

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Educación



PROPUESTA DE UN MODELO DE
ADMINISTRACION ESTUDIANTIL
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS USAC.

GERALDINE GRAJEDA BRADNA

Trabajo de graduación presentado
para optar el grado académico
de Master en Administración Educativa

Guatemala
1987

PROPUESTA DE UN MODELO DE
ADMINISTRACION ESTUDIANTIL
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS USAC.

Guatemala, 23 de abril de 1987

Licenciado
Daniel Contreras
Secretario, Universidad del Valle
de Guatemala
Ciudad de Guatemala

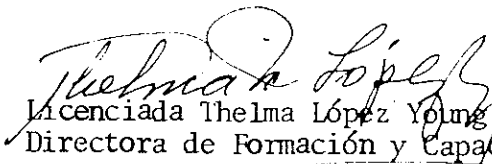
Señor Secretario:

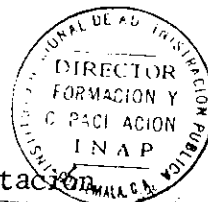
Me es grato informar a usted que con fecha 17 de mayo de 1986, me fue comunicado el nombramiento para asesorar el trabajo de graduación de la estudiante Amalia Geraldine Grajeda Bradna, previo a optar el grado académico de Maestría en Administración Educativa.

El tema trabajado se titula "Propuesta de un Modelo de Administración Estudiantil para la Facultad de Ciencias Médicas de la USAC".

Habiendo cumplido con todos los requisitos de la Universidad y contando con mi aprobación, solicito su gestión para que se nombre a los integrantes del comité de trabajo de graduación, propongo para éste a los Licenciados Josefina Antillón Milla y Juan José Chavez, juntamente con la suscrita.

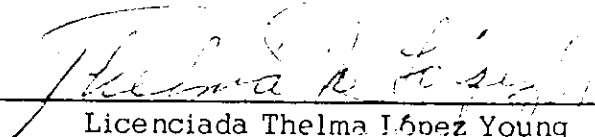
Con muestras de mi consideración y respeto,


Licenciada Thelma López Young
Directora de Formación y Capacitación
de INAP




Vo. Bo.:

(f)

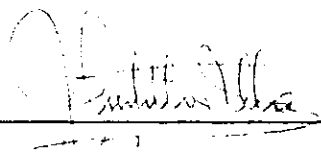

Licenciada Thelma López Young

Tribunal:

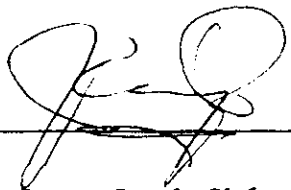
(f)


Licda. Thelma López Young

(f)


Licda. Josefina Antillón Milla

(f)


Lic. Juan José Chávez

Fecha de aprobación: 29 de agosto de 1987

A la memoria de mi padre

RESUMEN

En el presente trabajo se propone un modelo de Administración General y un Modelo de Administración Estudiantil para la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el objeto de mejorar el proceso administrativo y que el mismo sirva de apoyo para alcanzar los fines facultativos de formar un médico capaz de resolver los problemas prioritarios de salud del país y al mismo tiempo permitir la superación personal del estudiante.

Previo a elaborar la propuesta se realizó un diagnóstico administrativo institucional para lo cual se llevó a cabo:

- a) observación directa y entrevistas con cada uno de los laborantes en las oficinas administrativas, tanto a nivel de dirección como de asesoría y apoyo,
- b) se revisó toda la documentación existente que constituye el marco legal tanto de la Universidad como de la misma Facultad, y
- c) se aplicó el instrumento Diagnóstico Administrativo propuesto por Aguilar y Block a Decano, Secretario, Director Administrativo y Directores de Fase I, II y III, considerándose las personas más indicadas por constituir los niveles de dirección y jerarquía superior y por ser los más relacionados con la administración estudiantil a nivel de pre-grado.

Como resultado del diagnóstico realizado se pudo comprobar que los problemas administrativos se deben a la falta de manuales de organización y funciones, a la mala definición de las líneas de autoridad y de comunicación y poca atención a la etapa de planificación.

Considerando entonces estos problemas detectados y que no es posible cambiar estructuras orgánicas pues esto implicaría problemas legales, llevaría demasiado trámite burocrático lo cual disminuiría la factibilidad así como que se tendría que enfrentar mucha resistencia del personal, se presenta un modelo que pretende mejorar el nivel de eficiencia del sistema administrativo de la Facultad de Ciencias Médicas.

Estamos conscientes que es prioritaria la elaboración de manuales de Organización y Funciones pero elaborarlos trasciende el objetivo de esta propuesta por lo cual solamente se indica la necesidad, el orden de prioridad y el nivel que debiera realizarlos.

CONTENIDO

	Páginas
I INTRODUCCION	1
II OBJETIVOS	7
III MARCO TEORICO	9
A. Administración Pública en América Latina	9
B. Administración de la Educación en América Latina	11
C. Administración de la Educación Superior	15
D. Modelos Administrativos	22
1. Modelo Burocrático	22
2. Modelo de Sistemas	24
E. Administración de los Servicios Escolares	26
1. Registros escolares	27
1.1 Evaluación de los alumnos	28
1.2 Registro de la evaluación	28
1.3 Evaluaciones parciales y finales	29
1.4 Integración del archivo	30
1.5 Flexibilidad del sistema	32
1.6 Confidencialidad de los Registros	33
1.7 Las computadoras	33
2. Calendario escolar	34
3. Elaboración de los horarios	34
F. Modelos administrativos de otras Universidades	35
1. Caso de México	35
2. Caso de Yenán	39

CONTENIDO

	Páginas
3. Universidad Alemana	43
IV METODOLOGIA	47
V DIAGNOSTICO	51
1. Presentación	51
2. Diagnóstico estructura organizativa	56
Area I: Básica	57
Area II: Abastecimiento de insumos	64
Area III: Proceso	
Area IV: Resultados	
VI PROPUESTA	70
1. Modelo de Administración General	70
Programa Propuesto	71
2. Modelo de Administración Estudiantil	77
VII BIBLIOGRAFIA	
VIII ANEXOS	
1. Organigrama 1969	
2. Organigrama 1984	
3. Organigrama 1986	
4. Cuadro Organizativo	
5. Instrumento de Diagnóstico Administrativo	
6. Perfil del Diagnóstico Operacional	

I. INTRODUCCION

La administración va dejando de ser considerada como una actividad aislada, realizada por unas cuantas personas. En su acepción más amplia se considera que administración es (según Lemus [1982: 1]):

"el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para la consecución de objetivos determinados"

Toda organización implica un sistema en el cual todos sus elementos están interrelacionados. En el caso de una institución educativa como es la Universidad de San Carlos, este sistema es cerrado pero recibe influencias constantes del supra sistema y además es influenciado por él. Cada elemento puede analizarse y constituirse en sistema en sí mismo, pero nunca hay que perder de vista que las interrelaciones con los demás sub sistemas siguen existiendo.

La administración educativa es la parte de la administración general encargada del quehacer educativo, aunque se basa en los principios de administración general, pues son tareas semejantes en esencia tiene muchas particularidades, ya que no podemos comparar a los obreros con maestros y menos aún a los educandos con materia prima que va a ser moldeable con máquinas y hábilmente manejados por mano de obra especializada.

Se analiza que la administración educativa ha tenido relativamente poco desarrollo en relación a la administración

de empresas, sin embargo, el carácter dinámico del proceso enseñanza-aprendizaje requiere de una constante y eficiente labor de planeación y de una adecuada actividad de control que asegure el cumplimiento de los objetivos educacionales y asegure el mantenimiento de los niveles de calidad académica esperada para cada fase del proceso.

La complejidad del sistema administrativo universitario aumenta rápidamente puesto que las universidades están aumentando el número de su población estudiantil, la que además procura buscar en los estudios superiores la formación necesaria que los convierta en valiosos recursos dirigentes de la transformación que anhelan en sus respectivos medios.

La Universidad de San Carlos como institución de enseñanza superior, no puede escapar y ser ajena a estos planteamientos, principalmente si se considera que alberga en su seno aproximadamente 60,000 estudiantes.

El marco institucional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, no está respondiendo a las necesidades del proceso dinámico de enseñanza-aprendizaje que exige nuestro presente y menos aún si se considera que su quehacer debe ser proyectado al futuro de la formación de los profesionales.

Se plantea que se ha descuidado un tanto el análisis y control del sistema administrativo de esta institución ya que toda la estructura administrativa y su fundamento legal se han mantenido sin cambios desde 1944, año en que la Universidad inició una nueva época.

En 1969, la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, llevó a cabo una reforma tanto en su plan de estudios como en su estructura administrativa. De una enseñanza disciplinaria administrada por Departamentos, se transformó a un currículo basado en unidades integradas, administrado en una estructura que en su eje vertical tiene fases y en su eje horizontal tiene áreas; estructura que pretendía combinar el manejo administrativo con el manejo académico-docente del currículo.

En ese sentido encontramos que en la concepción original del cambio que está contenida en la llamada Acta de Reformas Globales (Acta 724/69 de Junta Directiva), la Facultad administrativamente estaba estructurada en cuatro fases.

La Fase I, comprende el manejo administrativo del 1o. y 2o. año de la carrera en los que debe enseñarse lo relacionado al individuo y a la comunidad sanos. Fase II comprende 3o. y 4o. año de la carrera, en los que debe enseñarse lo relacionado al individuo y a la comunidad enfermos, Fase III comprende 5o. y 6o. año, en los que debe enseñarse todo lo relacionado a las formas de recuperación y rehabili-

tación del individuo y comunidad enferma. Y Fase IV que engloba todo lo relacionado a Programas de postgrado.

A la par de esta estructura tenemos la división por áreas: Area de Ciencias Biológicas que pretende englobar to dos los aspectos relacionados con el ser vivo en su estructura y funcionamiento. Area de Ciencias de la Conducta que engloba todos los aspectos curriculares relacionados con el ser vivo y su ambiente físico y social, y el Area de Ciencias Clínicas que engloba todos los aspectos relacionados con las técnicas de diagnóstico y tratamiento de las enfermedades.

Esta estructura enfrentó serios problemas desde su inicio ya que por un lado ha sido imposible marcar la división entre las diversas disciplinas y poder definir la ubicación de cada uno de los contenidos en las áreas respectivas y, por otro lado, provocó también problemas al haber doble línea de autoridad, una administrativa y una académica, sin poder llevar a cabo una delimitación precisa del ámbito de influencia de cada cual.

Dentro de esta definición de una estructura administrativa, no se encuentra la definición de tareas y/o funciones de todos los demás niveles administrativos de una organización tan compleja.

Compleja porque como institución educativa es difícil el proceso de transformación del insumo, estudiante de nivel medio a un profesional de la medicina, producto de ese sistema.

Compleja porque esta organización engloba aproximadamente 500 personas como parte del personal tanto docente como administrativo y 5,000 estudiantes repartidos en los seis años de la carrera. Compleja además por la dualidad de manejo que conlleva ser parte de una institución autónoma del Estado con sus propias leyes y reglamentaciones, pero sin estar desligada del todo a la reglamentación estatal.

Esta triple situación administrativa -la estructura por Fases, por Areas y la no definición de los demás niveles-, ha llevado poco a poco a esta organización a la situación actual en la que se cuestiona un manejo anárquico de todo el proceso administrativo, dándose muchas veces la situación de que los niveles conocidos como de apoyo, reproducción de materiales o compras, por ejemplo, en lugar de ser realmente un apoyo para que los estudiantes puedan llevar a cabo el aprendizaje de cada uno de los aspectos curriculares, que le permitan su formación profesional, objetivo básico de la Facultad, se convierten en escollos difíciles de salvar para poder llevar a cabo las tareas cotidianas.

Además, es importante señalar un elemento que tiene gran influencia en el proceso administrativo y es la existencia del Sindicato de Trabajadores, pero que por ser su quehacer a nivel general de la Universidad de San Carlos, no a nivel particular de cada Unidad no va a ser analizado aquí.

Es importante entonces confirmar si el proceso administrativo es eficiente y está contribuyendo a alcanzar los objetivos de la Facultad de Ciencias Médicas y en función de las deficiencias que se encuentren proponer un modelo administrativo para superarlas.

II. OBJETIVOS

1. Realizar un diagnóstico del sistema administrativo de la Facultad de Ciencias Médicas.
2. Proponer un modelo administrativo general para la Facultad de Ciencias Médicas, que permita alcanzar los objetivos institucionales.
3. Proponer un modelo de administración estudiantil para la Facultad de Ciencias Médicas que ayude al estudiante a alcanzar sus objetivos académicos y de superación personal.

III. MARCO TEORICO

A. Administración Pública en América Latina

Existe hoy una vasta literatura especializada sobre la administración pública en América Latina. No se intenta hacer aquí una revisión de esta literatura, sino más bien aislar algunos elementos de la administración en América Latina que pueden ayudar a explicar las funciones administrativas en las instituciones de educación superior. El objetivo es seleccionar algunos aspectos para iniciar los debates de hoy sobre las funciones de la administración universitaria en el contexto de la administración pública.

Hasta las primeras décadas del presente siglo, el desarrollo de la teoría administrativa en América Latina era función natural de la influencia europea, particularmente ibérica y, posteriormente, francesa y alemana, en la formación histórica de los países. La administración de las colonias españolas y portuguesas, desde su descubrimiento hasta el siglo XX, tenía el enfoque jurídico vigente en Europa. Una de las consecuencias de esta influencia jurídica era el elevado grado de codificación y formalismo, cuyos efectos son bastante penetrantes hasta hoy. En el siglo XX, en general, sólo después de la década de 1920, surgió un movimiento de reforma administrativa, acrecentando la

contribución norteamericana a la influencia europea.

Desde 1930, el taylorismo, el fayolismo, el racionalismo burocrático y el postcorbiano, en la línea de lo que se ha denominado "escuela comercial de la administración pública", orientaron la teoría y la práctica administrativa en América Latina. Naturalmente, ya existían desde entonces formulaciones teóricas que se alejaban de este esquema, pero la práctica generalizada no acompañaba los desarrollos teóricos. Es necesario anotar también que el modelo clásico adoptado formalmente, por importación inmediata, sólomente era obedecido en parte, por no ajustarse a la realidad cultural y política de los países. O sea, el modelo no era una representación fiel de la realidad y, como tal, no era un instrumento eficaz de análisis y prescripción.

En la primera mitad del siglo actual, los estudios latinoamericanos se preocupan, en gran parte, por caracterizar la situación de la administración en términos de concordancia o discrepancia entre la conducta observada y los principios de la administración científica, gerencial y burocrática. Hay mucho énfasis en el carácter normativo y procesal de la administración y en la creencia generalizada de una reforma moral de las élites dirigentes y de los servicios públicos en general como medios para solucionar los problemas administrativos.

El énfasis dado a las variables internas del sistema administrativo perjudicó el valor fundamental de los factores sociales, culturales y políticos que condicionan los factores organizacionales.

Más recientemente, se manifiesta una nueva preocupación con la formulación de marcos teóricos de carácter más sociológico y político, para analizar y comprender la realidad administrativa en América Latina.

De acuerdo con este modelo, las instituciones públicas aumentan su productividad en la medida en que son políticamente funcionales, en cuanto que el impacto relativo de las medidas internas de organización ideal está correlacionado con su grado de funcionalidad política. Este enfoque sociopolítico, ecológico, contextual de la administración ha merecido reiterada atención en las ciencias sociales, hasta los días actuales.

B. Administración de la Educación en América Latina

Como el sistema educativo está inserto dentro del contexto social y político de los países, su administración se desarrolla en el esquema evolutivo de la administración general, particularmente de la administración pública. Sería difícil y largo hacer un relato histórico de la evolución de la organización de la educación en América Latina. Estas

notas tienen el objetivo muy modesto de destacar algunas características generales de esta evolución en el contexto global de la región.

Estas generalizaciones no tienen la intención de describir situaciones concretas de determinadas naciones.

Durante el período colonial de América Latina, la educación no tenía mayor importancia para los colonizadores y para la gran masa de la población y, consecuentemente, no se dio suficiente atención a la administración de la educación. Sin embargo, en el conjunto de los cursos y publicaciones sobre educación, parece que la administración ha merecido mayor atención que las otras especializaciones pedagógicas. En el Brasil, por ejemplo, según el análisis de Lourenco Filho (1963: 201),

"de cada tres publicaciones especializadas sobre educación, una es sobre organización y administración educacional".

Algunas congregaciones religiosas, especialmente la de los Jesuitas, tuvieron significativa influencia educativa durante el período colonial. Por lo tanto, no es sorprendente que en esa época el escolasticismo católico tenga plasmado en parte el sistema de organización y administración de la educación.

En algunos países como el caso de Brasil, el positivismo también tuvo considerable influencia en la educación como

parte de su acción liberadora en el período de la independencia política de las colonias ibéricas de América. Sin embargo, la independencia de los países no cambió repentinamente el cuadro formal de la situación educativa y de su sistema administrativo. Al contrario, por mucho tiempo han persistido los moldes coloniales vinculados al status quo político y social y a los valores de los centros internacionales de poder económico. Sin duda, en gran parte, este fenómeno persiste hasta hoy en día.

Antes de 1930 existía muy poca teoría sobre organización y administración educacional en América Latina. Lo que había eran memorias, informes y descripciones de carácter subjetivo, asistemático y legalista. Como en los demás sectores de la sociedad, especialmente en el sector público, la administración de la educación en el período colonial y en los primeros tiempos de la independencia de los países, se caracterizó por el legalismo jurídico heredado de Europa. Al carácter jurídico se agregaron los valores propios del catolicismo y, en muchos casos, del positivismo.

En la década de 1930 aparecieron las primeras tentativas de sistematización como resultado de los impulsos académicos de Europa y de los Estados Unidos de América. Siguiendo los patrones de la administración pública y de las empresas, los educadores buscaban una teoría administrativa de la educación

con un enfoque técnico. El enfoque técnico de organización y administración de la educación, basado en la escuela clásica de administración, concebida inicialmente por Taylor, Fayol, Weber, Gulick y Urwick, continúa vigente, en gran parte, en América Latina.

