que considerar para realizar una estrategia de *marketing*.
- Explicar la importancia de la comunicación.
- Explicar la función de relaciones públicas en una institución educativa.
- Analizar las estrategias para promocionar una institución.
- Describir la utilización de los distintos medios publicitarios.
- Explicar estrategias de comunicación y promoción.

9.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL *MARKETING* EDUCATIVO

La mercadotecnia educativa es la actividad encaminada a conocer, estimular, satisfacer y mantener la matrícula escolar, así como satisfacer las necesidades de la sociedad.[1]

Toda organización educativa requiere promover la inscripción de alumnos y establecer una comunicación con las distintas áreas de la sociedad, lo que se logra a través del proceso de mercadotecnia.

El proceso mercadológico es el conjunto de etapas a través de las cuales se realiza la mercadotecnia.[2]

El proceso de *marketing* incluye las siguientes funciones que son conocidas como las cuatro *P*:

- **Producto.** Para el caso de la institución educativa se refiere al servicio que se presta.
- **Precio.** Incluye las colegiaturas.
- **Plaza-distribución.** Ubicación de la institución.
- **Promoción.** Comprende la promoción escolar, las ventas, la publicidad y las relaciones públicas tendentes a incorporar alumnos a la institución.

La mezcla mercadológica es la combinación de elementos necesarios para diseñar un plan de mercadotecnia y satisfacer las necesidades del mercado de acuerdo con sus características. También se conoce como la mezcla de las cuatro *P* de mercadotecnia.

[1] Lourdes Münch, *Nuevos fundamentos de mercadotecnia*, Trillas, México, 2006.
[2] *Idem.*

9.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EDUCATIVO

El primer paso para diseñar la mezcla mercadológica de una institución educativa es el análisis del entorno y la investigación de mercado, con la finalidad de proporcionar servicios que satisfagan realmente las necesidades de la sociedad.

El análisis del entorno educativo es el estudio de los factores internos y externos que influyen en la prestación del servicio con la finalidad de diseñar las estrategias mercadológicas más adecuadas para la satisfacción de las necesidades del mercado.[3]

El entorno interno está constituido por los alumnos, quienes son los usuarios del servicio, participan en el proceso educativo, viven y experimentan el buen servicio y la atención que ofrece la institución. También se conforma por la organización y sus recursos, los empleados y los directivos.

El entorno externo se integra por:

- **Microambiente:** está conformado por la competencia, proveedores y clientes:
  - *La competencia.* Ofrece un servicio similar y responde a las necesidades y deseos del mismo cliente; los criterios que otorgan un valor agregado son la zona geográfica, los servicios, el precio, el prestigio, etcétera.
  - *Los proveedores.* Son de dos tipos: materiales e intelectuales. Materiales son mobiliario, equipo de cómputo, deportivo, de oficina, la tecnología, etc. Y los proveedores intelectuales son los estudios del nivel inmediato anterior, así como los principios, valores y virtudes que les han inculcado sus padres.
  - *Los clientes o usuarios.* Existen cinco personas diferentes que pueden participar en la decisión de compra: el *motivador*, es el que da la idea y promueve la compra; el *influyente*, es el experto que recomienda técnicamente los beneficios del producto o

[3] *Ibidem.*

servicio; el *tomador de decisiones,* es el que decide hacer o no la compra; el *cliente,* es el que paga, y por último el *consumidor o usuario,* es el que usa y disfruta el producto o servicio.

- **Macroambiente:** lo integran elementos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales, ecológicos y religiosos.

En relación con el macroambiente y los factores externos, es indispensable poseer información de lo que sucede alrededor, el marco legal, los reglamentos, situación económica del país, nuevas tecnologías educativas, tradiciones y costumbres locales, disposiciones ambientales, etc., con la finalidad de proporcionar un servicio de calidad.

9.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO EDUCATIVO

El mercado educativo es el conjunto de clientes potenciales y reales del servicio.[4]
La investigación de mercado educativo es un método objetivo cuya finalidad es proporcionar información acerca del mercado, competencia, usuarios y servicio educativo mediante la investigación, el muestreo, la encuesta y la entrevista.[5]

Existen dos fuentes para la investigación de mercados: primarias y secundarias. Los datos primarios se obtienen a través de la observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios. Los datos secundarios los conforman estadísticas e información elaboradas por terceros, es información general resultante de revistas especializadas, boletines técnicos, páginas electrónicas gubernamentales, principalmente de las instituciones que realizan censos y de aquellas que regulan al sector.

La investigación de mercado puede realizarse apoyándose en el SIM (Sistema de Información de Mercados). El SIM está integrado por: el subsistema de informes internos, el subsistema de inteligencia y el subsistema de investigación de mercados. Existe un cuarto subsistema denominado analítico, poco usado en las pequeñas y medianas instituciones.

[4] *Ibidem.*
[5] *Ibidem.*

- **Informes internos.** Se refiere a toda la información que se genera en la organización y que es de utilidad para tomar decisiones estratégicas, por ejemplo, registro de inscripciones, información de los padres, de sus escuelas de procedencia, ingresos por colegiatura o venta de uniformes y otros servicios, devoluciones, bajas, reprobados, sanciones, etc. Todas las estadísticas deben ser claras, veraces y oportunas en la empresa.
- **Inteligencia.** Integrada por información estratégica como: fortalezas y debilidades de las otras instituciones, servicios, colegiaturas, directivos. Algunos profesores están en dos o más escuelas y aún siendo éticos, suelen hacer comentarios de algunas de sus experiencias, y no se diga los mismos alumnos y más aún los padres de familia, que pueden inscribir a sus hijos en diferentes instituciones.

9.4. SERVICIO, PRECIO Y PLAZA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Servicio. Los servicios que ofrece la institución educativa, planes de estudio, actividades académicas y extraacadémicas, horarios, modelo educativo, actividades extracurriculares, deben ser de alta calidad para que tengan aceptación en el mercado.

Precio. El precio de colegiaturas, uniforme y demás servicios deben establecerse en relación con los costos y con un estudio acerca de los precios y servicios de instituciones similares, con la finalidad de que sean competitivos.

Es importante planear la estrategia financiera junto con el contador y los dueños, determinar las cuotas y los posibles beneficios que podamos ofrecer en el pago anticipado, becas en inscripción y colegiatura, uniformes, seguros, transporte, servicios adicionales y materiales diversos. Los precios de las colegiaturas no deben ir en detrimento de la calidad y el prestigio.

Plaza. Incluye las instalaciones, su ubicación, estacionamiento, fachada, acceso, oficinas, salones, biblioteca, salas de usos múltiples, cafetería, auditorio, áreas deportivas y servicios adicionales. Se debe cuidar el orden, limpieza, seguridad, colores y buen estado. Muchas instituciones educativas descuidan la apariencia física, la decoración y su significado, los colores, escudo, logotipo, lema, etc. Otro factor importante es su arquitectura, instalaciones seguras, iluminación natural, drenaje, instalación eléctrica y de gas; es indispensable la prevención de accidentes y dar servicio a

personas discapacitadas, salidas de emergencias, limpieza y separación de basura, reciclaje, áreas verdes, deportivas y culturales.

Se debe considerar la distribución, los señalizadores y evitar el hacinamiento en salones y oficinas. Los alumnos, profesores, personal administrativo e intendencia, así como los padres de familia y visitantes, deben sentirse cómodos, seguros, en un ambiente confortable que propicie el estudio.

9.5. PROMOCIÓN

La promoción educativa es el conjunto de actividades tendentes a estimular, posicionar y lograr la aceptación del servicio en el mercado.[6]

Para estimular al mercado es necesario recordar, en primer lugar, que la mejor promoción es la de *boca en boca*, es decir, las recomendaciones de los padres de familia y los alumnos que se encargan de promover las experiencias vividas en la institución.

Lo primero es identificar las ventajas competitivas de la organización.

Una ventaja competitiva es el conjunto de características, ventajas o el valor agregado de nuestro servicio en relación con la competencia.[7]

La promoción estratégica incluye una serie de actividades para dar a conocer a la institución. Debe considerar los siguientes factores:

1. *Experiencias.* Se refiere a capitalizar la efectividad de las promociones anteriores. Preguntar a los padres de familia y estudiantes por cuál medio se enteraron de la institución, con el fin de detectar los medios idóneos.
2. *Temporalidad.* Calendarizar las actividades y programar las fechas para asistir a congresos, ferias, exposiciones, conferencias, en donde demos a conocer la institución.

[6] *Ibidem.*
[7] *Ibidem.*

3. *Presupuesto.* Es el talón de Aquiles, ¿cuánto se gastó el año pasado? y ¿en qué? La mercadotecnia no debe ser un "gasto" sino una "inversión", por lo que es necesario contratar aquellos medios que influyan en las ventas y cumplan el objetivo de la campaña de promoción.

Uno de los medios de promoción más usuales son los promocionales, es decir, aquellos productos que difunden la imagen institucional; por ejemplo, playeras, plumas, chamarras, agendas, carpetas, llaveros, tazas, calcomanías, gomas, vasos, relojes, accesorios para la oficina y equipo de cómputo, todos con los colores e imagen corporativa de la escuela, con frases y eslóganes que comuniquen la filosofía institucional, así como los servicios, dirección y contacto con la escuela.