Según encontramos en la publicación SEP (1982: 21):

"En las dos últimas décadas se ha profundizado la conciencia sobre la importancia central de la administración de la educación como instrumento de solución de los agudos problemas educativos de los países de la región y de las naciones emergentes en general. Esta conciencia proclamada de la importancia de la administración en la educación aún no ha logrado remover una serie de obstáculos para la implantación de una administración eficiente. Entre los muchos obstáculos se destacan la falta de base teórica, la concentración de los procesos de decisión, inadecuados sistemas de control y evaluación, y el tradicional paternalismo del sistema político y administrativo latinoamericano".

Por causa del carácter conservador y domesticador de la educación tradicional, este paternalismo parece manifestarse aún más agudamente en el sistema educativo que en los otros sectores de la sociedad.

No obstante, surge lentamente un nuevo movimiento en el

campo de la administración de la educación, con un enfoque de ciencia social, de carácter interdisciplinario y contextual. Como en la administración pública, este enfoque contextual atribuye especial importancia a las variables económicas, culturales y políticas que afectan la efectividad de la organización educacional.

A pesar de los progresos en este campo, la administración contextual está lejos de ser una realidad universal en América Latina. Nuevas perspectivas están en la renovación de la política educacional, el progreso teórico, la investigación científica y la adecuada preparación de personal calificado, todos elementos condicionados por los macroprogresos de la sociedad, que son la economía, la cultura y la política.

C. Administración de la Educación Superior

De la misma forma en que el sector educativo no existe al margen del sistema social, la Universidad no es una isla en el sector educativo. Un corolario natural de este presupuesto es que la administración de la educación superior debe ser considerada en el contexto de la administración pública como lo es la administración de todo sector educativo.

De las secciones anteriores se desprende que como se

anota en la publicación SEP (1982: 64):

"La administración pública y la administración de educación pueden ser examinadas en dos dimensiones interrelacionadas: 1) la dimensión interna u organizacional y 2) la dimensión externa, contextual o ecológica...Este esquema de referencia también puede ser utilizado para estudiar la administración de la educación superior, que, en realidad, desempeña funciones internas y externas, nomotéticas o institucionales y pedagógicas o educativas. Las funciones externas, contextuales o ecológicas, son políticas, culturales y económicas.....".

La administración va dejando de ser cada día una actividad realizada por unas cuantas personas con preparación poco especializada. Es difícil establecer cuáles son todas las funciones que debe desempeñar un director o funcionario y cuáles deben ser sus capacidades, ya que éstas varían, según Aguilar (1976: 42), podemos resumirlas así:

1. Capacidad administrativa
2. Capacidad para la toma de decisiones
3. Capacidad de liderazgo y conducción
4. Capacidad de comunicación
5. Capacidad para la evaluación

El director que no delega difícilmente administra, delegar extiende los resultados de lo que un hombre puede hacer a lo que un hombre puede controlar. Libera tiempo para un

trabajo más importante. Desarrolla la iniciativa, la destreza, el conocimiento y la competencia de los subordinados. Asegura que se tomen las decisiones al nivel adecuado.

Las actividades que se realizan en conjunto exigen organización para facilitar la acción de conjunto y de obtener vigor y mayor producción.

Mientras que en la dirección según los moldes antiguos, se ponía el acento en la producción, dependemos del comportamiento de las personas y por eso reconocemos el factor humano como esencia del nuevo concepto. Al igual que la administración comercial e industrial, la dirección escolar comienza a usar fuentes de información indispensables (psicología, sociología, antropología, filosofía y la dinámica de grupo). El buen rendimiento de una escuela depende mucho más de la elevada moral que reina en el establecimiento que de factores materiales, tales como edificios suntuosos y material didáctico de alto precio, si bien las grandes deficiencias de carácter material pueden actuar en detrimento tanto de la moral como de la producción.

La dirección de escuelas y la administración de empresas son tareas semejantes en su esencia, pero difieren en muchos aspectos, Sears (Sperb 1965: 10) dice:

"esta aparente semejanza puede inducirnos en error

si la exageramos porque la preparación que hace de un hombre un buen intendente municipal no lo capacita para dirigir un sistema escolar"

Los maestros no pueden compararse con obreros ni los niños con materia bruta, maleable a fuerza de máquina hábilmente manejadas por mano de obra especializada. Al comparar los progresos hechos por la administración de empresas con los realizados por la dirección de escuelas, tenemos que llamar la atención hacia el escaso interés con que esta última ha sido considerada.

La nueva concepción de la dirección da gran importancia a la función supervisora. La supervisión y la asistencia al maestro en ejercicio son una de las mayores garantías en la lucha contra la rutina y en la búsqueda del perfeccionamiento de la enseñanza.

Tradicionalmente, al hacer la clasificación de los escolares (la persona encargada debe meditar sobre algunas preguntas como: ¿con base en qué criterios?, ¿cómo comprobar cuál agrupación alcanza mejor los objetivos propuestos?), no se enfrenta ningún problema pues sólo se asignan arbitrariamente alumnos a una clase, o bien porque aprobaron o reprobaron, hoy los educadores saben que los alumnos son diferentes entre sí y respetan estas diferencias tratando de atender a cada uno de acuerdo a las circunstancias.

Según encontramos anotado en SEP (1982: 28) podemos resumir que:

"Se tiene necesidad de agrupar a los educandos:

1. Por que hay más alumnos que profesores.

2. Porque diferentes objetivos de la educación demandan diferentes sistemas de agrupación.
3. Porque la naturaleza del mismo alumno exige agrupaciones semejantes donde pueda gozar de una enseñanza adaptada a sus especiales condiciones. En consecuencia, podemos pensar en tres objetivos principales al hacer las diferentes agrupaciones:
 - a) Dividir a los alumnos en clases, grados o secciones para asignarlos a determinado programa o profesor, pues la escuela tradicional se preocupa por adaptar el educando al programa y no el programa al educando.
 - b) Facilitar la enseñanza y adaptarla a las habilidades de cada grupo empleando métodos y materiales ajustados a los diferentes grados de habilidad.
 - c) Tratar de colocar a cada alumno en ambiente que le proporcione el suficiente estímulo y oportunidades para su desenvolvimiento. Esto implica la formación del educando más que su información. La organización escolar debe ser entonces lo suficientemente flexible para poder proporcionar al alumno una situación ambiental que sea respetuosa de las diferencias individuales. Toda organización debe considerarse como un medio y no como un fin en sí mismo".

La agrupación debe hacerse de tal forma que permita al profesor el conocimiento íntimo de cada uno de los agrupados.

Del grado de eficiencia y control de estos tres elementos, depende el buen o mal funcionamiento del cuerpo

administrativo y del logro de los objetivos de la política que deben ser el bienestar y mejoramiento de la sociedad, en nuestro caso de los maestros, alumnos, enseñanza y la comunidad.

Algunas características particulares en la administración de la educación:

1. La educación es fundamental para el bienestar de la sociedad y es más decisiva que cualquier otra clase de actividades.
2. La educación tiene trascendencia pública, lo que muchas veces crea conflicto.
3. Es difícil a causa de la sensibilidad de su personal ya que debido a su situación individual y profesional está hecho para sensibilizar y ser sensibilizado.
4. La función educativa es compleja ya que incluye una diversidad de elementos humanos. Se operan las siguientes relaciones:
 - a) Autoridades superiores con autoridades inferiores
 - b) Autoridades de un nivel con otros del mismo nivel
 - c) Autoridades con profesores
 - d) Profesores con colegas
 - e) Público con autoridades

- f) Público con profesores
- g) Profesores con alumnos
- h) Alumnos con alumnos
- i) Alumnos y maestros con padres de familia

Todas estas relaciones se establecen día a día en una gran variedad de situaciones.

5. Es difícil por la profesionalización del personal
6. Es difícil evaluar la acción educativa, porque se trabaja con material humano cuya cantidad y calidad de producción es a muy largo plazo difícil de ponderar. La evaluación de la efectividad externa e interna del sistema es difícil.
7. La acción educativa es comprometida, la administración de la educación así como la labor de las personas que la llevan a cabo es muy sensible a la actitud política. La educación es precisamente uno de los instrumentos principales de orientación política y la utilizan conscientemente sus distintos miembros y sobre todo los dirigentes de la política gubernamental como institución o agente concientizador de los cambios sociales. La situación se torna más difícil cuando se operan fuerzas encontradas que ponen en conflicto al personal de los distintos niveles educativos.

D. Modelos Administrativos

Resumiendo lo planteado por Revelt (1983: 10) y Castrejón (1977:102), podemos conceptualizar a los modelos administrativos como: planes esquemáticos, típicos concebidos dentro de una corriente de pensamiento determinada. Constituyen guías generales a manera de orientación para elaborar un plan específico de acción dentro del quehacer administrativo, investigativo, operacional y evaluativo. De este modelo general y básico pueden elaborarse muchos otros específicos a semejanza del general y derivados de él.

No es exactamente un plan o programa o proyecto de trabajo sin una concepción teórica, que da origen a los planes y acciones administrativas.

1 Modelo burocrático

Quando pensamos en una organización o en administración la tendencia es a ubicarlo dentro del marco del modelo burocrático, el cual implica la estructura piramidal de una organización.

Según Ulibarri (1982:4):

- "El modelo burocrático tiene características propias:
- 1) Estructura jerárquica.
 - 2) División del trabajo
 - 3) Reglamentación para el control.
 - 4) Relaciones interpersonales.
 - 5) Orientación de carrera

La estructura jerárquica se realiza en función de dos factores fundamentales: la autoridad y responsabilidad, las cuales están interrelacionadas y distribuidas diferencialmente por niveles".

Según Koontz (1979:425):

Este tipo de organización facilita la asignación de responsabilidad y autoridad, pero muchas veces puede resultar en duplicación de esfuerzo y gasto innecesario de recursos cuando no existe fluidez en el flujo de información y en las funciones de cada uno de los niveles jerárquicos".

Para definir la jerarquía es necesario definir el espacio de control para que sea posible la definición de las líneas de autoridad y las reglamentaciones.

División de trabajo: esta característica está íntimamente relacionada con la estructura jerárquica y dentro de este modelo es preciso designar al personal con criterios de competencia y limitar sus labores a la esfera de sus habilidades, característica que está en íntima relación con la orientación de la carrera.

Según Ulibarri (1982:9):

"Es necesario tomar en cuenta otras características del Modelo Burocrático como son:

1. Flujo de Funciones

En este modelo este flujo se da escalonadamente jerarquizado en forma vertical siendo difícil poder lograr flujo de funciones horizontal. Este sistema tradicional entorpece la cooperación, coordinación y comunicación dentro de las diferentes unidades lo que puede redundar en un mal gasto de recursos y duplicación de esfuerzos.

2. Flujo de Comunicación:

Al igual que la característica anterior este flujo es jerárquico vertical escalonado.

3. Relaciones Humanas:

Dentro de este modelo, tienden a ser impersonales enfrentándose problemas como la socialización del individuo, la evaluación del personal, manejo de conflictos, etc."

2 Modelo de Sistemas

Según Ulibarri (1982:18):

"Un sistema puede definirse como la afluencia de funciones hacia el logro de objetivos definidos. Todo sistema por pequeño o grande es realmente parte de un sistema mayor".

Ninguna organización puede ser completa ya que ningún sistema puede producir todos los insumos necesarios para su proceso, ni consumir todo su producto.

Aunque los sistemas varían entre sí en razón de los productos y de los procesos, todos tienen características en

común, como puede ser la importación de energía de fuentes fuera del sistema, procesos de elaboración, productos.

Todo sistema está dividido en subsistemas, éste comprende las partes del sistema y se define como el conflujo de funciones dirigidas al cumplimiento de ciertas tareas específicas que aportan al funcionamiento del sistema. Katz y Kalm (Ulibarri 1982:15) plantean cinco subsistemas:

- "1. El subsistema de producción. 2) el de mantenimiento. 3) el de adaptación. 4) el de soporte y 5. el gerencial.
1. Subsistema de producción: es el encargado de la elaboración del producto final del sistema.
2. Subsistema de mantenimiento: que tiene como función principal mantener actualizadas todas las condiciones necesarias para la realización de los procesos de elaboración del producto.
3. Subsistema de adaptación: las tareas de éste son delineadas a efectuar modificaciones sistemáticas con el afán de encausar el producto a las demandas del contexto.
4. Subsistema de soporte: el cual tiene la tarea de procurar soporte para que siga siendo sistémico.
5. Subsistema gerencial: la tarea principal es coordinar todas las tareas de los demás subsistemas".

En este modelo de sistemas, el flujo de funciones va a proporcionarnos la base para la estructura ya que este modelo realmente plantea una administración por objetivos la cual

requiere fluidez y dinamismo en la estructura de la organización.

El flujo de comunicación al igual que el de funciones, necesita ser dinámico y fluído, que los canales sean efectivos y la comunicación pronta y confiable; tomamos en cuenta que este modelo tiende a un flujo de comunicación y función en todos sentidos, en donde la autoridad y responsabilidad es compartida.

E. Administración de los servicios escolares

En las instituciones de educación superior, la función de administrar los servicios escolares es la responsable de mantener registros de los estudiantes, así como la responsabilidad de obtener, almacenar y producir información académica de estudiantes, profesores y espacios físicos, necesarios para la planeación académica. En realidad, la administración de los servicios escolares lleva a cabo dos funciones principales:

1. Una función pasiva, que es la obtención de datos de alumnos y profesores.
2. Función activa, que es la de planear las actividades académicas con base en la disposición de recursos físicos y humanos de las instituciones de educación superior.

Así pues, la responsabilidad fundamental de la administración de los servicios escolares normalmente están a cargo de las siguientes responsabilidades:

1. Registros escolares

La actividad de enseñanza de la universidad, vista como un servicio que se presta a un grupo social es muy peculiar. La institución no solo presta el servicio, sino que tiene -como parte de este servicio- que evaluar cuanto aprovecha cada uno de los miembros del grupo social -los alumnos-, el servicio que su actividad supone. Además de evaluar cada uno de los receptores de ese servicio, debe certificar este aprovechamiento a otros miembros o instituciones del grupo social.

1.1 Evaluación de los alumnos

La evaluación de los alumnos es parte de la actividad del profesor. Esta actividad, aún siendo responsabilidad última del profesor, debe basarse en ciertos elementos mínimos fijados como políticas académicas parciales y finales que, a su vez, pueden ser orales o escritos. Puede haber cursos en que la evaluación se base en la elaboración de trabajos o proyectos de investigación. Puede haber exámenes extraordinarios.

La evaluación supone también el establecimiento de claves que tienden a uniformar la información de los profesores en relación al aprovechamiento de los estudiantes. A estas claves se les llama usualmente escala de calificaciones, y suelen ser numéricas o alfabéticas de los alumnos. Las escalas deben dar margen para establecer diferencias entre los alumnos que aprovechan al máximo un curso, y aquellos que no llegaron al mínimo de conocimientos requerido en la materia, para seguir adelante. Los profesores, por lo tanto, son productores de información que debe registrarse.

A la institución corresponde decidir en donde debe registrarse esta información, si en una oficina centralizadora o en las distintas divisiones académicas que constituyen la universidad.

1.2 Registro de la evaluación de los alumnos

El primer paso para registrar la evaluación de los estudiantes es proveer a los profesores de un medio para que proporcionen esa información. El más usual lo constituyen las listas de clase. Estas listas de clase contienen los nombres de las personas autorizadas para llevar un curso. En ellas el profesor debe pasar su información respecto al aprovechamiento de los alumnos tantas veces y en la forma en que la institución lo establezca. Estas listas suelen servir

también para anotar la asistencia a clase de los estudiantes ya que el sistema actual de enseñanza descansa grandemente en la presencia física del estudiante en el aula.

Dependiendo de las costumbres de la institución respecto a proporcionar esta información a otras personas, tales como padres, alumnos, becantes, instituciones, se procesará esa información en forma de boletas de calificaciones en donde se concentra la información sobre el resultado obtenido por el alumno en cada uno de los cursos que lleva y luego conforma el expediente del estudiante.

1.3 Evaluaciones parciales y evaluaciones finales

De todas las evaluaciones del profesor, la más importante es la que conocemos como calificación final. Esta es la que determina si un estudiante aprueba o reprueba un curso, ya que es una evaluación de producto.

Esta información debe formar parte de los archivos permanentes de la institución y debe ser producida personalmente por el profesor que tuvo a su cargo el curso.

Las evaluaciones parciales pueden tener diversos fines: información para los estudiantes de su progreso en un determinado curso como evaluación formativa, bases para que el profesor haga la evaluación final, para reglamentaciones

particulares de la institución, tales como: derecho a examen extraordinario. No es necesario que estas calificaciones parciales formen parte del archivo permanente de la institución, ya que, como se dijo antes, tienen generalmente utilidad a corto plazo y relación con una calificación final. Las calificaciones de exámenes extraordinarios y a título por suficiencia, por el contrario, no deben formar parte del ya mencionado archivo permanente en cuanto determinan la aprobación o no aprobación de un curso.

1.4 Integración del archivo de alumnos

El contacto de un estudiante con una universidad es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de determinado período de tiempo. El conocimiento necesario para ejercer una profesión, en el sistema tradicional se divide en fragmentos llamados materias o cursos.

Estos a su vez se agrupan en períodos escolares de duración previamente establecida. La historia académica de un estudiante, por lo tanto, se va formando a través de unidades mínimas llamadas cursos, que deben ser aprobados. El expediente de un alumno deberá irse integrando de modo que en un momento dado pueda saberse fácilmente su grado de avance en el plan de estudios que está siguiendo, para efectos de inscripciones, expedición de certificados.

Además de la información académica de los cursos que han sido aprobados, el citado expediente puede contener información tan extensa como la institución desee. Puede contener, por ejemplo:

- a) La solicitud de admisión de un alumno. Esta solicitud puede tener tantos datos como se juzgue necesario. Lo mínimo sería contar con el nombre del solicitante y el dato de los estudios que desea realizar. De allí en adelante, la institución debe determinar qué otros datos necesita para admitir a un alumno, por ejemplo:
edad, sexo, nacionalidad, domicilio, actividades a que se ha dedicado, fotografía del solicitante, financiamiento de sus estudios, nombre de los padres o tutores, educación que han recibido, trabajo que desempeñan. Todos estos datos, aunque no son indispensables, pueden servir para proporcionar estadísticas o hacer estudios sociológicos de la población escolar de una institución.
- b) Certificados de estudios anteriores. Antes de admitir a un alumno debe comprobarse que tiene los estudios anteriores requeridos para ingresar a la universidad.
- c) Carta de buena conducta. Este expediente base se irá incrementando con los registros de la actuación del estudiante en la institución, ejemplo:

- a) resultados de exámenes de admisión
- b) calificaciones finales que vaya obteniendo en cada período escolar.
- c) constancia de haber efectuado el servicio social de estudiante, de acuerdo con las normas establecidas.

El expediente debe, en última instancia, contener la información necesaria para determinar cuándo un alumno ha terminado los estudios de un determinado programa y puede optar a un diploma, título profesional o grado académico.

Finalmente, si es el caso, el expediente del alumno se complementará con los documentos que acrediten la recepción de cualquiera de las constancias mencionadas antes. Con esto termina el contacto del estudiante con la institución, y ésta debe conservar toda esta información para dar fe de la actuación del estudiante, siempre que se le requiera.

En el caso de un estudiante que se separe de la institución antes de completar un ciclo, la institución debe tener un procedimiento ágil para extender -con base en la documentación de archivo- los certificados de estudio que el estudiante que se retira solicite.

1.5 Flexibilidad del sistema

Aunque aquí se ha descrito un sistema de

registro para una institución con métodos de enseñanza tradicionales, el sistema de registro de una universidad debe tener flexibilidad suficiente para poder manejar en forma eficiente datos provenientes de sistemas de enseñanza que se apartan del tradicional. A medida que las universidades progresan en el campo de la enseñanza personalizada, o de estudio independiente, la oficina que conserva los archivos académicos debe progresar también para hacer que su sistema se adapte a las nuevas necesidades.

El sistema debe tener también la posibilidad de acreditar y registrar en forma ágil los estudios parciales efectuados por los estudiantes en otras instituciones.

1.6 Confidencialidad de los registros

La universidad se convierte en depositaria de multitud de datos de grupos numerosos de personas.

Estos datos, en su mayoría relacionados con el desempeño intelectual de las personas, deben manejarse dentro de normas estrictas de confidencialidad. Cada institución debe establecer las suyas propias y dárselas a conocer a los estudiantes y a quienes tienen acceso a esos datos.

1.7 Las computadoras y otros elementos en la función del registro

A medida que crecen las instituciones, el registro manual de información va dejando de ser eficiente. Las computadoras, el manejo de datos, además de eliminar la operación manual, permiten obtener mayor información estadística a partir de estos datos.

Una oficina de registro debe estar consciente de que procesos tales como la computarización y microfilmación pueden mejorar su funcionamiento y eliminar los voluminosos sistemas de registro tradicionales.

2. Calendario escolar

La elaboración de un calendario escolar consiste en la determinación de la parte del tiempo de un año que utilizará una institución universitaria para realizar las distintas actividades propias del proceso educativo.

El calendario escolar es un elemento de gran importancia en una organización universitaria, ya que afecta directamente a todos los componentes de la comunidad estudiantil y al proceso educativo mismo. Por eso, para establecerlo, se requiere estudiar detenidamente los diversos factores que influyen sobre él.

3. Elaboración de los horarios generales

Por horarios generales de una institución educativa

entendemos la lista y grupos de cada curso que se imparte en dicha institución en un período escolar determinado. Esta lista debe contener, como mínimo, los datos sobre el nombre del curso, hora, días y local en que se imparte, así como el nombre del profesor que lo tendrá a su cargo. Es conveniente que contenga también otros datos, tales como semestres y carreras para los que es obligatorio, requisitos académicos.

Los horarios generales constituyen, por lo tanto, un resumen de la actividad docente que está desarrollando una institución en un período escolar dado.

F. Modelos administrativos de otras universidades

1. Caso de México

Las estructuras administrativas de las instituciones de educación superior, en la mayoría de los casos, son producto de una acumulación de decisiones, de adecuaciones coyunturales o de política interna. Consecuentemente, esto ha traído consigo la existencia de estructuras en donde la indefinición, la duplicidad de funciones o los tramos de control extremadamente amplios son constantes, llegándose a casos en los cuales se carece de una estructura formal, debidamente legalizada por los órganos de más alta decisión. Es sintomático que sólo 14 de las 33 universidades públicas de los estados cuenten con un manual de organización, y esto sin analizar

las fechas de vigencia de dichos documentos, los cuales requieren de revisión y actualización permanente, a fin de cumplir sus objetivos.

En SEP (1982:49), encontramos anotado que:

"El establecimiento de un marco jurídico que regule la operación y el desarrollo de las instituciones de educación superior parece ser un renglón poco atendido.

Nuevamente mencionamos sólo al subsistema de universidades públicas de los Estados, en su mayoría éstas se crean y sustentan su existencia legal en una Ley Orgánica de carácter general, expedida por las legislaturas locales, pero sólo el 82% ha definido con mayor especificidad su orden jurídico interno en un estatuto general".

Los reglamentos específicos de revalidación, exámenes, inscripciones, titulación, bibliotecas, que establecen los procedimientos, requisitos y orden normativo para cada asunto o trámite, área o dependencia, proceso o servicio, también parecen haberse quedado a la espera de tiempo disponible.

Sólo 5 universidades tienen diez o más reglamentos. Otras 6 tienen entre 5 y 8 reglamentos y las 22 restantes tienen menos de cuatro.

La carencia de estos ordenamientos conduce a una

operación casuística en las circunstancias y la decisión individual.

También encontramos en SEP (1982:53):

"La administración es uno de los soportes básicos en la organización y operación académicas. Sin pretender magnificar los recursos tecnológicos, los sistemas escolares de las universidades públicas siguen siendo manuales en el 51% de ellas y sólo en el 27% se utiliza el microfilm para sus archivos, con las consecuentes dificultades de oportunidad, actualización y recuperación de información. En cuanto a su organización, la administración escolar está descentralizada sólo en 7 instituciones que representan el 21%".

Existen apoyos de carácter fundamental a las tareas académicas. Entre estos: las bibliotecas y los servicios de cómputo.

Otro aspecto relacionado con la administración académica es el tipo de estructura que las universidades han adoptado para realizar sus funciones básicas.

A partir de la década de los setenta se dio un impulso de modernización a las estructuras académicas y se extendió el modelo departamental. Aún sin ser evaluado cabalmente, dicho modelo ha dejado de proliferar, aunque 12 de las universidades estatales tienen estructuras que se ajustan a

esta concepción, ya sea por departamentos o por institutos.

En este campo, sin embargo, el esfuerzo de adaptación del modelo departamental a las características y condiciones propias del país, tuvo limitaciones y se dieron pocas acciones paralelas para garantizar el éxito en el cambio de estructura.

Dentro de esta línea modernizadora, la modificación de los calendarios escolares también fue revisada. En 30 universidades están operando, por lo menos, en algunas de sus escuelas con calendarios semestrales, aunque todavía 13 operan con calendarios anuales.

Según se encuentra anotado en SEP (1982:55) en el

"Documento del Cocoyoc"

el cual reúne el análisis y las proposiciones de los responsables de la planeación en las instituciones de educación superior, se hace hincapié en que si bien la disponibilidad de personal capacitado para la planeación

"ha superado la difícil situación que prevaleció hasta hace algunos años, aún son notorias las carencias.....por ello, las tareas para formar expertos en planeación deben continuar".

2. Caso de Yenán, República Popular de China

El modelo de universidad chino no puede comprenderse en su totalidad si no estudiamos un poco el esfuerzo hecho por el Partido Comunista Chino en Yenán, durante la guerra contra Japón, para establecer un tipo de institución universitaria que, posteriormente, a través de los años, fue utilizada como ejemplo de una universidad dedicada a objetivos muy precisos y que pudo en un momento dado ofrecer educación superior a las juventudes chinas.

En SEP (1982:3) encontramos que:

"La institución formada por una directiva en agosto de 1939, fue denominada K"angta"o Universidad Política y Militar de la Resistencia China contra Japón; se habló por primera vez de que esta institución debía ser, ante todo, un grupo de trabajo, un equipo que, al mismo tiempo que fuera una escuela y se dedicara a estudiar los procesos científicos y los sucesos del momento, luchara contra Japón para salvar al país".

En el documento inicial producido por la directiva se manifestó la primera crítica contra el estudio tradicional, afirmando que esta forma de aprendizaje se hacía, según lo plantea Castejón (1977:4)

"con oídos que eran capaces de oír lo que estaba pasando fuera de la ventana, con una decisión de leer únicamente los libros muertos, evitando

la obligación de estudiar la verdadera lucha y convirtiendo a los estudiantes en ratones de biblioteca sin valor para la sociedad"

La nueva actitud se explicaba por la necesidad inmediata de formar recursos humanos, al tiempo que se preparaban líderes políticos para la lucha contra Japón y se realizaba el proceso de adoctrinamiento iniciado por el Partido Comunista Chino entre las masas campesinas de la región fronteriza de Yenán.

Según SEP (1982:5.7):

"La filosofía educativa que surgió en esta institución y que habría de tener una influencia determinante en el curso del desarrollo de la educación en China, podemos reducirla a tres principios, el primero de los cuales consistía en relacionar la teoría con la realidad. Esta fue la base para hacer la crítica del espíritu tradicional de la educación que ya no estaba acorde con lo que la nueva realidad demandaba; la campaña transformadora utilizó una expresión de Lenin: "La teoría es gris, pero la realidad es siempre verde", con lo cual se inició una crítica que por muchos años sirvió para censurar e invalidar las viejas prácticas del mundo académico chino. El segundo principio consistía en proponer unos pocos cursos, pero todos esenciales. Esto, que pronto se convirtió en una de las banderas más importantes de la crítica

contra la educación tradicional, constituyó la base teórica de la facción progresista dentro de la educación china. El tercer principio planeaba la necesidad de que la enseñanza se realizara por medio del ejemplo, a través de una especie de cruzada en la que el maestro serviría de modelo al alumno, no sólo en lo científico sino también en sus actividades personales, al mismo tiempo que desarrollaba su competencia como organizador. Este principio fue el que a largo plazo rompió en forma dramática con las tradiciones educativas anteriores. La Universidad de Yenán volvió a reestructurarse al cambiar el cuerpo directivo el 21 de mayo de 1944. La nueva directiva iba más allá en la institucionalización de este tipo de educación superior. En el documento correspondiente se establecían sus nuevos objetivos".

Después de haberse integrado la nueva directiva, según se relata en SEP (1982:7.9):

"La Universidad de Yenán se dividió en varias academias: la Academia de Administración, la de Ciencias Naturales, la Academia de Arte y Literatura "LuHsün, y el Departamento Médico. El período de trabajo en las universidades fue recortado, estableciéndose los cursos de la siguiente forma: Academia de Administración, 2 años; de Ciencias Naturales, 3 años; de Literatura y Arte "LuHsün", 2 años; y en

el Departamento Médico de 1 a 2 años; sin embargo, los períodos de estudios no debían fijarse arbitrariamente, ya que no importaba tanto el tiempo, como cubrir los programas.

Los cursos fueron diseñados de manera que se combinaran el adoctrinamiento político y el análisis de la realidad a través de métodos políticos, agregando los cursos necesarios para preparar los recursos humanos que requería aquella zona de la frontera china. En esta forma fueron considerados dos tipos de cursos en la escuela: por un lado los que de manera general se impartían a todos los estudiantes y, por otro, los cursos especiales que se recibían en las distintas academias y departamentos".

En ciertos casos fueron establecidos algunos estudios suplementarios para cubrir las necesidades de entrenamiento de algunos estudiantes.

Los cursos generales giraban en torno a los principios de la Revolución China; se estudiaba la situación presente y se cultivaban las actitudes revolucionarias y los métodos de pensamiento revolucionarios también.

Al mismo tiempo fueron implantadas nuevas asignaturas cuyos contenidos teóricos y políticos pudieran aplicarse a situaciones particulares.

3. Universidad Alemana

Resumiendo lo que se anota en SEP (1982:45-47):

"La complejidad del fenómeno educativo de Alemania Federal radica en su particular organización política. El gobierno federal (Bund) comparte sus poderes legislativos con los once estados (Lander) en materia de educación e investigación científica; sin embargo, los problemas universitarios y escolares reposan realmente en los Lander, que se encargan de programar y operar sus resoluciones. Fue a partir del cambio de la ley fundamental de la República, en 1969, cuando el gobierno federal obtuvo amplia competencia respecto a problemas anteriormente específicos de los Lander. Actualmente, el gobierno realiza funciones de planeación y construcción de edificios escolares universitarios, así como actividades de orden organizativo, como el establecimiento de la comisión mixta para la planificación de la educación".

Talvez si se uniformaran las acciones podrían llevarse adelante de manera más acelerada las tareas de reforma cultural en los campos de la enseñanza rural y la Baja Sajonia; de bachilleres elementales en Schleswig-Holstein; prescripciones de profesorado en Hamburgo y Bremen; una planificación cultural clara como la de la Baja Sajonia y un sistema de

formación profesional como en Hesse, Bremen Hamburgo, Munich y Hannover.

La estructura tradicional de la universidad no podía asumir la responsabilidad en la orientación y el desarrollo de las ciencias; en el dominio de las ciencias naturales, los trabajos exigían medios y estructuras nuevos; no eran adecuados, por otra parte, la jerarquía del personal académico y de investigación y el regimen de tratamiento.

El Wissenschaftsrat, según se encuentra en SEP (1982: 49-51):

"(WR) (Consejo Científico o Consejo para la Enseñanza Superior y la Investigación), creado en 1957 a partir del Bund y los Lander en un intento de integración, ha sido una vía para aconsejar al gobierno federal y a los estados. Su conformación está regulada para adaptarse a la estructura federal, aún cuando puede generar políticas independientes. El WR no tiene poderes de decisión; sin embargo, su peso orientador ha sido amplio tal y como lo constatan las recomendaciones iniciales de 1960 acerca de la política de expansión universitaria seguida, las sugerencias dadas en 1962 sobre la estructura de las nuevas universidades, y las recomendaciones de los años sucesivos sobre construcción escolar, condiciones de ingreso a los estudios

superiores, prevención de efectivos de matrícula para 1950-1980.

1. El WR se compone de dos comisiones:

- Una comisión administrativa, que comprende seis miembros designados por el gobierno federal (altos funcionarios ministeriales de investigación científica, del Interior, de las Finanzas, Transportes, Alimentación, Agricultura y Economía) y once miembros nombrados por los estados (uno por cada Estado, que es generalmente el Ministro de Educación).

- Una comisión científica, de la que forman parte dieciséis personalidades de las ciencias, nombradas por el Presidente de la República, a propuesta generalmente de la Asociación Alemana de Investigación (Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG), la Asociación "Max Plank" (Max Plank Gesellschaft, MPG), la Conferencia de Rectores (Westdeutsch Rektorenkonferenz), y por seis miembros distinguidos más, nombrados de común acuerdo por el gobierno federal y los de los Estados.

Una definición nueva de la enseñanza superior y de la Universidad estaba a la vista. El WR, al proponer un programa básico de estudios para todos, así como la posibilidad de transferencias, preveía la necesidad de tener siempre presente que en Alemania la pirámide de la mano de obra calificada tenía que estar en concordancia con las políticas de las academias, los colegios técnicos y las escuelas superiores profesionales obligados por igual a elevar la preparación del alumnado y los maestros. En otro aspecto marcaba también, y de manera trascendente, el imperativo de reforma exigido a la política de educación superior;

Ésta había sido demandada durante el movimiento estudiantil de los años 67-68. Durante ese último se exigieron cambios administrativos, la reconceptualización del proceso de investigación y enseñanza, de la gestión universitaria y del federalismo cultural alemán".

Al analizar estos cuatro modelos administrativos se observa que hay elementos comunes pero al mismo tiempo muchas diferencias las cuales están condicionadas por la estructura del país, el sistema de gobierno. No se puede hablar de un sistema administrativo universitario único.

IV METODOLOGIA

Se llevó a cabo un diagnóstico administrativo general de la Facultad en tres etapas:

Primera: en base a observación directa del funcionamiento de cada uno de los niveles administrativos de la Facultad, tanto niveles de dirección como niveles de apoyo: compras, almacén, reproducción de materiales, tesorería, Registro y Control Académico, Evaluación y Procesamiento de Datos, entrevistando a todas las personas que laboran en cada una de las oficinas, tratando de detectar las situaciones que los laborantes consideran problema, así como las líneas de autoridad y de comunicación en cada uno de los niveles jerárquicos.

Segunda: se llevó a cabo la revisión de las bases legales de la Universidad de San Carlos, de la Facultad de Ciencias Médicas y de todos los documentos que respaldan el funcionamiento de la misma en sus diferentes etapas históricas. Se revisó documentación en archivos oficiales para conocer la estructura y organización formal de la Facultad de Ciencias Médicas de sus inicios a la fecha. Se analizó la estructura que se estableció a raíz del cambio que se dio al implementar el nuevo plan de estudios en 1969. Este nuevo plan conllevó naturalmente un cambio en la estructura administrativa, estableciéndose una estructura por fases y por áreas

con diferentes niveles de asesoría y apoyo, esta estructura permanece casi sin cambios hasta la fecha.

Este análisis previo permitió determinar seis niveles de autoridad, encargados de la ejecución a nivel de pregrado: 1. Decano. 2. Secretario. 3. Director Administrativo. 4. Director de Fase I. 5. Director de Fase II. 6. Director de Fase III, y permitió determinar la relación de los niveles de apoyo con la administración estudiantil.

Tercera: se solicitó colaboración a los niveles jerárquicos superiores: 1) Decano, 2) Secretario, 3) Director Administrativo, 4) Director de Fase I, 5) Director de Fase II, 6) Director de Fase III, para responder el instrumento Diagnóstico Administrativo propuesto por Aguilar y Block en su libro Planeación Escolar y Formulación de Proyectos.