9.6. VENTAS

La venta es la acción a través de la cual se ofrece el servicio educativo y se garantiza su adquisición.[8]

En una institución educativa, quienes se encargan de la venta son todos los miembros de la misma: promotores, directivos, secretarias, maestros, recepcionistas, personal de vigilancia y de mantenimiento, *todos* son corresponsables de atender y promover la inscripción de alumnos.

De nada sirve que el promotor o la telefonista den una excelente imagen y atención, si al llegar a la institución, en la entrada lo atienden mal, o el padre percibe maltrato a un alumno por parte de un maestro.

Al efectuar el proceso de venta de inscripciones es necesario considerar a la competencia. Usualmente los padres de familia y los alumnos comparan a la escuela con otras en cuanto a su modelo educativo, servicios, ubicación, colegiatura, cuerpo docente, etcétera.

¿Quién vende? En algunas instituciones se tiene un área dedicada a la atención e inscripción de los alumnos, en otras no existen personas dedicadas a ello, todos hacen de todo. En este sentido, el personal que tiene contacto con los padres y los alumnos participa en el proceso de ventas, desde el personal del estacionamiento, vigilancia, recepción, telefonistas

[8] *Ibidem.*

y secretarias, hasta coordinadores, profesores y directores. Algunas de estas personas consideran que ese no es su papel, y no le dan la seriedad que se requiere en tan delicada tarea que es recibir y atender a las personas más importantes: los alumnos y los padres de familia.

Se requiere sensibilizar, capacitar, supervisar y reconocer la labor del personal; elaborar un guión que incluya aspectos fundamentales sobre cómo contestar el teléfono o cómo realizar el cierre de una venta, anticipándonos a los cuestionamientos que nos hagan.

Los promotores requieren apoyos para realizar visitas a escuelas, centros comerciales, ferias, etc. Tal es el caso de los exhibidores, que proporcionan presencia de acuerdo con la imagen corporativa de la institución.

En el *stand* es posible incluir publicaciones, artículos promocionales y algo muy importante: recabar información de los interesados en el servicio para posteriormente enviarles alguna invitación más personalizada.

Al asistir a instituciones que pueden ser centros de concentración de padres de familia y/o jóvenes, se requiere planear el material impreso y los artículos promocionales.

Otro aspecto que hay que considerar es efectuar el seguimiento de las ventas realizadas. Esto es, conservar a los clientes, mantener actualizada nuestra cartera de clientes, conservar su lealtad, ofrecerles siempre algo más y mejor. Permanecer en la mente de alumnos y padres. Mantener vivos los recuerdos, tener reuniones de egresados, brindar otros servicios y productos que satisfagan sus necesidades.

9.7. PUBLICIDAD

La publicidad es una técnica mercadológica que sirve para informar, persuadir y posicionarse en la mente del consumidor.[9]

La publicidad usa distintos medios:

- Impresos: volantes, folletos, dípticos, trípticos, pósters, espectaculares, pendones, en camiones, correo, revistas, directorios, etcétera.

[9] *Ibidem.*

- Electrónicos: Internet, telefonía, televisión y radio. La escuela debe contar con su página Web, cuidando la imagen, contenido, actualización e interés para los que la visiten.

Tanto en la publicidad como en las ventas, siempre es necesario tomar en cuenta el AIDAS:

Atención, plantear estrategias que llamen la atención del mercado meta.
Interés, lograr el interés del usuario en el servicio.
Deseo, crear en el usuario la necesidad del servicio.
Acción, impulsar la acción de compra.
Servicio, lograr la lealtad del cliente.

La campaña publicitaria debe diseñarse de acuerdo con las necesidades y recursos de la institución, sin olvidar que no necesariamente el gasto de grandes cantidades de dinero en publicidad implica que ésta sea eficiente.

La publicidad de bajo presupuesto se refiere a la utilización de los medios de comunicación que no impliquen grandes costos, tales como participaciones y entrevistas en diversos medios, intercambios de productos y alianzas estratégicas. Otra forma es participar en eventos sociales, culturales, académicos o deportivos en donde estén los medios de comunicación cubriendo el evento.

9.8. RELACIONES PÚBLICAS

> Las relaciones públicas son el conjunto de actividades tendentes a desarrollar prestigio y buena voluntad hacia la institución.[10]

Las relaciones públicas pueden ser internas y externas. Las internas son aquellas que se desarrollan entre todos los miembros de la institución, tales como maestros, coordinadores, prefectos, psicólogos, orientadores, secretarias, personal administrativo, de vigilancia y mantenimiento, y los directores. En algunas instituciones se cuenta con una Junta de Gobierno

[10] *Ibidem.*

y Consejos Académicos. Todos forman parte de la organización y deben establecerse mecanismos de comunicación para que trabajen y se apoyen de manera coordinada, formando un equipo de alto rendimiento.

Las relaciones públicas externas son aquellas que sirven para posicionar la imagen de la escuela en todas las instituciones públicas y privadas con las que se tiene contacto, por ejemplo, dependencias gubernamentales, asociaciones, sindicatos, empresas, centros culturales y deportivos.

El perfil del responsable de relaciones públicas debe reunir cualidades de imagen y competencias de amabilidad y trato. Sus características dependen de la escuela: si es reciente y pequeña, nos conviene una persona madura y con experiencia, si es una institución con muchos años de experiencia, puede ser una persona joven. Los estudios pueden ser de una licenciatura en administración, mercadología, pedagogía o carrera afín.

La función del responsable de relaciones públicas es promover las fortalezas de la escuela y estar presente en eventos relacionados con el sector y rama educativa que corresponda.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. Defina la mercadotecnia. _____

_____

_____

2. Mencione tres subsistemas del SIM. _____

_____

_____

3. Relacione las dos columnas:

1. Mercado	( ) Persona que paga el producto.
2. Cliente	( ) Forma de satisfacer al cliente.
3. Publicidad	( ) Publicidad con fines ideológicos.
4. Relaciones públicas	( ) Persona que usa y aprovecha el servicio.
5. Ventas	( ) Conjunto de clientes potenciales y reales de un producto o servicio.
6. Propaganda	( ) Técnica para estimular al mercado.
7. Consumidor	( ) Técnica para promover a la institución.

4. ¿Qué significa AIDAS? _____

II. Autoevaluación

Señale en el paréntesis con una V si la aseveración es verdadera y con una F si es falsa.

1. La mercadotecnia educativa es la actividad encaminada a conocer, estimular, satisfacer y mantener la matrícula escolar, así como a satisfacer las necesidades de la sociedad. ( )
2. El análisis del entorno educativo es el estudio de los factores internos que influyen en la prestación del servicio. ( )
3. El entorno interno está conformado por los alumnos, la organización y sus recursos, los empleados y los directivos. ( )
4. La herramienta utilizada para la investigación del mercado educativo es la encuesta. ( )
5. La publicidad educativa es el conjunto de actividades tendentes a estimular, posicionar y lograr la aceptación del servicio en el mercado. ( )
6. La venta estratégica educativa incluye experiencias, calendarización de actividades y presupuesto. ( )
7. La promoción es la acción a través de la cual se ofrece el servicio educativo y se garantiza su adquisición. ( )
8. Las relaciones públicas son el conjunto de actividades tendentes a desarrollar prestigio y buena voluntad hacia la institución. ( )
9. Las ventas se clasifican en internas y externas. ( )
10. El AIDAS es una técnica mercadológica que sirve para informar, persuadir y posicionarse en la mente del consumidor. ( )

III. Caso práctico

La escuela El Recreo imparte estudios de primaria, secundaria y preparatoria. La escuela ha cumplido 15 años de haber iniciado sus labores. Los tres niveles están incorporados a la Secretaría de Educación Pública y su matrícula es de 280 alumnos.

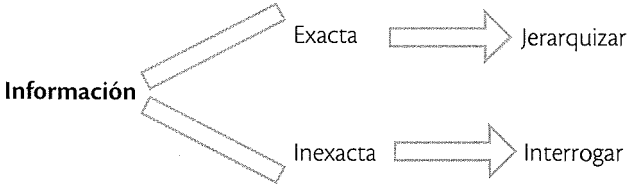
El año pasado se realizó la siguiente campaña de promoción: 5000 volantes para repartir en la calle, anuncios en dos directorios zonales. La mayoría del personal tiene más de 5 años de antigüedad en la institución.

El área de preparatoria ha sufrido un descenso continuo de matrícula. Un problema más es la disciplina, principalmente con los alumnos de secundaria. El director no sabe qué hacer para que se inscriban más estudiantes y evitar las bajas, porque anualmente existe un índice de deserción de 20% de la matrícula.

¿Qué hacer para incrementar la matrícula en la preparatoria, cómo hacer para lograr la permanencia de los alumnos de secundaria? Proponga una campaña de promoción.

Metodología resolutoria para el caso práctico

1. Captar la información a través de la lectura.
2. Identificar y clasificar la información con base en los hechos.



3. Planteamiento del problema. Principales ***síntomas***.
4. Elaborar una lista de comprobación con base en las dudas existentes para obtener así la información exacta que se requiere.
5. Obtener las respuestas a las preguntas elaboradas, con bases y fundamentos coherentes con el caso.
6. Hacer un balance analítico entre el caso práctico y la teoría con base en la bibliografía correspondiente.
7. Elaborar un diagnóstico (síntesis orientadas a las causas del problema).
8. Solución.
9. Determinar dos alternativas (costo-beneficio, consecuencias de cada una).
10. Método de implantación de la alternativa elegida (instantáneo, en paralelo, aproximaciones sucesivas o prueba piloto).
11. Informe:

    a) Escrito: metodología y presentación.
    b) Resumen ejecutivo, proyecto de inversión o estrategia.
    c) Verbal: 7-7-7, en siete minutos, siete diapositivas, con siete renglones de texto. Cuidar: dominio del tema, oratoria, semántica y presentación personal.

10

La educación y sus nuevas tendencias. Educación abierta, a distancia y en línea

Mtro. Félix Patiño Gómez

Objetivo general

El lector comprenderá la importancia de las tecnologías de información, así como de la educación abierta, a distancia y en línea.

Objetivos particulares

- Describir las tendencias de la educación en el siglo XXI.
- Explicar la importancia de las tecnologías de información en las instituciones educativas.
- Describir las ventajas de la educación abierta, en línea y a distancia.
- Explicar tendencias en la enseñanza.
- Describir nuevos enfoques en el aprendizaje.
- Distinguir las características de los sistemas abiertos, en línea y a distancia.
- Evaluar los factores que hay que considerar para implantar un sistema de educación abierta, en línea y a distancia en relación con las características de las instituciones educativas.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI está trayendo consigo cambios drásticos en prácticamente todas las actividades; hay incluso quienes han predicho, como Alvin y Heidi Toffler, que estamos iniciando un cambio de civilización, o bien, que es el fin de la prehistoria de la humanidad.

Esta afirmación se basa fundamentalmente en la aparición de la computadora, la cual constituye el primer objeto construido por el ser humano que es una extensión de la mente y no una extensión física como todos los objetos construidos anteriormente, y las repercusiones que está teniendo junto con las tecnologías de la información y las comunicaciones en prácticamente todas las actividades que realizamos (para el objetivo de este capítulo no mencionaré la biotecnología, la nanotecnología genética y muchas disciplinas que tendrán una gran importancia en la transformación de nuestras vidas).

Lo cierto es que los cambios son tremendos, muy acelerados y muy complejos, pero no se dan por decreto y no es un cambio que se dé de manera uniforme en todas las actividades; no evolucionan igual, por ejemplo, las empresas que producen alimentos que las empresas que los distribuyen, y esto no ocurre de la misma forma en todos los países. Durante el siglo pasado hemos vivido dominados por el paradigma de las empresas producto de la Revolución Industrial; fueron empresas precisamente como General Motors en los años 30 y 40, WalMart en los 60 y 70, y Toyota en los 90 las que marcaron la guía en sus géneros. A fines de los 80 surgen empresas que no responden a las reglas del mundo industrial y se vislumbran las primeras empresas de la era del conocimiento.

Aparece un mayor número de opciones, fundamentalmente en el entretenimiento, la televisión mediante la programación de cable y satélite, ayudada del *zapping* y una gran opción de películas y videos en múltiples formatos, y un cada día más preponderante papel de los videojuegos; la música pasa a ser distribuida por la Internet, con gran resistencia de la industria tradicional a cambiar y adecuarse a una realidad que la está arrasando.

Una preocupación es reducir la brecha digital que se da entre el segmento de la población que tiene acceso al uso de las computadoras y las tecnologías de la información como la Internet, y la que no la tiene; la brecha se da entre países pobres y ricos. Entre segmentos de edades se han acuñado los siguientes términos que ayudan a entender también esta brecha: se llama "nativo digital" a los niños que han tenido acceso a este mundo digital y lo dominan como en el idioma es la lengua materna, e "inmigrantes digitales" a los que han adquirido de adolescentes a edad adulta el uso y comprensión de estas tecnologías.

Acciones como las iniciadas por Nicholas Negroponte, del Instituto Tecnológico de Massachusetts, quien crea un proyecto denominado "Una computadora por niño", el cual busca proporcionar una computadora a cada niño de los países pobres, da a entender la importancia de que se comprenda el paso que es para la humanidad estar dentro de esta era digital.

Sin embargo las escuelas, incluyendo las universidades, han tenido un cambio muy lento, siguen produciendo en la mayor parte de los casos egresados iguales, producidos en serie y en las aulas que prácticamente no han cambiado desde la época de los sumerios –a quienes hasta ahora se les atribuye la creación de las escuelas y de la escritura–. ¡Se siguen impartiendo conocimientos y formando individuos en prácticamente las mismas condiciones! Mi hipótesis es que esto no podrá ser igual por mucho tiempo más, al menos no en todos los países; es una constante en los medios académicos la pregunta: ¿cómo serán las aulas e instituciones educativas del futuro?

El uso intensivo de la Internet, la libre disponibilidad de una cantidad de información sin paralelo en la historia de la humanidad y que sigue creciendo exponencialmente, el acceso a la red que se da hoy lo mismo desde un teléfono celular que desde una computadora ultraportátil o una de escritorio en casa u oficina, y tecnologías como Wi-Fi (*Wireless Fidelity*, red inalámbrica de área local) permitirán tener acceso en casi cualquier parte de una ciudad y una cobertura muy extensa en áreas rurales. Las velocidades de trasmisión, el ancho de banda así como el *streaming* (reproducción inmediata de audio o video digitales a medida que va bajando a una computadora por la Internet, sin guardarlos primero) y las compresiones de video permiten videoconferencias que nos llevan a la deslocalización del docente con los discentes. Estos conceptos, junto con los de autoaprendizaje, automotivación, ambientes de aprendizaje y trabajo colaborativo, son precisamente los que se incluyen para construir una visión sobre cómo serán las aulas del futuro.

Y es aquí precisamente en donde hoy cobran gran relevancia la educación a distancia y en línea, pues constituyen un puente entre las formas tradicionales y lo que se conformará como un nuevo paradigma de la educación.

Consideramos que un libro sobre administración de instituciones de educación debe contener elementos del estado actual y la importancia al futuro muy cercano de la educación abierta y a distancia, así como el *e-learning* (educación por medios computarizados, en especial vía Internet) y sus repercusiones sobre el que seguramente será un nuevo modelo educativo.

10.1. LA EDUCACIÓN ABIERTA, A DISTANCIA Y EN LÍNEA

El cambio ocurrido en los recientes tiempos acerca de considerar la educación como privilegio de pocos a reconocerla como derecho de todos, el extraordinario crecimiento del saber, así como la fuerte demanda de hombres y mujeres con niveles cada vez más elevados de formación, son algunos factores que explican la búsqueda de opciones en el ámbito educativo, como el sistema abierto, o concreciones ya hechas realidad, como la educación a distancia y en línea.

Para dar respuesta a los nuevos retos educativos, hoy tenemos la posibilidad de recurrir a dos elementos: el saber y la tecnología –desde la imprenta a la teleconferencia– pasando por la radio, el teléfono y el correo, utilizando todos los recursos que nos ofrecen los medios de comunicación.

En lo anterior encontramos inmersos aspectos que tienen que ver con la educación abierta, a distancia y en línea:

> La educación abierta, pues, tiene sus distintivos: la apertura, con manifestaciones como el espacio, al no limitar un lugar determinado; el tiempo, dejando al estudiante el necesario según su ritmo y posibilidades; los métodos, utilizando en cada caso el más adecuado al estilo personal de aprendizaje; la organización del aprendizaje, dando plena autonomía al sujeto que aprende; las ideas, ya que son muchas y muy variadas las teorías y doctrinas que existen y es posible elegir; por último, el ingreso en las instituciones, eliminando trabas y obstáculos...[1]
>
> Mientras las universidades permanecen presenciales, los alumnos de la universidad abierta estudian en sus casas, en sus trabajos y se distribuyen por todo el país o traspasando las fronteras nacionales. La educación abierta va más allá de la educación a distancia dando al estudiante la posibilidad de organizar su propia actividad educativa, haciendo uso de todos los medios del ambiente social que las instituciones deben poner a su disposición [...] Aprender abierto supone la posibilidad de que el sujeto defina sus propios objetivos (y aun imagine una profesión o especialidad). Implica el esfuerzo personal y responsabilidad de fijarse y conocer sus propias metas y los caminos para alcanzarlas. Implica la libertad de diseñarlo. Implica disfrutar el aprendizaje en tiempo y ritmo, determinar las fuentes de saber y contar con los apoyos institucionales (de tipo presencial y a distancia). Implica la responsabilidad de

[1] Araceli Sebastián Ramos, *Las funciones docentes del profesor de la UNED*, p. 21.

evaluar cuándo alcanzar sus metas y obtener reconocimientos por su alcance. Implica la acreditación de sus experiencias obtenidas en la vida y en el trabajo.[2]

Dos elementos básicos podemos observar en estas definiciones:

Aprendizaje: expresión de la actividad propia del estudiante y de una cierta autodirección que empezó a desplazar la idea del profesor activo y la enseñanza pasiva.