Con los datos obtenidos en el diagnóstico se elaboró un modelo de administración general que se propone para poder ubicar en la estructura todos aquellos aspectos directamente relacionados con la administración estudiantil; esta propuesta se elaboró respetando aquellos aspectos estructurales que no es posible cambiar y aquellos cuyo cambio significaría tanto trámite burocrático que disminuiría la factibilidad de su aplicación inmediata.

Una vez elaborado este modelo general se procedió a diseñar el modelo de administración estudiantil en base a la organización propuesta anteriormente, pretendiendo corregir las deficiencias que actualmente presenta el sistema.

Considero necesario especificar que se definieron funciones en forma muy general, ya que uno de los aspectos detectados es la falta de Manuales de Organización y Funciones y en la propuesta se sugiere la necesidad de elaborarlos ya que ésto trasciende los objetivos de este trabajo.

V DIAGNOSTICO

1. Presentación

La Universidad de San Carlos de Guatemala está integrada por una serie de unidades académicas (10 facultades y 5 es cuelas facultativas y 10 centros regionales) con una fundamen tación legal que va desde la Constitución de la República (Ar tículos 82 al 90), con una Ley Orgánica y Estatutos Específicos.

Tiene establecida una estructura administrativa según el Modelo Burocrático, es decir una estructura piramidal estando en el vértice de la pirámide el Consejo Superior Universitario y la base estaría formada por cada una de las Unidades Académicas, en las cuales nuevamente estaría claramente definida la estructura piramidal con la Junta Directiva en el vértice y los laborantes administrativos y docentes en la base. Tanto el Consejo Superior Universitario como Junta Directiva son cuerpos colegiados que representan a todos sus integrantes, los cuales son electos democráticamente.

Dentro de este modelo burocrático de la Universidad de San Carlos, tiene también claramente definidas las líneas de autoridad, la división del trabajo, las líneas de comunicación a nivel central pero no están igualmente definidas en cada unidad académica.

En este sentido, muchos de los aspectos administrativos de una Facultad son definidos a nivel central de la estructura

lo cual limita las posibilidades de realizar cambios estructurales en una unidad académica y aún cambios en algunos procedimientos que aunque sean para situaciones particulares facultativas deben realizarse según normas generales y con intervención de oficinas administrativas de nivel central.

Así encontramos que los aspectos de:

1. Selección, contratación, inducción y supervisión de personal administrativo se realiza en base a normas generales y en la División de Administración de Personal, únicamente se tiene en cada unidad académica un delegado de esta oficina para control e implementación del proceso.
2. La elaboración y ejecución presupuestaria, aunque el presupuesto se genera en cada unidad académica en base a normas generales, es a criterio de la Dirección General Financiera la aprobación del presupuesto y la ejecución del mismo.
3. Compras, todo el proceso de compras se realiza en base a la Ley de Compras, a criterio y regulación del proceso del Departamento de Proveduría, auditoría y Dirección General Financiera.
4. Mantenimiento, reparación y adecuaciones de las

instalaciones físicas se llevan a cabo por la División de Servicios Generales, dependencia de la Dirección General de Administración.

Muchos de los procedimientos administrativos han sido establecidos hace ya demasiados años, en 1944 algunos, y se han mantenido inalterables, situación que en este momento condiciona una estructura organizativa rígida y en consecuencia poco funcional, ya que no tiene la flexibilidad que necesita un proceso administrativo por sí dinámico.

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una de las diez facultades en que está organizada dicha Universidad.

Toda la Universidad de San Carlos se rige por normas constitucionales, su Ley Orgánica y Estatutos Específicos.

Administrativamente la Universidad se estructura en base a un modelo burocrático, siendo la máxima autoridad el Consejo Superior Universitario y el Rector; del nivel central formado por Rectoría, Secretaría General, Dirección General Financiera, Dirección General de Administración, Dirección General de Investigación y Dirección de Asuntos Jurídicos, parten todas las normas y procedimientos administrativos para su ejecución en cada Unidad Académica.

En cada Unidad Académica se generan las normas y procedimientos específicos para la ejecución administrativa y a su vez se genera información para su aprobación a nivel central.

La Facultad de Ciencias Médicas en consecuencia se rige por estas normas generales, no teniendo normas específicas de organización interna ni manuales de organización y funciones.

La Facultad de Ciencias Médicas tiene como fin primordial formar médicos que estén capacitados para resolver los problemas de salud prioritarios en el país. Para llevar a cabo este objetivo la carrera tiene una duración de seis años, los que administrativamente se organizan en tres fases: Fase I: incluye Primero y Segundo Año; Fase II, Tercero y Cuarto año y Fase III que incluye Quinto y Sexto Año.

Los estudios se realizan en instalaciones de la Ciudad Universitaria, instalaciones hospitalarias de los hospitales nacionales, tanto en la capital como en los departamentos, en instalaciones de puestos de salud de los 320 municipio y clínicas familiares de la capital. En las instalaciones de la Ciudad Unviersitaria se utiliza el Edificio M4 que es exclusivo para la Facultad y su mantenimiento está a cargo de la misma en el cual están localizados los laborato

rios de Química, Biología, Fisiología, Bioquímica, Histología y Anatomía. Además se utilizan parcialmente los edificios M1 y M2, los cuales se comparten con la Facultad de Odontología y en ellos están instaladas las oficinas administrativas de la Facultad y el Laboratorio Multidisciplinario, el que se utiliza para docencia del Tercer Año y apoyo en realizar exámenes de laboratorio de las Clínicas Familiares. Además se utilizan las instalaciones del Edificio S3, el que únicamente tiene salones para clase teórica y se comparte con la Facultad de Ciencias Económicas.

Actualmente, la Facultad tiene aproximadamente 3,000 es tudiantes, de los cuales el 40% están en los primeros dos años de la carrera y en consecuencia concentrados casi en la totalidad del tiempo en las instalaciones de la Ciudad Universitaria; el 20% de estudiantes de Tercer Año reciben un solo programa de 4 meses en las instalaciones universitarias y el resto del tiempo en hospitales, el 40% restante reciben docencia únicamente en instalaciones no universitarias.

Para cumplir con los objetivos de la Facultad, se cuenta con un recurso humano consistente en 385 catedráticos, algunos de tiempo completo (100) y otros de tiempo parcial, 180 personas del personal administrativo y de servicio.

El volumen de estudiantes, la diversidad de sedes en

las que se imparte docencia, el hecho de que la mayoría de estas sedes no son instalaciones propias y en consecuencia no se puede hacer cambios, lo lejano de las sedes, principalmente en donde están estudiantes de últimos años, conlleva a que el proceso administrativo de la Facultad de Ciencias Médicas sea muy complejo.

Diagnóstico Estructura Organizativa ✓

Revisión de Documentos

Antes de 1969, la Facultad de Ciencias Médicas estaba organizada por Departamentos y los estudios por ciclos, de los cuales los cuatro primeros ciclos se impartían, de 1965 a 1969, en la Escuela de Estudios Generales.

A partir de 1969, se separa la Escuela de Estudios Generales y se desarrolla el proceso en un régimen anual administrativamente separado por Fases y Áreas (véase Organigrama No. 1).

Esta estructura administrativa permanece casi inalterable hasta 1978, período en el que se incorporan algunos nuevos organismos y dependencias de apoyo al proceso académico (véase Organigramas No. 2 y 3).

Aunque han habido algunos cambios organizacionales, la estructura básica sigue siendo la misma encontrando dependencias que aparecen en el organigrama, pero que nunca han

existido en la realidad. Esta estructura organizativa de tipo jerárquico tiene claramente definidas líneas de información y autoridad, sin embargo, el esquema se ha complicado tanto que estas líneas ya no son funcionales, lo cual ha obligado a utilizar otros canales, aún muchas veces informales para agilizar el proceso.

Observación Directa, Entrevista y Aplicación del Instrumento

Para presentación del diagnóstico se realizó una integración de la información obtenida como resultado de las tres etapas llevadas a cabo, resumiéndolas en las cuatro áreas propuestas por Aguilar y Block para realizar un diagnóstico operacional, siendo éstas: Area I: Básica, planeación; Area II: abastecimiento de insumos; Area III: proceso y Area IV: resultados. Al inicio de la descripción de cada área se presenta el valor numérico correspondiente al promedio de calificación presentado para cada área por las seis autoridades que respondieron el instrumento.

Area I: Básica (planeación)

Calificación promedio por área $148/200 = 74\%$ ✓

- No existe una adecuada planeación administrativa a corto, mediano o largo plazo en las dependencias administrativas ya que no se han establecido o cuantificado las necesidades sociales.
- No se cuenta con instrumentos básicos de planificación,

que permitan desarrollar en mejor forma las actividades de los distintos Departamentos, tales como: presupuestos para utilizar en una forma operativa, programas actualizados y particularizados a corto, mediano y largo plazo.

- La planeación con que se cuenta, no está orientada al control.
- Los objetivos generales sí están establecidos claramente, pero no son transmitidos a todos los trabajadores, dificultando así su logro, únicamente los objetivos de enseñanza-aprendizaje de cada programa están escritos con precisión y claridad.
- No existen planes de trabajo que regulen las actividades de los departamentos de Docencia, Junta Directiva, Decanato, Secretaría, OPCA, CICS, Fases y Unidad de Mantenimiento.
- Entre el personal operativo hay desconocimiento de la existencia de los pocos programas con que se cuenta.
- No se tienen definidas políticas que normen el número de alumnos ya que es política general de la Universidad de San Carlos el ser una universidad de "puertas abiertas" al ingreso.

- El organigrama presentado por las autoridades no refleja la situación existente en la actualidad, ya que se observa que en administración existe una departamentalización por funciones en la Unidad Presupuesto, Personal, Tesorería, Mantenimiento, Compras y Registro Estudiantil. De estas funciones las de Personal y Presupuesto están asignadas al Director Administrativo. El Departamento de Docencia gráficamente representado, en realidad no existe.
- Se da duplicidad e incongruencia en el desarrollo de las actividades a causa de que no existe Manual de Normas y Procedimientos en la mayoría de las dependencias o bien no están actualizados.
- Mala distribución física del espacio y mala ubicación de la mayoría de los departamentos de la Facultad, con respecto a sus funciones, lo que provoca lentitud y deficiencia en las actividades que se desarrollan.
- No hay un real conocimiento de la estructura formal de la Facultad de Ciencias Médicas.
- No existen Manuales de Organización que orienten al personal administrativo y operativo sobre las funciones, estructura y relación entre puestos de la institución, que contribuyan a una mejor organización de las actividades.

que desarrolla la Facultad.

- Distribución inadecuada de funciones y responsabilidades en algunos puestos.
- Existe una separación marcada entre el sector administrativo y el docente, debido a la especialización del personal en cada área referida lo que provoca que no se coordine adecuadamente recursos y esfuerzos de ambos.
- Incongruencia de funciones en el Departamento de Centro de Cálculo, por cuanto el supervisor del Centro se ocupa de actividades que le corresponden al grabador de datos, restando tiempo a las suyas que le han sido designadas.
- Mala coordinación de actividades entre las diferentes dependencias.
- En la mayoría de niveles directivos no se tiene definido funciones y/o atribuciones, lo que disminuye la efectividad (véase Cuadro No. 1).
- No hay unidad de mando en muchos departamentos, por cuanto las órdenes llegan a los mismos a través de varias direcciones o personas que contribuyen a que existan faltas a la jerarquía y otros problemas organizacionales.

- Existe descontento por parte de los trabajadores en lo que se refiere a Integración del Recurso Humano, fundamentalmente en la etapa de selección final, en la que no se aplica lo establecido en la carrera administrativa.
- No existe la fase de inducción para el personal al ingreso a la Facultad de Ciencias Médicas.
- Se manifiesta duplicidad de mando en algunos puestos, ya que se reciben órdenes de más de un jefe, principalmente en Tesorería, Compras y Fase III.
- El personal no tiene incentivos para desarrollar en mejor forma sus actividades, a excepción de algunos aumentos salariales recientes que en definitiva no compensan el aumento del costo de vida del guatemalteco, reduciéndose a casos aislados incentivos tales como ascensos.
- Mala comunicación formal en los departamentos que conforman la Facultad de Ciencias Médicas, por cuanto se utiliza en mayor grado la comunicación informal.
- La comunicación generalmente es verbal y deficiente.
- Problemas interpersonales que manifiestan que no existen relaciones humanas adecuadas y deficiencias en la estructura administrativa.
- La supervisión es deficiente en los departamentos.

- Altos cargos directivos ocupados por profesionales de la medicina que tienen escaso conocimiento en el área administrativa, lo que afecta el desarrollo de las actividades de esta Facultad.
- No existen sistemas y procesos de control definidos, efectivos y modernos, en lo que se refiere a la forma de desempeñar las actividades por parte del personal.
- Existen sistemas empíricos de control de asistencia y puntualidad que no son respetados.

Inscripción y Asignación: sin que estén elaboradas normas específicas en cuanto a previsiones de número y criterios de selección, y no existiendo tampoco definición del perfil profesional ni ocupacional, el estudiante que desea ingresar a la Facultad de Ciencias Médicas, se inscribe a nivel del Departamento de Registro General. Una vez inscrito, con el comprobante de inscripción, se presenta a la Facultad, donde es asignado por la Oficina de Registro y Control Académico.

Area II: Abastecimiento de Insumos

Calificación promedio por área $514/700 = 73.4\%$ ✓

Enseñanza: en cuanto a la población escolar en razón de políticas universitarias no es posible definir cantidad de alumnos o requisitos de ingreso o evaluación inicial.

Profesorado: se cuenta con una estimación o plan general, en relación a la necesidad cuali-cuantitativa, pero la estructura universitaria no permite que se pueda definir condiciones académicas o económicas específicas para atraer a personas idóneas. Se cuenta con catedráticos de carrera en algunas áreas específicas, estableciéndose en forma general programas de capacitación, ya que no se tiene definidas políticas al respecto.

Tecnología Académica: se tiene una determinación de las necesidades de análisis y modificación curricular, pero en forma general. Se tiene desarrollados programas docentes pero no así en cuanto a metodología docente y técnicas didácticas ni se han elaborado libros básicos idóneos para cada materia.

En su mayoría se tiene los laboratorios para la realización de prácticas, aunque a veces no son suficientes por la cantidad de alumnos.

Equipo Didáctico: se tiene una idea general de las necesidades de equipo didáctico habiendo fallas en el abastecimiento.

Tecnología Administrativa: debido en parte a la relación con nivel central, no está claramente definida

las funciones de los departamentos, definiéndose en forma general la necesidad de sistemas y equipo necesario.

El aprovisionamiento de materiales, en la mayoría de los casos es oportuna, aunque se maneja un sistema poco ordenado y asistemático.

Instalaciones: se conoce la necesidad de espacios físicos para atender en forma eficiente a la población escolar, aunque se tiene la limitación de no poder construir más instalaciones puesto que la mayoría de ellas no son propias, situación que obliga a analizar las alternativas de uso de las instalaciones para lograr optimizar el recurso.

No existe suficiente mobiliario y equipo en algunos departamentos.

Area III: Proceso

Calificación promedio por área: $323/600 = 53.8\%$

Investigación: la investigación es uno de los aspectos que está poco definido, no habiendo políticas generales definidas en cuanto al tipo de investigación que sería necesario realizar y, en consecuencia, el personal capacitado y tecnología adecuada para realizarla.

Definición cultural: este es un aspecto al que no se le ha dado ninguna importancia, teniéndose una idea muy

general de la necesidad de realizarlo, pero no se cuenta con los recursos para hacerla.

Personal Administrativo: este es un aspecto al que se le ha dado bastante importancia y que es manejado por el nivel central de la Universidad, es a este nivel, entonces, que se definen las normas para selección, contratación y evaluación, así como el adiestramiento y la capacitación del personal.

Evaluación: los exámenes de los primeros tres años de la carrera se califican por medio de lector óptico, proceso que permite poder presentar calificaciones casi inmediatamente, sin embargo, el estudiante tiene derecho a revisión que se realiza manualmente y que, en consecuencia, conlleva un proceso lento. Las calificaciones de actividades prácticas se ingresan a un computador para poder integrar una calificación final.

Control Académico: se lleva un doble control, uno, el que se integra en el archivo de datos a nivel computador que permite emitir certificaciones de cursos y el otro por medio del cual todas las calificaciones emitidas por el computador son trasladadas a tarjetas de Kardex.

Constancias y Certificaciones: se puede emitir constancias de cursos, de promedios de promoción de toda la carrera

con sólo las calificaciones o además desglose de las disciplinas que se incorporan en cada Unidad.

Se pueden entregar hasta que está finalizado el proceso de incorporación manual de todas las notas a la tarjeta de Kardex.

Horarios y calendarios: cada Dirección de Fase programa sus horarios y calendarios académicos del ciclo lectivo respetando las normas generales de ser una Facultad de régimen anual y que todos los docentes tienen derecho, según está definido en la Ley Orgánica, a dos meses de vacaciones y el personal administrativo a un mes.

Listados de grupo: en los dos primeros años se entrega a cada coordinador listados de grupo con todos los estudiantes, los cuales son procesados en el computador. En los demás años, los estudiantes se anotan en listados y luego éstos se mecanografían para distribuir a los respectivos programas.

Recursos Financieros: los aspectos relacionados a los fondos también están en su mayoría definidos a nivel central. La Facultad prepara el presupuesto, pero está limitada en su posibilidad de buscar fuentes diferentes de financiamiento.

Relaciones: las relaciones con otras instituciones se manejan en forma constante, aunque no sistemática. Con los alumnos y diverso personal no están claramente establecidos los canales de comunicación, lo cual interfiere con la posibilidad de colaboración en el logro de objetivos y metas.

Administración: no están elaborados manuales de organización ni de función y en la mayoría de puestos no está delimitada la responsabilidad y las tareas específicas.

Area IV: Resultados

Calificación por área: 408/500

Aprendizaje consumado: no existen previsiones en cuanto a metas docentes y de aprendizaje, lo cual ha impedido la comprobación sistemática del nivel de aprendizaje efectivo.

No existen normas ni instrumentos para supervisar y verificar el cumplimiento de los maestros y alumnos de los objetivos educacionales.

Operación académica: el número de alumnos por maestro se ajustó a las normas establecidas y la asistencia de profesores se mantuvo entre los márgenes permisibles, pudiéndose realizar todas las actividades previstas.