Abierta: sugiere la reducción o eliminación de restricciones, exclusiones y privilegios; la supresión o aminoración de obstáculos simboliza la transformación de la relación entre maestro y alumno.[3]

Por otro lado, la educación a distancia, realidad muy extendida en nuestros tiempos, puede considerarse una manifestación real del acercamiento al modelo abierto. Algunos la miran desde la perspectiva de la autonomía del alumno, de su independencia para el estudio de su propio contexto y libertad para elegir un modo de aprendizaje, así como de su separación respecto del profesor (que usa formas técnicas y prefabricadas de comunicación). El término educación a distancia se acuña en el contexto de la revolución continua de las comunicaciones y surge a finales del siglo XX. El desarrollo de las tecnologías de la comunicación, como la multimedia y otros recursos (correo electrónico, videoconferencia, *chats*, etc.), abre nuevas posibilidades individuales e institucionales para una expansión sin precedentes del aprendizaje en casa, en tiempo parcial, apoyando los estudios independiente, externo y por correspondencia. Es así como la educación a distancia ha evolucionado y reconoce el aprendizaje como el punto central del proceso educativo, desde sus inicios, cuando se impartían cursos por correspondencia, hasta nuestros días, cuando se busca un aprendizaje flexible.

La educación a distancia se ha caracterizado por incorporar a su metodología cualquier avance tecnológico que facilite la distribución de la información. Así, por ejemplo, los multimedios interactivos –generalmente en soporte CD-ROM– se han incorporado de manera inmediata en la metodología de la enseñanza a distancia universitaria.

[2] Terezinha Diniz, *Universidad abierta/educación a distancia una alternativa de educación superior*, p. 10.

[3] Norman Mckenzie, *Enseñanza abierta: sistemas de enseñanza postsecundaria a distancia*, página 17.

Hasta hace muy poco, un curso a distancia se componía de un material impreso, que por lo regular venía acompañado de audio y videocasetes, emisiones de radio y televisión. Con la llegada de la Internet, todos estos contenidos en diferentes soportes (papel, cinta magnética, CD-ROM, etc.) se pueden distribuir entre los alumnos por la Web.

La Internet, en conjunto con sus herramientas, propicia una comunicación interactiva que permite:

- La comunicación tanto sincrónica como asincrónica entre las personas, a través de la palabra escrita, de forma verbal y en video.
- Poder compartir las aplicaciones e información con otras personas sin importar qué tan lejos estén.
- La organización de personas (comunidades virtuales de aprendizaje) con intereses comunes y dispuestos a aprender a través de un trabajo de colaboración, sin importar la distancia o lugar de residencia.
- Acceso a grandes bases de datos (librerías, bibliotecas, etc.), a documentos electrónicos (estudios, investigaciones, ponencias, artículos, libros, apuntes etc.), grupos de discusión (foros, *chats*, etc.) y correo electrónico, entre otros.

Así entonces, la Internet ha dado lugar a la enseñanza a distancia para ofrecer educación en línea, que no es otra cosa que conjuntar los procesos educativos con medios electrónicos (computadora) que permitan una comunicación entre quien enseña y quien aprende. La Internet hace posible, por ejemplo, la Universidad en Línea, ya que permite la comunicación constante a través del correo electrónico (comunicación asincrónica), preguntas y respuestas en tiempo real por medio de *chats* (comunicación sincrónica), conexión de dos o más personas que puedan entablar discusiones a través de foros y acceso a materiales educativos: videoclases, tutoriales, lecturas, casos, evaluaciones, etc. Todo lo anterior mediante un proceso sistematizado y programado que permita al alumno ir avanzando en el estudio de sus asignaturas a lo largo del periodo establecido.

Cuatro pilares fundamentales se necesitan para hacer efectivo el aprendizaje en la educación en línea: estudiante, asesor, información (materiales) e infraestructura.

Así pues, si en la educación tradicional el *medio* por excelencia es la palabra del profesor, el diálogo con y entre los alumnos, y la presencia activa y simultánea de unos y otros, en los sistemas abierto, a distancia y en línea debe ser sustituido por otros, con dos notas diferenciales: la anti-

cipación en el tiempo y su enriquecimiento mediante la unión de la enseñanza y la ayuda que el profesor pone a disposición del éxito del alumno, basada en una comunicación que se manifiesta a través de otros recursos más allá de la expresión oral y diferida en tiempo y espacio.

No hay que olvidar que los materiales son la columna vertebral de una enseñanza que pone énfasis en el trabajo independiente del estudiante. El material didáctico para un sistema educativo no presencial se diseña para que el lector pueda dirigir y controlar su estudio, por tanto, debe contener elementos que le faciliten el aprendizaje. Por eso, en la educación abierta y a distancia el material didáctico cumple con una función fundamental en el proceso enseñanza-aprendizaje. Debe contener la información básica que el alumno requiere y funcionar como guía de autoenseñanza, de tal manera que al estudiante le sea posible avanzar en el programa de estudios por cuenta propia y recurrir a las asesorías para plantear dudas, profundizar y/o complementar sus conocimientos.

El texto tradicional difiere del de autoenseñanza en su tratamiento didáctico y en su forma de uso. Dado que el principal lazo de unión entre el alumno y el maestro es el material de estudio, se debe tener especial cuidado al prepararlo. Idealmente, este material debe ser lo suficientemente explícito y claro en la exposición de las ideas que se quieren comunicar, para facilitar al alumno el seguimiento del desarrollo de los conceptos de una manera autónoma y con el mínimo de dudas o ideas ambiguas posibles.

10.2. APRENDIZAJE

Hay dos grandes tipos de conducta: una innata, no aprendida, y otra adquirida o aprendida. El hombre modifica su conducta y aprende nuevas respuestas; comprende y asimila conocimientos y puede transferirlos y aplicarlos a otras situaciones; aprende a pensar en los problemas y a buscarles soluciones: aprende habilidades y destrezas, a usar instrumentos e incluso perfeccionarlos y a descubrir otros nuevos; aprende actitudes, valores y pautas de comportamiento. Por eso, el aprendizaje es un tema importante dentro de la Psicología de la Educación.

El aprendizaje, en términos generales, se puede definir como un cambio en la conducta del individuo, adquirido a través de la experiencia. Por tanto, el aprendizaje es un proceso que produce un cambio, que se da a través de la experiencia o práctica, y estos cambios son en ocasiones permanentes. Así que quienes nos dediquemos a enseñar, no debemos esperar

que haya una serie de pasos o normas ya establecidos que nos digan qué hacer o cómo dirigirnos en el aula o en la modalidad educativa que se trate, debemos basarnos en lo rico y variable del ambiente escolar a la hora de impartir una asignatura, y ser más flexibles para adaptarnos según las situaciones y estudiantes de que se trate.

Como vemos, el aprendizaje es un proceso complejo en el que los alumnos no sólo aprenden conocimientos, aprenden también valores y actitudes, hábitos y modos de comportamiento. Así entonces, el principal objetivo de aprendizaje en los sistemas de enseñanza abiertos, a distancia y en línea es que el estudiante adquiera autonomía y desarrolle su capacidad para progresar en su aprendizaje, asumiendo que éste depende de múltiples recursos de aprendizaje, siendo el principal de ellos el estudio autónomo desde los libros de texto, entre otros, además de la ayuda del asesor. En las modalidades de la enseñanza abierta, a distancia y en línea hay que tener en cuenta otras circunstancias que tienden a introducir cambios en el modo de enseñar tradicional.

Se busca desarrollar en el individuo habilidades de investigación, de síntesis, de reflexión y de crítica, hábitos de estudio permanentes y capacidad de trabajar en equipo, de sociabilizar presencialmente y en redes sociales virtuales; los retos profesionales del futuro requieren ambos tipos de habilidades.

La educación tradicional se ha enfocado a que el individuo memorice la información que le brinda el maestro en clase y a través de los libros de texto; el centro del aprendizaje es el maestro.

En educación a distancia y en línea, el centro del aprendizaje es el alumno, es quien tiene que autoadministrarse, automotivarse, el maestro pasa a ser asesor y los materiales educativos desempeñan un papel determinante; lo fundamental es crear un ambiente de autoaprendizaje en donde el uso intensivo de la Internet y la plataforma que administra la comunicación de los asesores con sus alumnos y viceversa mejore cada día, y es en este punto en donde cobran mayor fuerza las llamadas TIC, tecnologías de información y comunicaciones.

10.3. ENSEÑANZA

La enseñanza se puede considerar como un proceso de ayuda no rígido para el alumno, y que se puede ir modificando en función del progreso de aprendizaje del individuo. A esto también se le llama aprendizaje significativo. Por tanto, en los sistemas educativos, la enseñanza corre a

cargo del docente, como la figura principal de la enseñanza, pero al final, es un proceso conjunto que se da entre el docente y el alumno, a través de la interacción de ambos, sostenidos por un contexto institucional. La tarea que como docentes debemos realizar, es un análisis de la enseñanza, interpretarla y hacer una reflexión, para buscar mejoras en el proceso completo de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con algunos autores, el docente es quien trasmite los conocimientos a los alumnos, y para hacerlo, se apoya en medios, técnicas y herramientas, convirtiéndose en un facilitador, guía o enlace entre el conocimiento y los alumnos, logrando un proceso de interacción, comúnmente conocido como proceso enseñanza-aprendizaje. De entre los métodos más usuales para que se dé este proceso tenemos tradicionalmente los orales o escritos, y las técnicas van desde la exposición, el apoyo de otros textos, participación en clase, dinámicas de grupos, etc. En cuanto a las herramientas, las más comunes y utilizadas eran el pizarrón, lápiz y papel, así como los libros impresos de texto; sin embargo, el avance tecnológico nos obligó a utilizar otro tipo de herramientas como son la radio y el video, entre otros, y actualmente auxiliarnos de las computadoras, que permiten el acceso a contenidos mediante la Internet y de software, para que el docente y el discente puedan interactuar y propiciar, así, el proceso de enseñanza-aprendizaje.

10.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS ABIERTOS, EN LÍNEA Y A DISTANCIA

Si bien la promesa básica de este creciente modelo es muy atractiva, conlleva una problemática básica que se da en la mayoría de los sistemas abiertos, en línea y a distancia de nuestro país, que coincide por naturaleza con algunos problemas nodales de la cultura y el carácter nacionales:

Dependencia jerárquica (falta de autonomía y autodeterminación)

Las decisiones y el control operativo se centran en el superior jerárquico en todos los niveles y en todos los espacios familiares, sociales y laborales. Esta dependencia se expresa en los Sistemas Abiertos de Enseñanza como la dificultad para que el control de la educación (como proceso de enseñanza-aprendizaje) pase del profesor al estudiante.

Improvisación con casi nula planeación

Un elemento característico de la identidad y el comportamiento nacionales es la gran capacidad de los mexicanos para improvisar, casi al grado de eliminar la previsión y la planeación.

De la misma manera, los sistemas tradicionales de enseñanza permiten y alimentan la improvisación. Los sistemas abiertos no pueden –ni siquiera en forma mínima– operar improvisadamente. En estos sistemas y ante la ausencia de la interacción personal en tiempo real, es necesaria la planeación de los materiales y recursos educativos.

Cultura nacional de trabajo individualista *versus* trabajo en equipo

El trabajo en equipo no es parte de la cultura y el carácter nacionales. La tónica, desde los deportes hasta la totalidad de las actividades laborales y sociales, es el trabajo individual. La integración familiar nacional no se da alrededor del trabajo sino alrededor de los aspectos de comunicación afectiva, que opera en una estructura familiar jerárquica.

La complejidad y magnitud de los materiales y recursos necesarios para los sistemas educativos abiertos requieren, de manera indispensable, de un esfuerzo cooperativo en equipo; tanto para los responsables de su preparación, como para sus usuarios, con el agravante de que en la mayoría de las veces, tiene que ser un trabajo en equipo a distancia, lo cual requiere de habilidades de comunicación y operación por medios electrónicos, aún insuficientemente conocidos y aprovechados. Es precisamente el *Trabajo Colaborativo,* como se le conoce en el medio ambiente profesional y en el educativo del *e-learning,* un estilo de trabajo que se vuelve indispensable en el entorno de la vida profesional contemporánea y del futuro próximo.

EJERCICIOS DE REFUERZO

I. Preguntas de repaso

1. Mencione las tendencias de la educación en el siglo XXI. _____

2. Explique en qué consiste la educación en línea. _____

3. Describa las características de la educación abierta. _____

4. Enumere las diferencias entre educación en línea, abierta y a distancia. _____

5. Explique cuatro factores que hay que considerar para establecer un sistema de educación a distancia. _____

6. Describa cuatro factores que hay que considerar para establecer un sistema de educación abierta. _____

7. Explique cuatro factores que hay que considerar para establecer un sistema de educación en línea. _____

8. Investigue en su localidad tres escuelas a distancia, sus ventajas y desventajas.

Escuelas a distancia	*Ventajas*	*Desventajas*

9. Investigue en su localidad tres escuelas en línea, sus ventajas y desventajas.

Escuelas en línea	*Ventajas*	*Desventajas*

10. Investigue en su localidad tres escuelas abiertas, sus ventajas y desventajas.

Escuelas abiertas	*Ventajas*	*Desventajas*

11. Elabore un cuadro comparativo con las características de la educación tradicional y las de la educación a distancia, en línea y abierta.

Educación tradicional	*Educación a distancia*	*Educación en línea*	*Educación abierta*

II. Autoevaluación

Responde en el paréntesis con una F si la aseveración es falsa y con una V si es verdadera.

1. La educación a distancia y en línea constituyen un puente entre las formas tradicionales y el nuevo paradigma de la educación.
2. La educación a distancia se caracteriza por la apertura, al limitarse a un lugar determinado. ( )
3. En la educación abierta el estudiante trabaja según su ritmo y posibilidades. ( )
4. Aprendizaje abierto supone la posibilidad de que el sujeto defina sus propios objetivos. ( )
5. La educación abierta se ha caracterizado por incorporar a su metodología cualquier avance tecnológico que facilite la distribución de la información. ( )
6. La Internet ha dado lugar a la enseñanza abierta para ofrecer educación a distancia. ( )
7. La enseñanza es un proceso de aprendizaje rígido o significativo.
8. Son dos los pilares del aprendizaje en la educación abierta: el estudiante e Internet. ( )
9. El material didáctico en la educación abierta y a distancia debe funcionar como guía de autoenseñanza. ( )
10. Son obstáculos de la enseñanza en línea y a distancia la improvisación, falta de planeación y dependencia jerárquica. ( )

Glosario

Academia. Función académica relacionada directamente con las acciones que desarrollan los docentes y con el proceso de enseñanza, con y sin la participación del docente. Conjunto de personas que se dedican a la docencia.

Acción. Posibilidad o facultad de hacer alguna cosa o especialmente de acometer o de defenderse. Título que acredita y representa el valor de cada una de las partes de una inversión.

Acreditación. Juicio de valor que un organismo académico y/o profesional externo emite con respecto a la calidad satisfactoria de un programa educativo (licenciatura, posgrado) perteneciente a la oferta educativa de una institución; en algunos países también se acreditan las instituciones.

Actividad. Conjunto de actos administrativos.

Actividades cocurriculares. Conjunto de actividades planeadas dentro de la organización para desarrollar áreas específicas y complementarias de la personalidad del aprendiz.

Actividades extracurriculares. Acciones que se realizan fuera de los horarios dedicados a la impartición de asignaturas pero que tienen como propósito apoyar el aprendizaje.

Adhocracia. Es la búsqueda de nuevas soluciones para perfeccionar una y otra vez la calidad de los resultados en todas y cada una de las áreas de la empresa.

Administración. Proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.

Administración de la educación. Proceso por el cual se coordinan y optimizan los recursos de la escuela con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de los objetivos educativos.

Administración escolar. Sinónimo de la administración de la educación.

Área de asistencia a la educación. Personal de la escuela que apoya a la academia a desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Autoevaluación institucional. Informe integral cuantitativo y cualitativo que se entrega al organismo acreditador elaborado con una elevada participación de la comunidad académica del programa.

Autoridad. Derecho de girar instrucciones que otros deben acatar.

Autoridad lineal. La que emana de la cadena de mando. Se presenta en los organigramas con una línea continua.

Autoridad *staff*. Emana de la función de asesoría; su carácter no es directo sino de asesoría y consejo. Se representa con una línea punteada en los organigramas.

Cadena de mando. Relación de autoridad que se extiende desde el más alto nivel jerárquico hasta el último inferior.

Calidad. Conjunto de características y requisitos del producto que responden a las necesidades del cliente. Valía, excelencia de una cosa.

Calidad de la educación. Análisis de los insumos disponibles, los procesos educativos y los resultados obtenidos en diversos contextos.

Capacitación. Programa de formación para los empleados en un área específica que deben desempeñar dentro de la organización.

Centralización. Sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman en los más altos niveles.

Certificación. Reconocimiento de los resultados obtenidos por parte de un organismo certificador, conforme a los estándares esperados.

Certificación profesional. Representa un medio idóneo para demostrar a la sociedad quiénes son los profesionistas que han alcanzado la actualización de sus conocimientos y una mayor experiencia en el desempeño de su profesión o especialidad, con el propósito de mejorar su desarrollo profesional, obtener mayor competitividad y ofrecer servicios de alta profesionalización.

Círculos de calidad. Grupos de dos a cinco trabajadores que, voluntariamente y en forma continua, se reúnen para analizar y resolver problemas de calidad y eficiencia en su área de trabajo, para implantar soluciones, proponer innovaciones y hacer efectivas las mejoras sugeridas y realizadas.