Operación Administrativa: ésta se realizó en forma aceptable aunque no óptima con fallas de menor importancia.

Operación Financiera: se llevó a cabo con desviaciones de menor importancia. (Véase Perfil del Diagnóstico Operacional de cada nivel).

Calificación promedio total: 1393/2000

Índice promedio de capacidad de mejoría: 33%

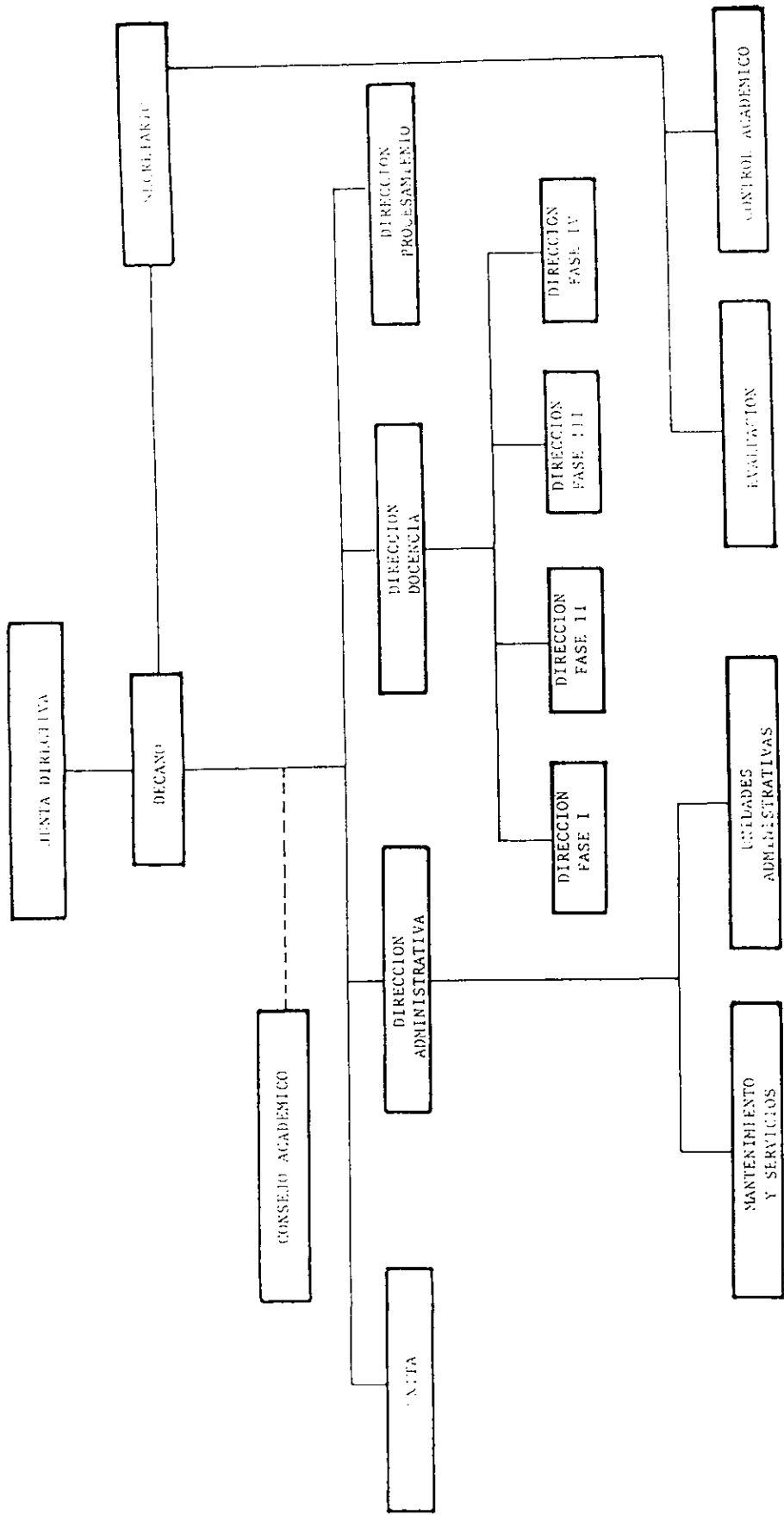
VI PROPUESTA

1. Modelo General de la Administración de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Se propone un modelo administrativo que, respetando la estructura organizativa y haciendo pequeños cambios en aquellos lugares en que las normas lo permitan, logre corregir muchos de los problemas administrativos que la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, enfrenta.

Estamos conscientes que este modelo se plantea en forma muy general y que para implementarlo será necesario elaborar manuales de organización y funciones, aspectos que trascienden el objetivo de esta tesis.

Véase 1.2 Organigrama Propuesto



1.3 Relaciones funcionales y líneas de autoridad:

El modelo propuesto sigue siendo una estructura piramidal cuyo vértice está formado por la Junta Directiva, de la que depende el Decano, quien la preside, del Decano depende el Secretario, quien también es el Secretario de Junta Directiva, esta aparente dualidad se debe a que según las normas generales, el Secretario tiene como función transcribir y dar fe de todo lo actuado por la Junta Directiva, pero además es la única persona que tiene fe pública en una Facultad y, en consecuencia, el único que puede certificar cualquier situación facultativa, especialmente lo relacionado con calificaciones y nivel curricular en el que se encuentra un estudiante; por esta razón proponemos una dependencia directa de Secretario, a: (1) Oficina de Evaluación y (2) Registro y Control Académico, cuyas funciones serían: (1) de llevar todos los aspectos relacionados a la evaluación desde la elaboración de los reglamentos, la selección, elaboración de los instrumentos, para realizar las diferentes evaluaciones, tanto formativas como sumativas, hasta el proceso de calificaciones para integrar una calificación final de promoción y (2) la integración del expediente del estudiante, emitir certificaciones, constancias y cierre de curriculum y brindar asesoría a los **estudiantes.**

Del Decanato depende un organismo denominado Unidad, Técnico Académica (UNITA), que engloba al Centro de Investigaciones de las Ciencias de la Salud, el Organismo de Planificación y Coordinación Académica y el Programa de Formación de Docentes, unidades que se considera necesario que trabajen en forma integrada para lograr resultados efectivos y que además se integre un Departamento de Publicidad que es necesario definir para lograr implementar aspectos de Difusión Cultural.

Este Organismo que se propone crear tendría las funciones de coordinación entre cada uno de los aspectos de Investigación, Planificación y Coordinación Académica, de Formación de Recursos Humanos adecuados para cada uno de los aspectos anteriores y de promocionar sus resultados con el objetivo de que la investigación sea aplicada y un apoyo y retroalimentación a la docencia.

Dentro de las primeras tareas que sería necesario se realizaran en este nivel está la implementación de políticas en cuanto a investigación, situación académica y formación de recursos humanos, para lo cual es imprescindible elaborar el perfil profesional y ocupacional del médico que queremos formar y realizar una evaluación del curriculum actual.

Del Decanato también proponemos que dependan tres niveles que son: Dirección Administrativa, Dirección de Docencia y Dirección de Procesamiento de Datos.

De la Dirección Administrativa se hace depender dos niveles para que no sea muy amplio el ámbito de responsabilidad que en la práctica se descarga directamente en la Dirección Administrativa, lo que limita su efectividad.

Estos dos niveles son:

1. Jefatura de Mantenimiento y Servicios de la cual dependa Mantenimiento, Almacén, Conserjería, Mensajería, Artes Gráficas, Carpintería e Información, Recepción y Archivo.
2. Jefatura Administrativa, de la cual dependa Personal, Presupuesto, Tesorería, Compras.

De la Dirección de Docencia dependerían las Direcciones de Fase I, II, III y IV, y sería la encargada de coordinar todos los aspectos académicos, ya que al ser comunes a varias Fases, puede provocar una repetición no controlada de aspectos o bien lagunas de conocimiento, al estar sin ningún tipo de coordinación y, además, sería el enlace necesario para canalizar efectivamente todos los aspectos administrativos.

La Dirección de Procesamiento de Datos, tendría a su cargo todo lo relativo al manejo computarizado de la información que se genera, producto de evaluaciones estudiantiles y control académico, departamentos administrativos, como sería nómina de personal, control de almacén, control de inventario y, además, información producto de investigaciones y prácticas estudiantiles de campo.

Por último, depende del Decanato en una relación STAFF el Consejo Académico, organismo que integra el Decano, Secretario, Director de UNITA y Directores de Fase I, II, III y IV con funciones de asesoría de todos aquellos aspectos relacionados con el desarrollo académico de la Facultad: definición de políticas generales, relación de la Facultad con organismos estatales e internacionales.

En este modelo se propone establecer varios niveles de planificación:

- a) A nivel del Consejo Académico, se dicten las políticas generales en cuanto a:
 1. Investigación.
 2. Situación Académica: evaluación curricular, orientación de la carrera.
 3. Proceso administrativo.
 4. Difusión cultural.
 5. Formación de recursos humanos.

- b) Una vez establecidas las políticas a nivel del Consejo Académico, se envíe a UNITA para que se establezca los mecanismos necesarios para poder operacionalizar estas políticas cuidando de que se realicen en forma integrada para lograr que el producto de la investigación sirva para retroalimentar el proceso enseñanza-aprendizaje y que el recurso humano que se forme responda a las necesidades docentes y de investigación.
- c) Se canalice a nivel de Dirección Administrativa lo relativo a políticas del proceso administrativo para su implementación. Se señale a este nivel la indicación para realizar todos los normativos necesarios para el adecuado funcionamiento administrativo de la Facultad.
- d) Involucrar a Directores, Docentes y Administrativos de la Facultad en la toma de decisiones para la implementación de políticas de formación de recursos humanos para que realmente respondan las decisiones a las necesidades de cada nivel.
- e) Definir metas a corto y mediano plazo en relación al proceso académico y administrativo.
- f) Encargar a Publicidad la implementación de políticas de difusión cultural de la Facultad, a través de boletines, revistas.

Se considera necesario definir claramente en cada uno de los niveles, las funciones y atribuciones de cada puesto, para lo cual reiteramos la necesidad de elaborar los Manuales de Organización, de Funciones, de Normas y Procedimiento.

Por otro lado, se considera necesario que exista relación funcional entre cada uno de los niveles que no tienen relación orgánica directa, es decir, entre las diferentes Fases, entre Procesamiento de Datos y las Oficinas de Evaluación, Registro y Control Académico, de los niveles académicos con la Dirección Administrativa y los diferentes niveles de apoyo. Además, es necesario definir claramente los mecanismos de comunicación en línea vertical en ambos sentidos, así como horizontal dentro de los diferentes niveles de la organización.

Todos estos aspectos se plantean en forma general, ya que trascienden los objetivos de este trabajo su elaboración.

2. Modelo de Administración Estudiantil

Este es un aspecto que está poco definido en la Facultad y en consecuencia el modelo que se propone, lo básico que pretende establecer es la clara definición de

cada uno de los aspectos que involucra la Administración Estudiantil.

Inscripción y Asignación

No podemos pretender desligarnos del obligado trámite de inscripción en la Oficina de Registro, ya que todo estudiante se inscribe a la Universidad de San Carlos, según lo establecen las normas generales.

En esta propuesta se pretende agilizar el proceso sistematizándolo, utilizando el procesamiento electrónico de datos, para esto necesitamos que la información que se genera en el momento de la inscripción sea incorporada al computador, una vez en el archivo maestro, automáticamente se traslada a un disco para poder generar el archivo de la Facultad de Ciencias Médicas, teniendo este archivo incorporado al archivo de calificaciones.

Este proceso logra que sea innecesaria la asignación de cursos, ya que no se necesitaría que el estudiante indique a la Facultad qué Unidades o Programas va a cursar sino que es la Oficina de Registro y Control Académico quien diría que Unidades le corresponde cursar ese año.

Para lograr este sistema se tiene el equipo necesario, sólomente se necesita aumentar en época de inscripción el

recurso humano para grabar electrónicamente la información que se genera de la inscripción.

Evaluación

Actualmente se tiene sistematizado el proceso de calificación a nivel de los dos primeros años de la carrera.

En este modelo se propone involucrar en el proceso a todos los años de la carrera. Como existe el recurso físico y el recurso humano definidos en la Oficina de Evaluación y en la Dirección de Procesamiento de Datos, únicamente se requiere la decisión política a nivel de autoridades facultativas, para lo cual se propone que se plantee a nivel del Consejo Académico la necesidad de sistematizar este proceso y posteriormente se elabore la reglamentación respectiva.

Para la implementación se requiere que se unifique los formatos que el estudiante utiliza para plantear las respuestas de sus exámenes teóricos y para las calificaciones que se generan de actividades prácticas. Además se requeriría que los coordinadores de programas a nivel hospitalario unificaran los períodos y los márgenes de tiempo necesarios para genera las calificaciones de cada uno de los hospitales departamentales para poder sistematizar el proceso.

En cuanto a las revisiones se considera un trámite innecesario si se establece como parte de la misma sistematización, programas de verificación de datos como un control de calidad del sistema, además sería conveniente cambiar el formato que actualmente se utiliza por el estudiante para respuestas, el cual es una tarjeta IBM, la cual el estudiante llena a lápiz y posteriormente una lectora óptica lee. Este formato tiene la desventaja que requiere mucho cuidado para su marca lo cual aumenta el riesgo de error de lectura y en consecuencia aumenta el volumen de revisiones que se solicitan.

Control Académico

Si se establece un adecuado sistema de verificación de datos y medidas de seguridad para la confiabilidad de la información, así como se elaboran los programas necesarios para que se pueda generar en el computador todo tipo de certificaciones y cierre de curriculum, se puede evitar el trámite de traslado manual de la información que se genera del computador para alimentar la tarjeta de Kardex.

Constancias y Certificaciones

Una vez implementados los pasos anteriores, se agilizaría la emisión de cualquier tipo de constancia y certificación, proponiendo que se establezca el sistema de enviar a

la residencia de cada estudiante una constancia de su situación académica una vez termine el ciclo lectivo.

Horarios y Calendarios

Esta etapa del proceso debe ser elaborada a nivel de la Coordinación Académica para que se pueda optimizar el uso de las instalaciones físicas, equipo y aún lograr el apoyo de catedráticos de diferentes niveles en la implementación de algunos contenidos en distintos programas, así como centralizar la información.

Listados de grupo

Una vez se tenga sistematizado el proceso de inscripción se puede generalizar la elaboración de listados de grupo por el sistema computarizado a nivel de todos los programas de la Facultad, en la misma forma que se elabora los de los primeros años.

Asesoría y Orientación Académica

Es necesario iniciar esta actividad a la cual actualmente no se le da ninguna importancia en la Facultad, la cual podría centralizarse en la Oficina de Registro y Con-Académico con apoyo de las diferentes Direcciones de Fase, para poder asesorar a los estudiantes que así lo requieran

y poder así ayudarles a mejorar su rendimiento, pero además se necesita que esta Oficina revise y cite para asesoría a aquellos estudiantes que están presentando un rendimiento académico inadecuado.

Este modelo propuesto pretende, por un lado, agilizar el sistema y con esto lograr una mayor efectividad del proceso, por otro lado, pretende elevar el nivel académico de la Facultad al lograr que el proceso administrativo se realice en la forma más adecuada para que realmente sirva de apoyo al proceso académico y, por último, al tener definido el perfil profesional y ocupacional y definidas políticas y realizadas las adecuaciones necesarias en el proceso se pueda lograr que el estudiante alcance tanto sus objetivos de formación profesional así como sus aspiraciones personales.

Este modelo se propone para ser implementado de inmediato y al final de un año, tiempo que se considera necesario para realizar todos los aspectos previstos, se evalúe para realizar las adecuaciones necesarias y luego se deje establecido en funcionamiento un tiempo no mayor de cinco años para evaluarlo nuevamente.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, J., A. Block y M. Gómez. Desarrollo de capacidades Administrativas. México, D.F. Editorial Trillas 335 pp.
1976
- _____ A. Block. Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. México, D.F. Editorial Trillas 305 pp.
1977
- Arias F. Administración de Recursos Humanos, México D.F. Editorial Trillas 185 pp.
1984
- Block A. Innovación Educativa, México D.F. Editorial Trillas 154 pp.
1978
- Castrejón, J. et al. Planeación y Modelos Universitarios II. México, D. F. Editorial ANUIES 204 pp.
- Cagné R., L., Briggs. La planificación de la Enseñanza. México, D. F. Editorial Trillas.
1976
- Cruden H., A. Sherman, Administración de Personal, México, D.F. 1982
Compañía Editorial Continental 661 pp.
- Facultad de Ciencias Médicas, Cronología del cambio Curricular en Medicina 1981 a 1982. Documento No. 2, Guatemala PFD, Mimeografiado 10 pp.
1986
- _____ Acta de Reformas Globales a la Facultad de Ciencias Médicas. Guatemala, Acta 724 Junta Directiva, Mimeografiado. 8 pp.
1969
- _____ El Proceso de Integración. Guatemala, Mimeografiado,
1977
- _____ Bases de la Política Educativa Período 1978-1982, Guatemala OPCA, 12 pp.
1984
- _____ El Desarrollo Histórico del Cambio de la Facultad de Medicina. Guatemala, UDIES 6 pp.
1977

- 1971 Catálogo de Estudios, Características del Nuevo Currículum, Diseños 1968-1977. Revista del Colegio Médico 8 pp.
- Filho, L., 1971 Organización y Administración Escolar. Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapeluz 271 pp.
- Guadamuz L., 1979 La Administración Educativa y su Relación con la Administración Pública. San José Costa Rica, Editorial Universidad a distancia 79 pp.
- Hicks, A. 1977 Administración de Organizaciones - Desde el punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos. México, D.F. Compañía Editorial Continental S.A. 587 pp.
- Huse, E.; J. Bowditch. 1980 El Comportamiento Humano en la Organización. México, D.F. Fondo Educativo Interamericano. pp.
- Jenson, T.D. Clark, 1964 Educational Administration. New York, USA. The Center for Applied Research in Education Inc.
- Koontz H., C. O. Donnell, 1979 Curso de Administración Moderna. México, D.F. MacGraw-Hill 914 pp.
- Lafourcade P. 1974 Planeamiento, Conducción y Evaluación de la Enseñanza Superior. Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapeluz 285 pp.
- Lemus, L. 1981 Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapeluz 382. pp.
- 1965 Organización y Supervisión de la Escuela Primaria, Guatemala, Editorial Cultural C.A.S.A. 403 pp.
- Lucas de R., 1981 Técnicas de Dirección de Personal, 5a. ed. México D.F. Editorial Limusa. 175 pp.
- 1979 Proyectos, Planificación, Implementación y Control, Volumen I, México D.F. Editorial . 135 pp.