Círculos de mejora. Conocidos también como equipos de mejora, utilizan la misma metodología que los círculos de calidad, o sea las siete herramientas; se integran por personas de la administración media (mandos intermedios) que pertenecen a distintas áreas, con el propósito de resolver un problema vital o desarrollar una mejora.

Cliente. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso.

Clientes externos. Aquellas personas sobre las que repercute el producto, pero que no son miembros de la empresa que lo produce.

Clima organizacional. Ambiente de satisfacción o insatisfacción que prevalece entre los miembros de un grupo.

Conocimientos. Conjunto de saberes que los aprendices deben obtener dependiendo del nivel en que estudien.

Control del proceso. Evaluación sistemática del comportamiento de un proceso y la ejecución de acciones correctoras en el caso de no conformidad.

Control estadístico de la calidad. Término utilizado durante los años cincuenta y sesenta para describir la utilización de las herramientas estadísticas a fin de ayudar a controlar la calidad de los procesos operativos.

Control estadístico del proceso. Término utilizado durante los años ochenta para describir el concepto de utilización de las herramientas estadísticas que ayudan a controlar la calidad de los procesos operativos.

Control total de calidad. Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de calidad realizados de manera integral por todas las áreas e individuos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Coordinación. Operación armónica y sincronizada de las tareas de la organización.

Crear. Engendrar, producir, concebir.

Crecimiento horizontal de la organización. Surge al agregar funciones especializadas a la estructura organizacional, creciendo ésta hacia los lados o en el mismo nivel jerárquico.

Crecimiento vertical de la organización. Se refiere al crecimiento y expansión de las funciones básicas en dirección descendente, o sea la creación de más niveles jerárquicos.

Criterios. Referentes axiológicos definidos *a priori*, con base en los cuales se emitirán los juicios de valor.

Cuerpo directivo. Integrado por el director o rector, los secretarios, directores de áreas, jefes de departamento y presidentes de los cuerpos colegiados.

Cultura. Conjunto de estructuras sociales, religiosas, de manifestaciones intelectuales, artísticas, etc., que caracterizan a una sociedad.

Cultura organizacional. Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de un grupo.

Currículo oculto. Aspectos no explícitos del currículo.

Delegación. Asignación de responsabilidad y autoridad a un subordinado para cumplir un objetivo, realizar una tarea y/u obtener un resultado específico.

Descentralización. Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Autoridad que otorga el superior a su subordinado para tomar decisiones. Grado en que se dispersa la toma de decisiones en la organización.

Descripción del trabajo o del puesto. Enunciado de deberes y responsabilidades de trabajo.

Diagrama. Representación gráfica de un hecho, una situación, una relación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.

Diagrama de causa y efecto. Trata de clasificar las causas de los problemas de calidad en las categorías directamente relacionadas con los insumos del proceso. Conocido también como "espina de pescado" del profesor Ishikawa.

Diagrama de dispersión. Permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y efecto, para comprobar y verificar hipótesis que pudieron haberse establecido a partir del análisis del diagrama de Ishikawa.

Diagrama de flujo. Gráficas que presentan las distintas etapas de un proceso o procedimiento.

Diagrama de Pareto. Es una gráfica que organiza elementos en el orden descendiente de sus frecuencias en un histograma.

División del trabajo. Separación y delimitación de las actividades promoviendo la especialización y perfeccionamiento del trabajo en la organización.

Educación. Proceso por el cual se forma, desarrolla y capacita todos y cada uno de los aspectos de la personalidad del individuo, preparándolo para interpretar la realidad, para hacerlo productivo a nivel personal y profesional, individual o en conjunto, como hombre/mujer o como ciudadano.

Educación privada. Educación impartida por un grupo de particulares.

Educación pública. Educación impartida por el Estado.

Eficacia. Fuerza o poder para obrar; eficiencia, facultado o aptitud especial. Energía, vigor, virtud, validez, firmeza.

Eficaz. Realizar, ejecutar; se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia. Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con calidad y en el tiempo establecido.

Empresas socialmente responsables. Empresa que no se preocupa solamente de la maximización del beneficio, sino que además tiene en cuenta el impacto de sus decisiones y estrategias sobre otros agentes/partícipes de la propia empresa, los *stakeholders*, como son los trabajadores, los clientes, la comunidad local en la que la empresa actúa, etcétera.

Enfoque de planificación educativa. Orientación filosófica y metodológica que se adopta al elaborar un plan educativo.

Estancias. Estadía de docentes y alumnos en una organización educativa por invitación o solicitud.

Estándares. Parámetros seleccionados para medir las operaciones de los recursos humanos a fin de lograr los objetivos educacionales.

Estrategia. Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Estratificación. Es similar al histograma, pero los datos se clasifican en función de una característica común.

Estructura. Se refiere a la organización formal, la división de funciones y las líneas de autoridad y de responsabilidad existentes en una empresa.

Estructura orgánica. Estructura administrativa que se tiene para operar y que se encuentra autorizada por el órgano de gobierno de la institución.

Evaluación. Fase de la planeación a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos, con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la institución.

Evaluación curricular. Proceso por el cual se identifican las desviaciones y se hacen los ajustes sobre las actividades para llevar a cabo los objetivos educacionales.

Evaluación diagnóstica. Se efectúa con la finalidad de conocer el estado actual, la realidad que se vive en la actividad evaluada.

Evaluación educativa. Es el mecanismo por el cual una institución puede estar recibiendo información constante sobre la forma en cómo avanza la gestión integral de la educación por ella impartida, y de la calidad que puede generar en la formación de sus estudiantes.

Evaluación formativa. Se efectúa para conocer el desarrollo del proceso que está vinculado con la necesidad de ajustar las desviaciones y la búsqueda de la mejora continua.

Evaluación sumativa. Se aboca a la identificación de lo sucedido con respecto a los resultados o productos esperados.

Filosofía organizacional. Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas que son la razón de ser, esencia y finalidad de una organización.

Forma. Pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espaciosos en blanco para ser llenados con información que se usa en los procedimientos de oficina.

Formación bivalente. Prepara tanto para incorporarse a la educación superior como al mercado de trabajo.

Formación propedéutica. Prepara para la incorporación a una educación superior universitaria.

Formación terminal. Prepara para el trabajo en el caso de quienes no prosigan en el sistema educativo.

Función. Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

Honestidad. Compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras. Recato, pudor, urbanidad, decoro, modestia, honor.

Indicadores. Precisarán para cada categoría o criterio la expresión cuantitativa y cualitativa de su valor.

Innovación. Introducción de alguna novedad de algo.

Integridad. Calidad de íntegro. Desinteresado, recto, probo.

Investigación. Proceso por el cual se obtiene información sobre algún fenómeno, situación, etc., implica la generación de conocimientos y en el aprendizaje la reconstrucción de los mismos por parte del alumno.

ISO 9001:2000. Conjunto de normas que suministran un sistema para evaluar los procedimientos que aseguren y administren la calidad dentro de la empresa y entre ésta y sus clientes.

ISO/IWA 2. Conjunto de normas que suministran un sistema para evaluar los procedimientos que aseguren y administren la calidad dentro de las instituciones educativas y entre éstas y sus clientes.

Líder. Director, jefe o conductor de un grupo social o de otra colectividad.

Manuales. Documentos detallados que contienen información sistematizada y ordenada acerca de la forma en cómo opera la organización. Entre los más importantes se encuentran los de: organización, procedimientos, puestos.

Medio ambiente. Contexto físico y social en el que funciona un sistema, sea una persona, un grupo o una organización.

Metas. Conjunto de logros inmediatos que deben realizarse para lograr un objetivo.

Método. Manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

Misión. Propósito, finalidad o aspiración fundamental que persigue en forma permanente u ocasionalmente una empresa, un área o un departamento.

Motivación. Conjunto de factores que impulsan a las personas a actuar.

Nivel básico. Educación preescolar, primaria y secundaria.

Nivel posgrado. Educación de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado.

Nivel superior. Educación de bachillerato o equivalentes, educación para el trabajo de tipo técnico superior, licenciatura universitaria o tecnológica.

NMX-CC-023-IMN 2004. Norma mexicana desarrollada por la Dirección General de Normas (DGN), con el apoyo y cooperación del Instituto Mexicano para la Normalización y Certificación (IMNC) y el Comité Nacional para la Estandarización en los Sistemas de Dirección de Calidad (Cotennsiscal) de aplicación para organizaciones educativas que proporcionan productos educativos.

Norma mexicana. Elaborada por un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía en ausencia de ellos, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 54 de la LFMN, en los términos de la LFMN, que prevé para uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquéllas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado.

Objetivos. Resultados que la institución espera obtener. Fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo determinado.

Obligación. Calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación con una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad.

Operación. Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Operaciones o departamentos de línea. Departamentos cuya actividad es realizar las funciones básicas de la organización (mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos).

Organigrama. Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización.

Organización. Diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendentes a la simplificación del trabajo.

Organización curricular. Diseña la estructura de la planta docente y las áreas académicas.