- Rivelt P., 1983 Construcción de Modelos para Análisis de Decisiones. México, D. F., Editorial Trillas. 205 pp.
- Socks, B., 1972 Administración y Organización Educativa, Buenos Aires, Argentina, Editorial El Ateneo. 543 pp.
- Sander, B., 1978 Administración de la Educación y Transformación Social en Educación. OEA No. 65. pp. 65-81.
- SEP 1982 Planeación de la Educación Superior, México, D.F. Editorial ANUIES. 378 pp.
- 1982 Administración de la Educación Superior, México, D.F. Editorial ANUIES. 232. pp.
- Sperb, D., 1965 Dirección y Supervisión de la Escuela Primaria. Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapeluz. 185 pp.
- Stoner, J.; 1982 Administración, 2a. Ed. México, D.F. Editorial Prentice Hall. 380 pp.
- Strauss, G. L. Sayles. 1981 Personal Problemas Humanos de la Administración, México, D.F. Editorial Prentice Hall, 285 pp.
- Ulibarri H.L. 1982 Ulibarri, Conceptos Básicos de la Administración Educativa, Guatemala, Mimeografiado. 243 pp.
- USAC 1975 Ley, Estatutos, Reglamentos y Otras Disposiciones Legales de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Editorial Universitaria. 204 pp.



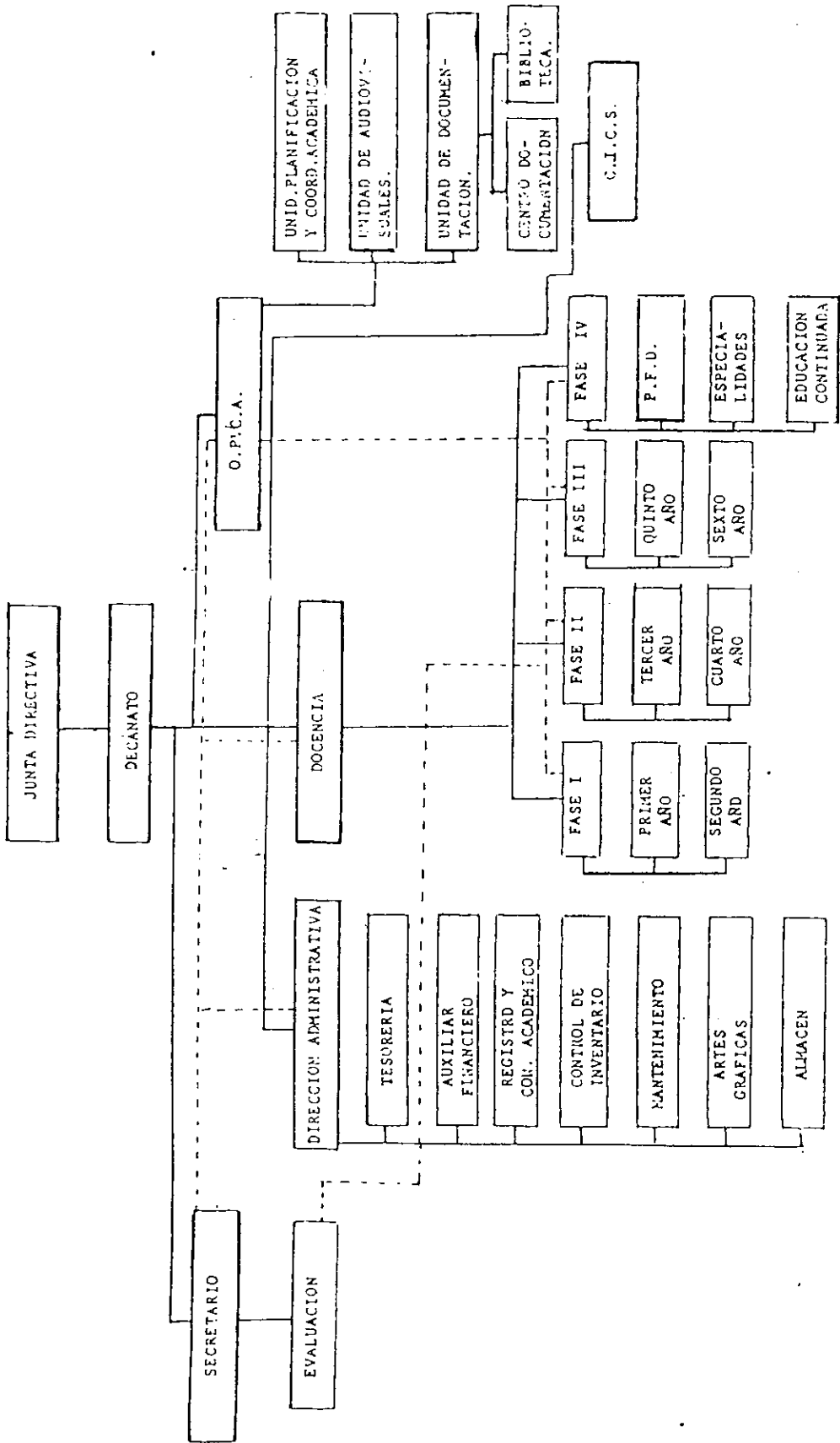
ANEXOS

ANEXO

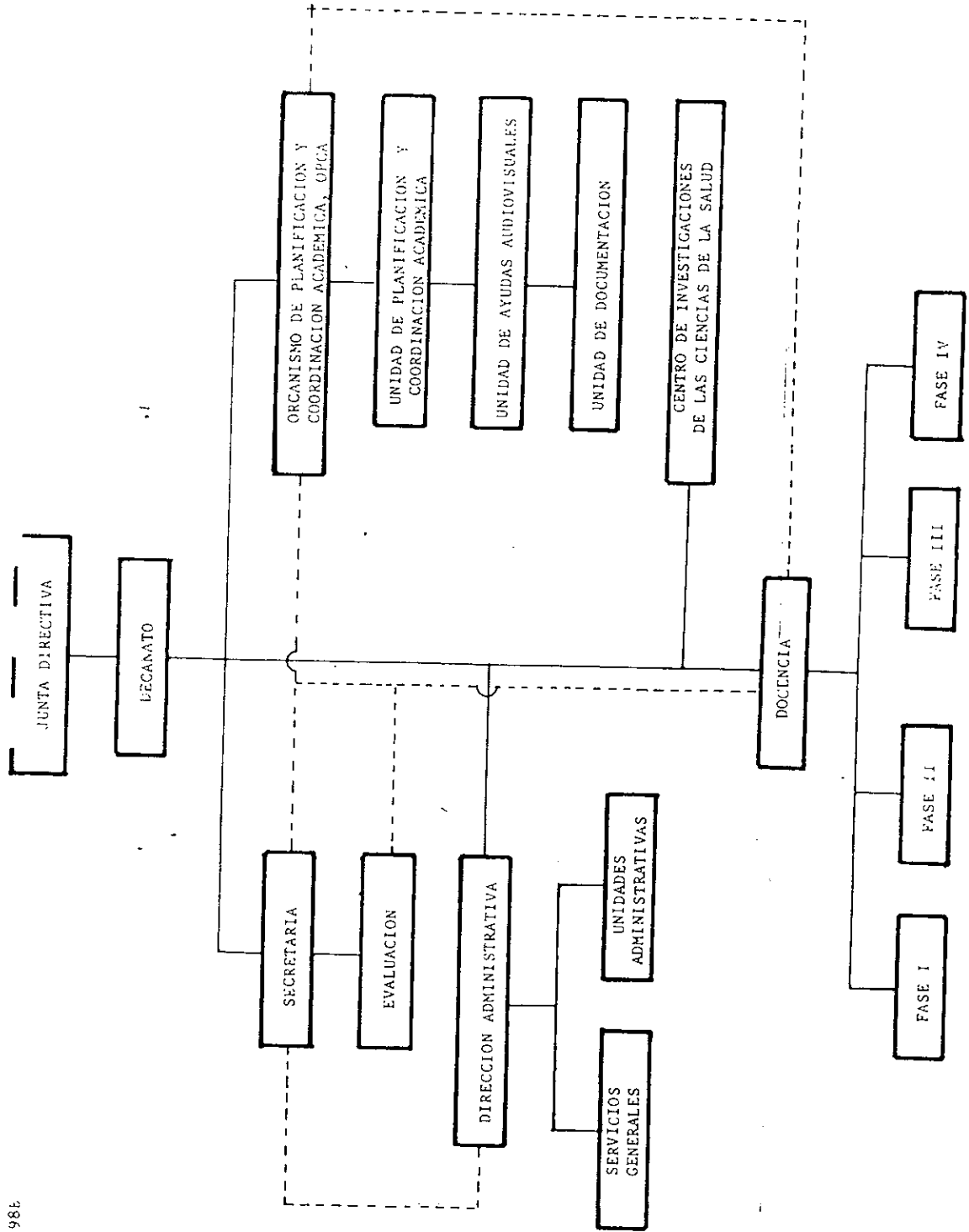
1. Organigrama 1969
2. Organigrama 1984
3. Organigrama 1986
4. Cuadro Organización General
5. Instrumento Diagnóstico Administrativo
6. Perfil del Diagnóstico Operacional.

1. ORGANIGRAMA 1969

2. ORGANIGRAMA 1984



3. ORGANIGRAMA 1986



4. CUADRO ORGANIZATIVO

NOMBRE DEL ORGANISMO U OFICINA.	DEFINICION	OBJETIVOS	ORGANIZACION	FUNCIONES	ATRIBUCIONES	OPERACION
JUNTA DIRECTIVA	Ley orgánica de la USAC. Artículo 29		Ley orgánica de la USAC. Artículos: 29, 31, 32, 35, 36, 37, 40, Estatutos de la USAC. Artículos: 25, 26.	No especificadas en documentos.	Estatutos de la USAC. Artículo: 30.	No planificada
DECANO	Ley Orgánica de la USAC. Artículo 29		Ley orgánica de la USAC. Artículos: 29, 31, 32, 35, 36, 37, 40, Estatutos de la USAC. Artículos: 25, 26.	No especificadas en documentos.	Estatutos de la USAC. Artículo 24.	
SECRETARIO	Ley Orgánica de la USAC. Artículos: 29, 33, 39.			No se han especificado.	Estatutos de la USAC. Artículo 24.	
DIRECCION ADMINISTRATIVA.	No existe.	No determinados.	No planificada	No determinadas.	No determinados	No planificada
EVALUACION Y PROGRESAMIENTO DE DATOS.	No existe	No determinados.	No planificada	No determinadas.	No determinados	No planificada
INFORMACION RE-CEPCION, MICROFILMACION Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS.	No existe	No determinados.	No planificada	No determinadas.	No determinados	No planificada
REGISTRO Y CONTROL ACADEMICO	No existe.	No determinados.	No planificada	No determinadas.	No determinados	No planificada
DIRECCION DE FASES.	Acta de Reformas Globales, 10 de enero de 1969. Normas VI y VII.	Documento interno de Fases.	No planificada	Manual de normas y Procedimientos, septiembre 1979: V.	Manual de Normas y Procedimientos 1979: V. y 3.	Manual de Normas y Procedimientos 1979: V.

COORDINACION DE AÑO	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: I: c.	No determinados.	No planificada	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: IV.	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: IV: 13	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: IV.
COORDINACION DE AREA.	No existe.	No determinados.	No planificada	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: III, 5, 6 y 12	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: III, 5, 6 y 12	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: III.
PROGRAMA	En los documentos internos de cada programa.	En los documentos internos de cada programa.	No planificada	En los documentos internos de cada programa.		Planificada.
DIRECCION DE PROGRAMA.	En los documentos internos de cada programa.	No determinados.	No planificada	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: IV.	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: IV: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17.	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: IV.
COORDINACION DE PROGRAMA.	No existe	No determinados.	No planificada	No especificadas.	No determinadas	No planificada.
COMITES DE FASE	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: VI.	No determinados.	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: VI.	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: VI.	No especificadas.	Manual de Normas y Procedimientos. 1979: VI.
O.P.C.A.	Acta 3.1 Inciso "a" del Acta 10/78	Acta 3.1 Inciso "a" del Acta 10/78.	Acta 3.1 Inciso "a" del Acta 10/78.	Acta 3.1 Inciso "a" del Acta 10/78.	Acta 3.1 Inciso "a" del Acta 10/78.	Acta 3.1 Inciso "a" del Acta 10/78.
INVESTIGACION	No existe.	No determinados.	No planificada	No especificadas.	No especificadas	No planificada.

5. INSTRUMENTO DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario contiene una serie de preguntas relacionadas con el tipo de actividad que se desarrolla en la institución en donde usted labora, las cuales permitirán detectar problemas relacionados con el que hacer cotidiano.

Se le pide marcar con una X el paréntesis de la derecha en la categoría que usted considere más acertada.

Para ello se dan cuatro categorías:

- A con precisión en cantidad y calidad.
- B en forma general.
- C se tiene una idea parcial.
- D se desconoce.

"GRACIAS POR SU COLABORACION"

A GUIA HA SIDO DISEÑADA DE TAL FORMA QUE PERMITA EVALUAR CON RAPIDEZ. PATA TAL FIN MARQUE CON UNA X DENTRO DEL PARENTESIS DE LA RESPUESTA MAS APTADA. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

C O N C E P T O

R E S P U E S T A			
A	B	C	D

: Básica

INFORMACION OPERATIVA

Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la institución, en especial las requeridas para la toma de decisiones. ()

Completa y Actualizada ()

Periódica, pero escasa ()

Parcial y esporádica ()

Existe poca información ()

La dirección recibe periódicamente informes sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan. ()

()

()

()

NECESIDADES SOCIALES

Se conoce cuáles son las necesidades sociales que la institución, específicamente, debe satisfacer. (Número y características de los alumnos a servir y tipo de estudios, investigación y difusión requeridos). ()

Con precisión en cantidad y calidad ()

En forma general ()

Se tiene una idea parcial ()

Se desconoce ()

C O N C E P T O

R E S P U E S T A			
A	B	C	D

Se ha establecido en qué grado la institución satisfará las necesidades sociales; es decir, se han fijado las metas de servicios. ()

Con precisión en cantidad y calidad ()

En forma general ()

Se tiene una idea parcial ()

Se desconoce ()

RECURSOS DISPONIBLES	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
Se han definido y cuantificado todos los recursos de que dispone la institución (humanos, financieros, edificios, equipos, instalaciones, etc.).	()	()	()	()
Se han explorado las posibilidades de lograr el mayor beneficio de los recursos disponibles, en especial de los escasos o ineficientemente utilizados.	()	()	()	()
OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS				
Se conocen las condiciones actuales en que se desarrolla la institución y se han previsto las que existirán a mediano y largo plazo.	()	()	()	()
Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a mediano y largo plazo que la institución debe alcanzar en:				
IV.2.1. ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	()	()	()	()
IV.2.2. INVESTIGACION	()	()	()	()
IV.2.3. DIFUSION CULTURAL	()	()	()	()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
Con precisión en cantidad y calidad		En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce
3 Se han definido las políticas que normen el tipo de crecimiento (total de alumnos por escuela y carrera o especialidad) deseado para la institución.	()	()	()	()

	R E S P U E S T A			
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
V.4 Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada unidad (departamentos, divisiones, etc.)	()	()	()	()
	En su totalidad	Sólo los funcionarios	Sólo algunos empleados	No se conocen
V.5 Son conocidos por todos los implicados los objetivos generales y operativos.	()	()	()	()
	Con precisión	Se han estimado	Se tiene una idea parcial	No se ha reanalizado
V.6 Se han planteado y evaluado alternativas de crecimiento para la institución con el fin de determinar la óptima.	()	()	()	()
	En su totalidad	Sólo los principales	Sólo algunos	No se revisan
V.7 Se revisan periódicamente los objetivos generales de la institución y las leyes, reglamentos y otras normas jurídicas, académicas y administrativas que la rigen para actualizarlas.	()	()	()	()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
POLITICAS DE OPERACION				
	Con precisión para todas las unidades operativas	Sólo las más importantes	Se tienen sólo instrucciones generales	No se han establecido
.1 Se han establecido las políticas generales y operativas que norman la actividad de los miembros de la institución.	()	()	()	()
	Por la totalidad de personal de la institución	Sólo los funcionarios	Sólo algunos empleados	No se conocen
.2 Se conocen y comprenden las políticas establecidas.	()	()	()	()

ALTERNATIVAS DE OPERACION	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades		En forma gene- ral	Se tie- ne una idea - parcial	Se des- conoce o no - se rea- liza
Se conocen en forma sis- temática y confiable por el grupo directivo las - condiciones en que opera la institución, en espe- cial las condiciones li- mitantes y las favorables para la operación.	()	()	()	()

C O N C E P T O	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
Se realiza continua- mente y se concreta en planes ope- rativos		Se ha hecho a islada y espo- ráticamente	Sólo en forma in- dividual e intuiti- va	No se ha rea- lizado
Se han analizado metódi- camente diversas combina- ciones de recursos o nue- vas formas de alcanzar o mejorar los objetivos fi- jados.	()	()	()	()
En su tota- lidad		En sus aspec- tos principa- les	Parcial- mente	Escasa o defi- ciente- mente
Los objetivos y políti- cas establecidos son rea- listas y operantes en función de las circuns- tancias señaladas.	()	()	()	()

GUIA HA SIDO DISEÑADA DE TAL FORMA QUE PERMITA EVALUAR CON RAPIDEZ. PA-
AL FIN MARQUE CON UNA X DENTRO DEL PARENTESIS DE LA RESPUESTA MAS APRO-
A. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

C O N C E P T O	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
II: Abastecimiento de in- sumos				

SEMANZA

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
I POBLACION ESCOLAR	Se ha de-terminado por escri-to median-te estu-dios espe-cíficos	Se ha realiza-do una estima-ción general y se tiene por escrito	Sólo se tienen estima-ciones parcia-les	No se ha rea-lizado
I.1 Se ha determinado el núme-ro de alumnos que solici-tarán ingreso y reingreso, en total y por escuela y carrera, en los próximos cinco años.	()	()	()	()
I.2 Se han establecido cuáles son las cantidades más a-decuadas a recibir de alum-nos y en qué escuelas y -carreras o especialidades para equilibrar la demanda y los objetivos de la ins-titución.	()	()	()	()
I.3 Se han formulado programas de trabajo para orientar a los alumnos a inscribirse en las instituciones y ca-rreras más apropiadas, de acuerdo al punto interior.	()	()	()	()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Se ha deter-minado por es-crito median-te estudios específicos	Se ha reali-zado una es-timación ge-neral y se tiene por -escrito	Sólo se tienen estima-ciones parciales	No se ha rea-lizado
1 Se han establecido los -requisitos mínimos de in-greso (en capacidad y co-nocimiento) que aseguren el nivel académico ini-cial de los alumnos.	()	()	()	()
5 Se ha estimado en qué fe-chas se recibirán los -principales volúmenes de alumnos y qué composición tendrá la población esco-lar para el próximo año (ciclo escolar).	()	()	()	()

R E S P U E S T A			
A	B	C	D
Se realiza satisfactoria y sistemáticamente	Sólo en sus aspectos generales	Sólo en algunos aspectos	No se realiza

Se realiza la evaluación previa que asegure que los alumnos de nuevo ingreso se ajusten a los requisitos mínimos.