Organización formal. Las posiciones e interrelaciones establecidas por las políticas y procedimientos oficiales de una organización; esta estructura se representa a través de las técnicas de organización, por tanto, esta unidad está orientada al estudio de la organización formal.

Organización informal. Conjunto de relaciones organizadas que surgen de la estructura informal dentro de los miembros del grupo y que no aparecen en documentos oficiales.

Parámetros, estándares o referentes de evaluación. Valores ideales o deseables de un indicador.

Perseverancia. Firmeza y constancia en los propósitos. Persistir en la adversidad.

Plan. Es un esquema detallado de lo que habrá de suceder en un futuro.

Plan financiero. Plan para determinar la asignación de los recursos monetarios.

Plan nacional de desarrollo. Documento emitido por el gobierno de la nación que contiene las actividades que deben realizarse en todas las organizaciones dedicadas a la educación del país para lograr los objetivos educacionales.

Planeación curricular. Lineamientos generales sobre lo que la academia debe desarrollar para delinear lo que se espera del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Políticas. Guías para orientar la acción; son criterios o lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Presupuesto. Plan de acción de gasto para un periodo futuro, generalmente un año, a partir de los ingresos disponibles, expresado en términos monetarios.

Procedimiento. Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, necesarias para realizar una actividad.

Proceso. Es una serie sistemática de etapas dirigidas al logro de un objetivo.

Productividad. Calidad de productivo, que tiene virtud de producir; dícese de las obras de la naturaleza y por extensión de las del entendimiento. Relación entre la cantidad de insumos invertidos en un producto y el producto o resultado.

Producto. Es la salida de cualquier proceso.

Producto Interno Bruto (PIB). Son todos los ingresos que tiene un país a través de los distintos mercados de producción.

Programa. Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

Programas. El término tiene múltiples significados: (1) programa de instrucciones para computadoras; (2) información general: informes, planes, instrucciones, advertencias, órdenes, etcétera.

Proveedor. Cualquier persona que suministra entradas a un proceso.

Reconocimiento de idoneidad. Autorización que la autoridad responsable da a las agrupaciones gremiales para emitir la certificación profesional de sus agremiados al reconocerlos como auxiliares de la autoridad educativa en la vigilancia del ejercicio profesional.

Remuneraciones. Pagos por servicios prestados.

Rendimientos. Utilidades o dividendos que produce un negocio.

Responsabilidad. La obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas, o delegadas.

Servicio. Trabajo realizado para otra persona. El servicio también incluye el trabajo que se realiza para otra persona dentro de la empresa; por ejemplo, preparación de nóminas, contratación de nuevos empleados, mantenimiento de la planta. A estos servicios se les llama a menudo servicios auxiliares.

Sindicatos. Organismo que representa a los trabajadores de una institución.

Sinergia. Son los beneficios mutuos producidos por la fusión de una empresa.

Sistema. Conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función (concepto administrativo de sistema). Por ejemplo, sistema financiero, sistema de cobranzas, sistema de archivo, etcétera.

Sistema de gestión de la calidad. Sistema que opera y establece políticas y objetivos para dirigir y controlar a una organización con respecto a la calidad.

Staff. Grupo de actividades que tiene por objeto asesorar, aconsejar e informar a los departamentos en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Constituidas por el uso de medios informáticos (hardware y software) que proporcionan información, herramientas para su proceso y canales de comunicación.

Valor. Principio o pauta de conducta de aceptación universal que orienta la actuación del individuo hacia el bien.

Vinculación. Proceso por el cual se crean alianzas estratégicas entre escuelas, instituciones o personas para intercambiar ideas, conocimientos o cualquier situación que promueva el aprendizaje.

Bibliografía

Blake, Robert y Jane S. Mouton, *El modelo del cuadro organizacional Grid*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.

Blanchard, Keneth, *Administración por valores*, Norma, Colombia, 2000.

Calva, J., *Educación, ciencia, tecnología y competitividad. Agenda para el desarrollo*, vol. 10, Miguel Ángel Porrúa, México, 2007.

Cantón Mayo, I., *Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento, Organizacion de Estados Iberoamericanos (OEI)*, Sala de Lectura Ciencia, Tecnología, Sociedad + Innovacion (Cts+I), <http://www.oei.es/salactsi>, 15 de noviembre de 2007.

Chang, G. C., *National Education Sector. A Result-Based Planning Handbook*, Unesco, París, 2006.

Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C. (Cacei), Manuales: Cacei, México, <http://www.cacei.org>, 14 de noviembre de 2007.

Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes), Documentos: Copaes, México, <http://www.copaes.org.mx>, 14 de noviembre de 2007.

Diniz, Terezinha, *Universidad abierta/educación a distancia, una alternativa de educación superior*, México, 2007.

Dirección General de Profesiones (SEP), *Certificación de profesiones*, Dirección General de Profesiones, SEP, México, <http://www.sep.gob.mx>, 9 de octubre de 2007.

Etkin, J., *Capital social y valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*, Granica, España, 2007.

Green, Andy, Tom Leney y Alison Wolf, *Convergencias y diferencias en los sistemas europeos de educación y formación profesional*, Pomares, Barcelona, 2001.

Grupo de trabajo del proyecto internacional, *ISO/IWA2. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en educación*, SEP, México, <www.isoiwa2.sep.gob.mx>, 13 de noviembre de 2006.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), *ISO 9000*, Secretaría de Economía, México, <http://www.economia.gob.mx>, 15 de noviembre de 2007.

____, Serie de Normas ISO 9000:2000. Catálogo de Normas, Secretaría de Economía, México, 2000.

International Organization for Standardization (ISO), *Products and Standards ISO*, EUA, <http://www.iso.org>, 15 de noviembre de 2007.

Jorganes, J., *Algunas propuestas para la escuela del nuevo siglo*, 2a. ed., Octaedro, España, 2007.

Kaufman, R., *Planificación de sistemas educativos. Ideas básicas concretas*, Trillas, México, 2001.

Kazmier, Leonard J., *Principles of Management*, McGraw-Hill, EUA, 2000.

Koontz, Harold y Cyril O'Donnell, *Curso de administración moderna*, 5a. ed., McGraw-Hill, EUA, 2000.

Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, EUA, 1965.

Luthans, Fred y Robert Kreitner, *Modificación de la conducta organizacional*, Trillas, México, 1991.

Marcelo, Carlos y Julián López, *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*, Ariel Educación, Barcelona, 1997.

Martínez Romo, S. *et al.*, *Planeación educativa*, UNAM, México, 1990.

Mckenzie, Norman, *Enseñanza abierta: sistemas de enseñanza postsecundaria a distancia*, México, 2007.

Münch Galindo, Lourdes, *Administración del capital humano*, Trillas, México, 2006.

____, *Calidad y mejora continua*, Trillas, México, 2006.

____, *Diseño de organizaciones de alto rendimiento*, Trillas, México, 2007.

____, *Evaluación y control de gestión*, Trillas, México, 2011.

____, *Fundamentos de administración*, Trillas, México, 2007.

____, *Fundamentos de administración. Casos y prácticas*, Trillas, México, 2007.

____, *Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI*, Trillas, México, 2011.

____, *Más allá de la excelencia*, Trillas, México, 2006.

____, *Nuevos fundamentos de mercadotecnia*, Trillas, México, 2006.

____, *Planeación estratégica*, Trillas, México, 2011.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), *Sistema Educativo Nacional de México:1994*, España, <www.oei.es>, 23 de octubre de 2007.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), *Education at a Glance 2007. OECD Indicators*, OECD Publications, París, 2007.

Pascual Marina, A., *Clarificación de valores y desarrollo humano. Estrategias para la escuela*, Narcea, España, 2004.

Sebastián Ramos, Araceli, *Las funciones docentes del profesor de la UNED*, México, 2006.

Secretaría de Educación Pública, *Programa sectorial de educación 2007-2012*, Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, México, 2007.

Senge, Peter, *Escuelas que aprenden*, Norma, Colombia, 2002.
Terry, George, *Principios de administración*, 5a. ed., Cecsa, México, 1968.

Hemerografía

Abrile de Vollmer, M., "Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes", en *Revista Digital Iberoamericana de Educación*, núm. 5, Calidad de la educación, mayo-agosto de 1994, <http://www.oei.es/bibliotecadigital.htm>.

Acevedo Díaz, J. A. Timss y Pisa, "Dos proyectos internacionales de evaluación del aprendizaje escolar en ciencias", en *Revista Eureka Sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 2005.

García, J., "Evolución histórico-social y cultura organizacional del sistema nacional de institutos tecnológicos en México", en *Revista Digital Iberoamericana de Educación*, núm. 35/7, marzo de 2005, <http://www.oei.es/bibliotecadigital.htm>.

García J., Pulido R. y A. Montes del Castillo, "La educación multicultural y el concepto de cultura", en *Revista Digital Iberoamericana de Educación*, núm. 13, enero-abril de 1997, <http://www.oei.es/bibliotecadigital.htm>.

Hirsch, A., "Las investigaciones de los valores nacionales en México", en *Revista Claro Obscuro*, junio de 2000.