() () () ()

Existen y se aplican los procedimientos para que el ingreso y reingreso sea expedito, sin acumulaciones ni "cuellos de botella".

() () () ()

C O N C E P T O

R. E S P U E S T A			
A	B	C	D
Con precisión y por escrito	Sólo en términos generales	Sólo parcialmente	No se ha establecido

Se han establecido las políticas (número, calidad e importe) de las becas que se ofrecerán en los próximos ciclos escolares.

() () () ()

P R O F E S O R A D O

Se han determinado en detalle de acuerdo a los planes y programas	Se cuenta con una estimación o plan general	Sólo ideas parciales	No se han estimado o calificado
---	---	----------------------	---------------------------------

Se ha determinado la necesidad de profesores (cuantitativa y cualitativamente) para satisfacer los requisitos actuales y futuros.

() () () ()

Se han determinado las condiciones académicas y económicas con el fin de lograr atraer personas idóneas para la labor docente.

() () () ()

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
Con <u>precisión</u> por escrito		Sólo en <u>términos</u> generales	Sólo <u>parcialmen-</u> te	No se <u>ha es-</u> tablecido
	()	()	()	()

Se han establecido los requisitos descables y los mínimos en cuanto a capacidad, currículos y otras características que deben reunir los diversos tipos de profesores.

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
Con <u>precisión</u> y por escrito		Sólo en <u>términos</u> generales	Sólo <u>parcialmen-</u> te	No se <u>ha es-</u> tablecido

4 Se cuenta con un procedimiento de evaluación de los candidatos a profesores que asegure se encuentren éstos dentro de los requisitos establecidos.

() () () ()

5 Se han establecido programas específicos de reclutamiento y compensación para captar profesores en áreas de difícil obtención.

() () () ()

Existe una <u>planta</u> de <u>profesores</u> de <u>carrera</u> en la <u>mayoría</u> de las <u>áreas</u>	Sólo <u>profesores</u> de <u>carrera</u> en algunas <u>áreas</u>	Sólo <u>ca-</u> sos <u>ais-</u> lados de <u>profesores</u> de <u>carrera</u>	Sólo <u>profesores</u> <u>por</u> <u>hora</u>
--	--	--	---

II.6 Se cuenta con una planta básica de profesores de carrera que proporcionen continuidad a las tareas de la institución.

() () () ()

La <u>contra-</u> tación es <u>a</u> <u>decuada</u> y las <u>vacantes</u> se <u>cu-</u> bren con <u>o</u> <u>portunidad</u>	Las <u>vacantes</u> se <u>cu-</u> bren, <u>pe-</u> ro en el <u>últi-</u> mo <u>momento</u>	Las <u>va-</u> cantes se <u>cu-</u> bren <u>extem-</u> porá- <u>neamente</u>	Existen <u>vacantes</u> que no se <u>cu-</u> bren con <u>personal</u>
---	--	--	---

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades	En forma gene- ral	Se tie- ne una idea - parcial	Se desco- noce no se reali- za

8 Se han establecido pro-
gramas de capacitación
y desarrollo del perso-
nal docente.

() () () ()

9 Se han establecido para
el personal docente los
programas de actualiza-
ción del conocimiento
en cada disciplina y pe-
dagógico.

() () () ()

Correcta y oportunamen- te	En la mayoría de los casos	Inco- rrecta o par- cialmen- te	No se e- fectuó
----------------------------------	-------------------------------	---	--------------------

10 Se proporcionan y man-
tienen condiciones a
cadémicas y económicas
favorables para atraer
y conservar al perso-
nal docente.

() () () ()

TECNOLOGIA ACADEMICA

Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades	En forma gene- ral	Se tie- ne una idea - parcial	Se desco- noce no se reali- za
--	-----------------------	--	---

Se han determinado las -
necesidades de análisis
y modificación de planes
y programas de estudio (
contenido, secuencia, du-
ración, etc.).

() () () ()

Se cuenta con detallados
programas de estudio para
cada materia.

() () () ()

Se han establecido progra-
mas por objetivos educacio-
nales.

() () () ()

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) inadecuado (s)
4.4 Se tienen objetivos en cuanto al mejoramiento de los métodos de enseñanza.	()	()	()	()
4.5 Se tiene una estrategia y planes de trabajo para integrar el paquete didáctico suficiente para cada materia.	()	()	()	()
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficiente
6.6 Se han seleccionado o desarrollado libros básicos para las materias que lo requieren.	()	()	()	()
7.7 Se ha obtenido o desarrollado otro material didáctico (audiovisual, prácticas, etc.), idóneo para cada materia.	()	()	()	()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficiente
8.8 Se han modificado y ajustado los planes y programas de estudio de acuerdo a las necesidades establecidas.	()	()	()	()
	Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
9.9 En las carreras que así lo requieren existen los laboratorios y talleres apropiados para la realización de prácticas y experimentación.	()	()	()	()

EQUIPO DIDACTICO

R E S P U E S T A			
A	B	C	D
Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificado en términos generales	Sólo se tiene una idea aproximada	No se han establecido

Se han establecido las necesidades de equipo didáctico (equipo audio visual, laboratorios, materiales para ejercitación, etc.), de acuerdo a los requerimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje y a las posibilidades de la institución.

() () () ()

Se ha establecido un programa para obtención o fabricación del equipo didáctico. En su caso, se han promovido esfuerzos específicos con el fin de obtener recursos financieros para su adquisición.

() () () ()

C O N C E P T O

R E S P U E S T A			
A	B	C	D
Oportuna y adecuadamente	En su mayoría partem con oportunidad	Hay fallas en el abastecimiento	El abastecimiento es muy suficiente

Se obtiene el equipo didáctico necesario para la operación de la institución.

() () () ()

INVESTIGACION

PERSONAL DE INVESTIGACION

Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce no se realiza
--	------------------	---------------------------	----------------------------

Se han determinado las necesidades de investigadores, especificándose sus características y antecedentes académicos.

() () () ()

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
1.2 Se han seleccionado y con- tratado los investigado- res necesarios para alcan- zar las metas fijadas.	()	()	()	()
	Se han - cuantifica- do y especi- ficado en su totali- dad	Se han cuanti- cado en térmi- nos generales	Sólo se tiene u- na idea aproxima- da	No se ha estable- cido
1.3 Se han establecido las ne- cesidades de formación, desarrollo y actualiza- ción del personal de in- vestigación.	()	()	()	()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Correcta y oportunamen- te	En la mayoría de los casos	Incorrec- ta o par- cialmen- te	No se e- fectuó
1.4 Se ha realizado el progra- ma de desarrollo y actua- lización del personal de investigación.	()	()	()	()
	Suficiente (s) y ade- cuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insufi- ciente (s) e i- nadecu- do (s)
1.5 Se cuenta con las condi- ciones académicas y eco- nómicas para la contrata- ción y estabilidad de los investigadores.	()	()	()	()
II TECNOLOGIA DE LA INVESTI- GACION				
II.1 Se dedican recursos al desarrollo y obtención de conocimiento tecnoló- gico de la investiga- ción.	()	()	()	()

C O N C E P T O

R E S P U E S T A

A	B	C	D
Suficiente (s) y adecuados (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)

EQUIPO PARA LA INVESTIGACION

1 Se cuenta con el equipo, materiales e instalaciones de índole científica y técnica necesarios para cumplir con los objetivos institucionales de la investigación.

() () () ()

Con precisión y adecuación a las necesidades En forma general Se tiene una idea parcial Se desconoce no se realiza

2 Se tiene un plan para obtener el equipo de investigación que falta.

() () () ()

C O N C E P T O

R E S P U E S T A

A	B	C	D
Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce no se realiza

Se han establecido las necesidades de captación o desarrollo de los contenidos culturales a difundir.

() () () ()

Se cuenta con los recursos para preparar y producir en forma interna o externa la difusión cultural.

() () () ()

MEDIOS DE DIFUSION

Suficiente (s) y adecuado(s) a las necesidades	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
--	---------------	-----------------------	---------------------------------

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Suficiente (s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)

1 Se han creado los medios de comunicación necesarios para realizar la di fu sión cu ltu ra l.

() () () ()

PERSONAL ADMINISTRATIVO

	A	B	C	D
	Con <u>pre</u> <u>ci</u> <u>sión</u> <u>y</u> <u>ade</u> <u>cu</u> <u>ación</u> <u>a</u> <u>las</u> <u>nece</u> <u>sida</u> <u>des</u>	En forma general	Se <u>tie</u> <u>ne</u> <u>una</u> <u>idea</u> <u>par</u> <u>cial</u>	Se <u>desco</u> <u>no</u> <u>se</u> <u>reali</u> <u>za</u>

1.1 Se han determinado el número y la calidad (especificación de los puestos) del personal administrativo necesario para desarrollar las labores de apoyo, servicio y mantenimiento.

() () () ()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Con <u>pre</u> <u>ci</u> <u>sión</u> <u>y</u> <u>ade</u> <u>cu</u> <u>ación</u> <u>a</u> <u>las</u> <u>nece</u> <u>sida</u> <u>des</u>	En forma general	Se <u>tie</u> <u>ne</u> <u>una</u> <u>idea</u> <u>par</u> <u>cial</u>	Se <u>desco</u> <u>no</u> <u>se</u> <u>reali</u> <u>za</u>

1.2 Se cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación del personal administrativo (exámenes de aptitud, -psicométricos, etc.).

() () () ()

	A	B	C	D
	Suficiente y adecuado	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)

1.3 Se cuenta con el personal administrativo necesario, de acuerdo a las condiciones y objetivos operativos.

() () () ()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades		En forma ge- neral	Se tiene una idea parcial	Se des- conoce no se - realiza

El personal administra-
tivo tiene la capacidad
y preparación requeridos
para sus funciones.

() () () ()

Correcta y oportunamen- te	En la mayoría de los casos	Incorrec- ta o par- cialmen- te	No se - han esta- blecido
----------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------

La contratación del per-
sonal es oportuna y efi-
ciente.

() () () ()

Se lleva a cabo el adies-
tramiento y la capacita-
ción del personal que a-
segure su adecuado desem-
peño y desarrollo.

() () () ()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D

TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA

Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades	En forma ge- neral	Se tiene una idea parcial	Se desco- noce no se reali- za
--	-----------------------	---------------------------------	---

1 Se ha estudiado y csta-
blecido la mejor divi-
sión de las funciones y
departamentos.

() () () ()

2 Se han determinado las -
necesidades de sistemas,
procedimientos y equipo
administrativo para que
opere eficientemente la
institución.

() () () ()

Suficiente (s) y ade- cuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insufi- ciente(s) e inade- cuado(s)
--------------------------------------	---------------	-----------------------------	--

Se cuenta con los siste-
mas, procedimientos y e-
quipo administrativo su-
ficientes para realizar la

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Correcta y oportuna-mente	En la mayoría de los casos	Incorrec o par- cialmen te	No se e fectuó
I.4 El aprovisionamiento de materiales, equipo y co nocimientos administra- tivos (asesoría) es o- portuno y adecuado.	()	()	()	()
I.5 La recepción y guarda en el almacén de los productos adquiridos es segura y expedita.	()	()	()	()

C O N C E P T O

II INSTALACIONES	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades	En forma ge- neral	Se tie- ne una i- dea par- cial	Se desco- noce no se reali- za
II.1 Se conocen las necesi- dades de instalaciones (salones de clase, la- boratorios, biblioteca, oficinas administrativas, etc.), necesarias para atender a la población escolar.	()	()	()	()
II.2 Se han analizado y es- cogido alternativas de uso de las instalacio- nes (horario, tamaño de los grupos, etc.), para lograr la mejor u- tilización de las ins- talaciones, teniendo en cuenta su efecto en el proceso de enseñanza- aprendizaje.	()	()	()	()
	Oportuna y adecuada	En la mayoría de los casos	Sólo en algunos casos	Inoportu na e ina- decuada
III.3 De requerirse instala- ciones adicionales o me- joramiento de las exis- tentes, la construcción o adaptación es oportu- na y adecuada.	()	()	()	()

C O N C E P T O

RECURSOS FINANCIEROS

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades	En forma ge- neral	Se tie- ne una idea - parcial	Se desco- noce no se reali- za
1 Se han determinado las - necesidades de fondos - para alcanzar los objeti- vos establecidos a corto y mediano plazo.	()	()	()	()

C O N C E P T O

2 Se han determinado las -
fuentes para la obtención
de los fondos (ingresos -
provenientes de subsidios,
y otras fuentes habitua-
les de financiamiento).

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Con preci- sión y ade- cuación a las necesi- dades	En forma ge- neral	Se tiene una idea parcial	Se desco- noce no se reali- za
2 Se han determinado las - fuentes para la obtención de los fondos (ingresos - provenientes de subsidios, y otras fuentes habitua- les de financiamiento).	()	()	()	()

Correcta y oportuna-
mente

En la mayo-
ría de los
casos

Incorrec-
ta o par-
cialmen-
te.

No se e-
fectuó

3 Se prepara y autoriza un
presupuesto de ingresos
y egresos realista y o-
portuno (al iniciarse el
año).

	()	()	()	()
	Con preci- sión y ade- cuación a a las nece- sidades	En forma ge- neral	Se tiene una idea parcial	Se desco- noce no se reali- za

Se ha evaluado la posibi-
lidad de incrementar --
fuentes secundarias de -
ingresos (colegiaturas,
cuotas, etc.), o el desa-
rrollo de nuevos (donati-
vos, usufructo patrimo-
nial, etc.), que reduzcan
los riesgos de la dependen-
cia originada en fuentes
externas.

() () () ()

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficiente

4.5 El abastecimiento de los fondos se realiza oportunamente. Se han desarrollado procedimientos para reducir los problemas de un abastecimiento irregular.

() () () ()

LA GUIA HA SIDO DISEÑADA DE TAL FORMA QUE PERMITA EVALUAR CON RAPIDEZ. PARA TAL FIN, MARQUE CON UNA X DENTRO DEL PARENTESIS DE LA RESPUESTA MAS APROPIADA. PARA CADA CONCEPTO DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D

III: Proceso

PROCESO DE INVESTIGACION

	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce no se realiza
--	--	------------------	---------------------------	----------------------------

1 Se han determinado con claridad las responsabilidades y metas de las unidades de investigación.

() () () ()

	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
--	--------------------------	----------------------------	---------------------------	---------------

2 Se realizan las investigaciones de acuerdo a los programas previamente establecidos.

() () () ()

3 Los problemas que surgen durante el proceso de investigación son comunicados a la dirección, para que se tomen las medidas necesarias.