Landorf, H. y A. Nevin, "Inclusive Global Education: Implications for Social Justice", en *Journal of Educational Administration*, vol. 45, núm. 6, EUA, 2007.

Muñoz, H., J. Torres, y G. Varela, "Los valores educativos y el empleo en México", en *Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias*, UNAM, México, 1996.

"Programa Desarrollo Escolar y Administración Educativa. Documento programático 2001-2002", texto aprobado por la 68a. Reunión del Consejo Directivo de la OEI, Valencia, España, <http://www.oei.es/sep>. Información estadística: <http://www.sep.gob.mx/work/resources/localcontent/83205/51/est_2007.pdf>.

Tuana, N., "Conceptualizing Moral Literacy", en *Journal of Educational Administration*, vol. 45, núm. 4, 2007.

Villa Lever, L., "La educación media superior ¿Igualdad de oportunidades?", en *Revista de la Educacion Superior*, México, 2007.

Índice analítico

Acreditación, 198
  proceso de,
    de un programa académico, 199f
    factores para evaluar en un, 200f
Actividades
  cuadro de distribución de, 121-123
  y obligaciones, descripción de, 105. *Véase también* Trabajo, división del
Administración
  ciencias y técnicas auxiliares de la, 16-18
  de una escuela, fases de, 19
  definición, 14
  educativa, 14
    características, 14-15
  principios, 52
Afiliación, 143. *Véase también* Teoría de McLelland
AIDAS, 217. *Véase también* Publicidad
Amenazas, 71. *Véase también* FODA, análisis
Aprendizaje, 227
Área(s) funcional(es)
  definición, 39
  del nivel
    inicial o preescolar, 40
    medio superior, 42
    primaria, 41
    superior, 42
Auditoría, 177. *Véase también* Evaluación, sistemas de
Ausubel, 32c
Autonomía educativa, 90
Autoridad, 156

b-learning, 33
Baker, 32c
Blake, 151, 154

Calidad
  definición, 193
  educativa, componentes, 193
  filosofía de, 195
  principios, 194
Capital humano, 34f
Certificación profesional, 201
  proceso de, 202

Inmigrantes digitales, 222
Institución(es)
  educativa(s)
    actores sociales y las, 79, 81
    condiciones económicas del país y las, 79, 81
    filosofía de las, 35
    importancia de las, 34
    marco legal y las, 79-80
    personal de, selección del, 39
    planeación de una, áreas de, 76-78
    plaza en, 213
    precio en, 213
    servicio en, 213
    tipos, 35
  religiosas, 82
Integración, 21-22
  definición, 20, 133
  principios, 133-135
Inteligencia, 213
Internet, 222-223, 226
ISO
  /*IWA 2*, 196-197
  9000, normas, 195-196

Jerarquización, 105. *Véase también* Trabajo, división del
Jiménez Vidal, S., 29

Kreitner, 145

Líder, 140, 149
  definición, 148
  educativo, perfil del, 149-151
Liderazgo, 131, 148. *Véase también* Dirección, proceso de
  estilos de, 151
  situacional, 154
Logro, 143. *Véase también* Teoría de McLelland
Luthans, 145

Mager, R., 31
Mando, 156-157. *Véase también* Autoridad
Manuales, 117
  de proceso, 119
  departamentales, 119
  formato e índice de, 118
Marketing educativo. *Véase* Mercadotecnia educativa
Maslow, A., 141, 143
Material didáctico, 227
Mckenzie, N., 225n
McLelland, D., 143
Mercado(s)
  educativo, investigación del, 212
  Sistema de Información de (SIM), 212
Mercadotecnia educativa, 210
  proceso de, 210
Metas, 60. *Véase también* Objetivos
Misión, 55, 101
  definición, 58
  organizacional, 58
    de la UNAM, 58
    del Tec de Monterrey, 58-59
Modelo(s)
  educativo, 30-31
    estructura, 32-33
  en instituciones de educación media superior, 43
    bivalente, 45
    propedéutico, 44
    terminal, 44
Motivación, 131, 140. *Véase también* Dirección, proceso de
  e higiene de Herzberg, teoría de, 142, 144c
  factores de, 144

Mouton, 151, 154
Münch, L., 13, 39n, 49, 99, 129, 133n, 137n, 148n-149n, 151n, 155n, 163, 210n

Nativo digital, 222
Necesidades
  de Maslow, jerarquía de las, 141, 144c
  sociales, 84-85. *Véase también* Planeación educativa, enfoques de la
Negroponte, N., 223
Niveles educativos, características, 35-38. *Véase también* Áreas funcionales
Norma mexicana *NMX-CC-023-IMN 2004*, 196. *Véase también ISO/IWA 2*

Objetivo(s), 62
  definición, 60
  estratégicos, 55
  lineamientos para establecer, 61
  tipos, 60-61
Oportunidad(es), 71, 166. *Véanse también* FODA, análisis *y* Control, principios de
Orden, 157. *Véase también* Mando
Organigrama, 39
  circular, 116
  clasificación, 115
  de la UNAM, 109f
  definición, 115
  del Colegio de Educación Profesional Técnica de Nuevo León, 127
  del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, 114f
  del Tec de Monterrey, 108f
  horizontal, 116
  mixto, 117
  vertical, 115
Organización, 21-22
  curricular, 88
  definición, 20, 100
  etapas de la, 102-103
  formal, 182
  gráfica de. *Véase* Organigrama
  informal, 182-183
  Internacional de Estandarización (ISO), 195
  modelos de, 106
    lineal, 107
    lineofuncional, 108
    matricial, 111
    por comités, 109-111
    staff, 108-109
  principios, 100-103
  técnicas de, 114

Patiño Gómez, F., 209, 221
Pedronni Luna, F., 209
Personal
  de apoyo, 40f-41f
  de la escuela
    perfil del, 135-136
    selección del, 39, 134-135
Pichón Riviere, E., 32c
Plan
  de estudios, 88
  de organización y acreditación de la matrícula, 88
  estratégico, 54, 86
  financiero, 88
  Nacional de Desarrollo, 87
Planeación, 21-22
  condiciones externas a la, 79

curricular, 87
de recursos humanos, 84-85. *Véase también* Planeación educativa, enfoques de la
de una institución educativa, áreas de, 76-78
definición, 20, 50
educativa, enfoques de la, 84
entorno de la, 87
estratégica, 51f, 55f
importancia, 52
principios, 53
técnicas de, 70
tipos, 50-51
Poder, 143. *Véase también* Teoría de McLelland
Política(s), 55, 64
definición, 65
formulación de, 66
importancia de la, 66
tipos, 65-66
Popham, 32c
Presupuesto, 68
educativo, 83
importancia, 69-70
tipos, 68-69
Prevención, 164, 166. *Véase también* Control
Procedimiento, 120
diagrama de, 122
Proceso(s)
administrativo, 18
definición, 19
etapas del, 20
definición, 18
descripción de, 104. *Véase también* Trabajo, división del
diagrama de, 123f
Productividad, 23
Programa(s), 55, 66, 75
componentes, 77f
definición, 67
diseño de, 76
importancia, 67
Programación educativa, 75
Programme for International Student Assessment (PISA), 188
evaluación, 190
Promoción educativa, 214
Promocionales, 215
Proveedores, 211. *Véase también* Entorno educativo, análisis del
Proyecto Una Computadora por Niño, 223
Publicidad, 216-217
Puestos, análisis de, 124-125

Reconocimiento de idoneidad, 202
Recursos
asignación de, 83
de la institución educativa, 23
definición, 23
humanos, control de, 173
materiales y financieros, control de, 171-173
Reglas, 65. *Véase también* Políticas
Relaciones públicas, 217
perfil del responsable de, 218
Reportes e informes, 175. *Véase también* Información, sistemas de
internos, 213
Resultados, medición de, 169. *Véase también* Control, etapas de
Retroalimentación, 170

Sebastián Ramos, A., 224
Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE),

80
Skinner, B. F., 31, 145
Smith, A., 101
Sociedad(es)
de Padres de Familia, 80
del conocimiento, 84-86. *Véase también* Planeación educativa, enfoques de la

Tablero administrativo. *Véase Grid* administrativo
Teoría(s)
de contenido, 140. *Véase también* Motivación
de enfoque
externo, 144
interno. *Véase* Teorías de contenido
de McLelland, 143-144c
de motivación e higiene de Herzberg, 142, 144c
Toffler, A., 222
Toffler, H., 222
Toma de decisiones. 130, 136. *Véase también* Dirección, proceso de
proceso de, 136-139
técnicas para la, 139
Trabajo
Colaborativo, 230
división del, 103
definición, 104
en equipo, 230
Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS), 188
modelo, 190
Tyler, R., 31

Universidad en Línea, 226
Urwick, L. F., 19

Valores
definición, 45, 54, 57
en la escuela, 46
Ventaja competitiva, 214
Ventas, 215
realizadas, seguimiento de, 216
Visión, 55
definición, 59
del Tec de Monterrey, 59
Vygotsky, L., 32c

Watson, 145