() () () ()

OPERACION ACADEMICA

	A	B	C	D
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
XII.1 Se realiza la asignación de recursos (salones, equipos, etc), para satisfacer de la mejor manera la demanda escolar.	()	()	()	()
XII.2 Se formulan los horarios escolares para lograr el mejor uso de la capacidad instalada y disponible.	()	()	()	()
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza.
XII.3 Se han establecido las obligaciones y los derechos de los funcionarios y empleados académicos.	()	()	()	()
	En forma satisfactoria.	Con fallas de menor importancia.	Con fallas de importancia.	Deficiente.
XII.4 Se comunica a todos los profesores los objetivos y normas de operación, de manera que sepan lo que se espera de ellos y la forma como son evaluados.	()	()	()	()
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
XII.5 Se realizan expeditamente los trámites para la obtención oportuna y económica de los recursos necesarios para la operación.	()	()	()	()
XXII.5 Se supervisa la asistencia y cumplimiento oportunos de los profesores a sus tareas docentes.	()	()	()	()
XXII.7 Se dirige y supervisa el cumplimiento de las tareas y responsabilidades del personal académico.	()	()	()	()
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría.	Sólo en algunos-casos.	Insuficientes e inadecuados
XXII.8 Se mantiene un acervo bibliográfico (bibliotecas) suficiente, actualizado y de acuerdo a las necesidades de estudio e investigación.	()	()	()	()

R E S P U F S T A

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficiente mente.
9 Los servicios de biblioteca satisfacen las necesidades de consulta.	()	()	()	()
10 El servicio social se realiza en tal forma que cumpla con sus objetivos.	()	()	()	()
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	incorrecta o parcialmente	No se efectúa
11 Las decisiones para solucionar los problemas que se presentan se toman eficientemente por las personas a quienes les corresponde.	()	()	()	()
12 Se verifica el cumplimiento de los programas de estudio y la aplicación del material didáctico.	()	()	()	()
13 Se cumple con los reglamentos, disposiciones académicas y calendarios escolares.	()	()	()	()
14 Se reconoce y recompensa el esfuerzo de los profesores por cumplir las metas y normas establecidas.	()	()	()	()

PROCESO DE DIFUSIÓN CULTURAL

	Con precisión y adecuación a las necesidades.	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce no se realiza
1 Se han establecido con claridad las funciones y responsabilidades de los encargados de realizar la difusión.	()	()	()	()
2 Se supervisa que los mensajes difundidos o las actividades realizadas se ajusten a las normas establecidas por la institución.	()	()	()	()
3 Se supervisa que la difusión cultural llegue a los sectores de población para los cuales fue producida.	()	()	()	()

PERSONAL

	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente.
1 La información y capacitación inicial al personal académico y administrativo de nuevo ingreso asegura una adecuada introducción a sus tareas.	()	()	()	()
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa.
2 En función de las necesidades de capacitación y formación, se organizan y llevan a cabo los programas respectivos a todos los niveles del personal.	()	()	()	()
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficientes e inadecuados.
3 Los sueldos, salarios y otro tipo de compensaciones al personal académico y administrativo, tienen un nivel satisfactorio en relación con otras instituciones y el mercado laboral.	()	()	()	()
	Con precisión y adecuación a las necesidades.	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza.
4 Se ha estudiado y establecido un sistema de incentivos a las tareas del personal académico y administrativo.	()	()	()	()
	Constante y sistemáticamente	Con cierta regularidad.	Esporádicamente.	No se mantiene
5 Se mantiene supervisión sobre las condiciones de trabajo para detectar, en su caso, las causas de insatisfacción o disgusto por parte de los profesores, empleados y trabajadores.	()	()	()	()
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa.
6 En el supuesto de que la contingencia exista, se han previsto y tomado decisiones para atender, en su caso, la sindicalización de todo el personal o parte de él, y sus efectos.	()	()	()	()

RESPUESTA

<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
7 Se lleva a cabo una revisión periódica y sistemática de los escalafones y escalas de salarios.	()	()	()
	Suficiente(s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos.
			Insuficiente o inadecuados.
8 Se mantiene una disposición favorable y de colaboración de los profesores, empleados y trabajadores para lograr adecuado ambiente de trabajo.	()	()	()
<u>FINANZAS</u>			
	Correcta y oportuna.	En la mayoría de los casos.	Incorrecta o parcialmente
1 La recepción, guarda y manejo de los fondos se realiza en forma segura y confiable. (En cuentas de bancos, se utilizan firmas mancomunadas, etc.)	()	()	()
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente
			No se efectúa.
2 Se han realizado esfuerzos con el fin de incrementar los fondos de fuentes de financiamiento distintas a los subsidios, y así reducir la dependencia de esa fuente de fondos.	()	()	()
	Se cumple satisfactoriamente	Con fallas menores	Con fallas de importancia
			Deficiente-
3 Se cumple oportunamente con el pago de los sueldos y salarios a los profesores, empleados y trabajadores.	()	()	()
4 Se cumple oportunamente con el pago de obligaciones contraídas con terceros (proveedores, acreedores diversos etc.)	()	()	()
5 El cobro de cuotas, colegiaturas e ingresos diversos se realiza eficientemente y con oportunidad.	()	()	()
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente
			Inoportuna y deficiente-
6 La contabilidad proporciona información confiable, al día, sobre la situación financiera de la institución.	()	()	()

R E S P U E S T A

	A	B	C	D
	suficiente y adecuado	En su mayoría	Solo en al- gunos casos	Insuficiente e inadecuado.
V.7 El sistema presupuestal es lo suficientemente flexible para ajustarse de manera práctica.	()	()	()	()
	Oportuna y to- talmente	En la mayoría de los casos, oportu- na y completamente	Con retrasos y parcialmen- te.	Inoportuna y deficiente- mente.
V.8 Profesionales externos llevan a cabo una auditoria periódica de la situación financiera de la institución.	()	()	()	()

VI. RELACIONES

	Constante y sist. temáticamente	Con cierta re- gularidad	Esporádi- camente	No se mantiene
VI.1 Se mantienen relaciones satisfactorias con los representantes de las instituciones y personas que proporcionan financiamiento	()	()	()	()
VI.2 Se mantienen relaciones con las dependencias gubernamentales que, en una u otra forma, tienen que ver con las funciones de la institución.	()	()	()	()
VI.3 Se mantienen canales de comunicación apropiados con los alumnos y sus representantes	()	()	()	()
VI.4 Se mantienen relaciones con el personal que aseguren una comprensión y colaboración de las metas y procedimientos de la institución.	()	()	()	()

XVII ADMINISTRACION

	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se rea- liza.
XVII.1 Para cada puesto de la institución se han determinado sus responsabilidades y tareas específicas.	()	()	()	()

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
I.2 Se han diseñado o modificado los procedimientos administrativos para que aseguren el cumplimiento oportuno y adecuado de los trámites.	()	()	()	()
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficiente-mente
I.3 Los empleados cumplen con los lineamientos establecidos en los procedimientos administrativos.	()	()	()	()
	Oportuna y totalmente	en la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuno y deficientemente
I.4 La atención a los alumnos es expedita y eficiente para inscripción y demás trámites escolares.	()	()	()	()
I.5 Se ha obtenido el equipo de oficina y los materiales para el adecuado desarrollo de las funciones.	()	()	()	()

LA GUÍA HA SIDO DISEÑADA DE TAL FORMA QUE PERMITA EVALUAR CON RAPIDEZ PARA TAL FIN Y CON UNA X DENTRO DEL PARENTESIS DE LA RESPUESTA MAS APROPIADA. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

C O N C E P T O	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Se cumplió con lo previsto, en términos generales.	En su mayoría, se cumplió con lo previsto.	Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto.	No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales.
I.1 La enseñanza se impartió a los alumnos en proporción cuantitativa que se había establecido como óptima en las circunstancias existentes(ver anexo 1.)	()	()	()	()
I.2 En caso de haberse recibido alumnos en exceso de lo óptimo, se obtuvieron los recursos adicionales necesarios.	()	()	()	()
I.3 La calidad de los alumnos recibidos se ajustó a los requisitos mínimos establecidos.	()	()	()	()

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
	Se cumplió con lo previsto, en términos generales	En su mayoría se cumplió con lo previsto	Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto	No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales.
II.4 El porcentaje de asistencia de los alumnos a los cursos y el número de ellos que los terminaron se mantuvo dentro de los niveles deseados.(ver anexo 2).	()	()	()	()
II.5 El número de egresados en relación con el de ingresados de la misma generación se ajustó a las metas previstas.	()	()	()	()
<u>I. APRENDIZAJE CONSUMADO</u>				
1.1.La enseñanza impartida aseguró el aprendizaje en los términos de las metas y objetivos previstos.(ver el anexo 3).	()	()	()	()
1.2 El porcentaje de acreditación (aprobación) por materia y por carrera se ajusta a las metas y normas establecidas.	()	()	()	()
	Se advirtieron ligeras fallas en el aprendizaje	Se advirtieron fallas de cierta importancia en el aprendizaje	Se advirtieron fallas de considerable importancia en el aprendizaje	No se ha realizado ningún análisis
1.3 Como ejemplo del concepto anterior, se han analizado los casos de grupos de evidente acreditación o no acreditación (aprobación o reprobación) excesiva, en relación con los promedios por grupo, materia o carrera.	()	()	()	()
1.4 Se han realizado comprobación sistemáticas del grado de aprendizaje efectivo.	()	()	()	()
	Se cumplió con lo previsto en términos generales.	En su mayoría se cumplió con lo previsto	Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto	No existían previsiones y/o se desconocen los datos generales.
1.5 Se supervisó y verificó el cumplimiento, por parte de maestros y alumnos, de los objetivos educacionales.	()	()	()	()

OPERACION ACADÉMICA

	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia.	Con fallas de cierta importancia.	Deficientemente.
El número de alumnos por cada maestro se ajustó a las normas establecidas como las óptimas dentro de las circunstancias (ver el anexo 4.)	()	()	()	()
La asistencia de los profesores y la realización de prácticas y exámenes se mantuvo dentro de los márgenes de tolerancia que garantizan una buena operación académica.	()	()	()	()
La utilización de los materiales y el equipo didáctico reflejó en la enseñanza-aprendizaje los resultados esperados. (ver anexo. 5).	()	()	()	()
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente.	Inoportuna y deficientemente.
Se obtuvieron o desarrollaron los libros, prácticas y ejercicios previstos en los programas de trabajo.	()	()	()	()
Se solucionaron con oportunidad los conflictos derivados de la operación académica, tales como quejas de los alumnos y profesores en relación con horarios inscripciones, calificaciones, etc.	()	()	()	()
Se tomaron medidas para ajustar los planes de trabajo a los cambios derivados de su aplicación.	()	()	()	()
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia.	Con fallas de importancia.	Deficientemente.
La relación de eficiencia entre los recursos disponibles en equipo, instalaciones e inversión y el número de profesores y alumnos atendidos se mejoró en relación con ciclos anteriores (en especial, ver indicadores del anexo 7.)	()	()	()	()

OPERACION ADMINISTRATIVA

	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente.
1 Se proporcionó periódico, oportuna y confiable sobre los resultados de la institución en sus diversos aspectos, por ejemplo, registros escolares, del personal docente, del personal administrativo, etc.	()	()	()	()
2 Se cumplieron las policias y procedimientos establecidos para las diversas funciones administrativas..	()	()	()	()
	En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
3 El mantenimiento de las instalaciones y el equipo aseguró su disponibilidad y uso oportuno y adecuado.	()	()	()	()
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente.
4 Se utilizaron las instalaciones y el equipo en forma satisfactoria para cubrir la demanda de enseñanza, investigación y difusión cultural. (ver anexo 6)	()	()	()	()
5 La adquisición de equipo, materiales y servicios diversos necesarios para el funcionamiento de la institución se realizó con oportunidad y eficiencia.	()	()	()	()
6 Se contó con personal suficiente y capacitado para la realización de las tareas administrativas al nivel profesional requerido.	()	()	()	()
7 Se capacitó y adiestró al personal para el desempeño de sus tareas, en especial las que requieren de atención a alumnos y profesores.	()	()	()	()

<u>OPERACION FINANCIERA:</u>	Periódica y sistemática mente.	Con cierta frecuencia	Esporádica- mente..	No se realiza
1 Se efectuaron periódicamente las comparaciones entre el presupuesto y los resultados. La información se conoció oportunamente por las autoridades de la institución.	()	()	()	()
	Se realizó satisfactoriamente	Hubo desviaciones de menor importancia.	Hubo desviaciones de importancia.	No se controlaron
2 Los ingresos del período se ejercieron de acuerdo al programa presupuestal.	()	()	()	()
	Oportuna y totalmente.	En la mayoría de los casos.	Con retrasos o parcialmente.	Inoportuna y deficientemente
3 Se contó oportunamente con los fondos para cumplir con las obligaciones a terceros en los programas de pagos.	()	()	()	()
	Se cumplió o realizó satisfactoriamente.	Se cumplió o realizó con fallas menores.	Se cumplió o realizó con fallas de importancia	No se cumplió o realizó.
4 Se analizaron y establecieron responsabilidades y aplicaron medidas correctivas por desviaciones de importancia a los egresos presupuestados.	()	()	()	()
5 Los egresos se ejercieron dentro de las políticas y normas de la institución, obteniéndose los comprobantes legales respectivos.	()	()	()	()
	Se realizó satisfactoriamente.	Hubo desviaciones de menor importancia.	Hubo desviaciones de importancia.	No se controlaron.
6 La operación financiera de la institución fue eficiente en función de los insumos financieros y los costos.				

XXIII. RESULTADO DE LA INVESTIGACION

	Se cumplió o realizó satisfactoriamente.	Se cumplió o realizó con fallas o desviaciones menores.	Se cumplió o realizó con fallas o desviaciones de importancia	No se cumplió o realizó.
XXIII.1 Se cumplieron los objetivos previstos para las tareas de investigación (se recibieron los informes que así lo aseguran).	()	()	()	()
XXIII.2 Se realizó la investigación de acuerdo a las normas de calidad científica establecidas.	()	()	()	()
XXIII.3 El número de investigadores o investigaciones, en relación con el número de profesores, alcanzó el porcentaje establecido como objetivo.	()	()	()	()
XXIII.4 La experimentación en el campo, la comunicación y la difusión de la investigación aseguraron el objetivo de servicio a la colectividad.	()	()	()	()

XXIV. RESULTADO DE LA DIFUSION CULTURAL:

XXIV.1 La realización de las actividades de producción y emisión, presentación o representación de los contenidos culturales se cumplió según el programa establecido(anexo 8)	()	()	()	()
XXIV.2 Se verificó la recepción de la difusión cultural y ésta cumplió los objetivos previstos. (vease el anexo 9).	()	()	()	()
XXIV.3 La calidad de las emisiones o representaciones se ajustó a los niveles previstos.	()	()	()	()

NOTE NUEVOS FACTORES Y/O CONCEPTOS

HOJA DE CALIFICACION

CALIFICACION

Concepto número	Por concepto			Por factor área	Por área inmediata	Atención A corto plazo	Prioridades A mediano plazo
	A	B	C				
I.1	0	3	9	24			
I.2	0	3	9				
II.1	0	4	12	28			
II.2	0	3	9				
III.1	0	3	9	24			
III.2	0	3	9				
IV.1	0	4	8	68			
IV.21	0	1	3				
IV.22	0	1	3				
IV.23	0	1	1				
IV.3	0	2	6				
IV.4	0	3	9				
IV.5	0	2	6				
IV.6	0	2	6				
IV.7	0	2	6				
V.1	0	4	8	20			
V.2	0	2	6				
VI.1	0	4	8	36			
VI.2	0	4	8				
VI.3	0	4	8				
VII.1	0	4	12	96			
VII.2	0	3	9				
VII.3	0	2	6				
VII.4	0	2	6				
VII.5	0	4	12				
VII.6	0	4	12				
Factor I: Básica (planeación)				200			
Factor I: Información operativa							
Factor II: Necesidades sociales							
Factor III: Recursos disponibles							
Factor IV: Objetivos generales y operativos							
Factor V: Políticas de operación.							
Factor VI: Alternativas de operación.							
Factor VII: Abastecimiento de insumos							
Factor VII: Población escolar				700			

VII.7	0	3	9	12	()
VII.8	0	2	6	8	()
<hr/>					
VIII.1	0	3	9	12	()
VIII.2	0	3	9	12	()
VIII.3	0	4	12	16	()
VIII.4	0	3	9	12	()
VIII.5	0	2	6	8	()
VIII.6	0	3	9	12	()
VIII.7	0	3	9	12	()
VIII.8	0	3	9	12	()
VIII.9	0	3	9	12	()
VIII.10	0	3	9	12	()
<hr/>					
124					

Factor VIII: Profesorado

Factor IX: Tecnología académica.

IX.1	0	3	9	12	()
IX.2	0	4	12	16	()
IX.3	0	3	9	12	()
IX.4	0	3	9	12	()
IX.5	0	3	9	12	()
IX.6	0	3	9	12	()
IX.7	0	3	9	12	()
IX.8	0	3	9	12	()
IX.9	0	3	9	12	()
<hr/>					
X.1	0	2	6	8	()
X.2	0	3	9	12	()
X.3	0	3	9	12	()
<hr/>					
112					

Factor X: Equipo didáctico.

Factor XI: Personal de investigación

XI.1	0	2	6	8	()
XI.2	0	3	9	12	()
XI.3	0	2	6	8	()
XI.4	0	3	9	12	()
XI.5	0	3	9	12	()
<hr/>					
XII.1	0	3	9	12	()
XII.2	0	3	9	12	()
XII.3	0	3	9	12	()
<hr/>					
52					

Factor XII: Tecnología de investigación

Factor XIII: Equipo para la investigación.

XIII.1	0	3	9	12	()
XIII.2	0	3	9	12	()
XIII.3	0	3	9	12	()
XIII.4	0	3	9	12	()
XIII.5	0	3	9	12	()
XIII.6	0	3	9	12	()
XIII.7	0	3	9	12	()
XIII.8	0	3	9	12	()
XIII.9	0	3	9	12	()
XIII.10	0	3	9	12	()
XIII.11	0	3	9	12	()
XIII.12	0	3	9	12	()
XIII.13	0	3	9	12	()
XIII.14	0	3	9	12	()
XIII.15	0	3	9	12	()
XIII.16	0	3	9	12	()
XIII.17	0	3	9	12	()
XIII.18	0	3	9	12	()
XIII.19	0	3	9	12	()
XIII.20	0	3	9	12	()
XIII.21	0	3	9	12	()
XIII.22	0	3	9	12	()
XIII.23	0	3	9	12	()
XIII.24	0	3	9	12	()
XIII.25	0	3	9	12	()
XIII.26	0	3	9	12	()
XIII.27	0	3	9	12	()
XIII.28	0	3	9	12	()
XIII.29	0	3	9	12	()
XIII.30	0	3	9	12	()
XIII.31	0	3	9	12	()
XIII.32	0	3	9	12	()
XIII.33	0	3	9	12	()
XIII.34	0	3	9	12	()
XIII.35	0	3	9	12	()
XIII.36	0	3	9	12	()
XIII.37	0	3	9	12	()
XIII.38	0	3	9	12	()
XIII.39	0	3	9	12	()
XIII.40	0	3	9	12	()
XIII.41	0	3	9	12	()
XIII.42	0	3	9	12	()
XIII.43	0	3	9	12	()
XIII.44	0	3	9	12	()
XIII.45	0	3	9	12	()
XIII.46	0	3	9	12	()
XIII.47	0	3	9	12	()
XIII.48	0	3	9	12	()
XIII.49	0	3	9	12	()
XIII.50	0	3	9	12	()
XIII.51	0	3	9	12	()
XIII.52	0	3	9	12	()
XIII.53	0	3	9	12	()
XIII.54	0	3	9	12	()
XIII.55	0	3	9	12	()
XIII.56	0	3	9	12	()
XIII.57	0	3	9	12	()
XIII.58	0	3	9	12	()
XIII.59	0	3	9	12	()
XIII.60	0	3	9	12	()
XIII.61	0	3	9	12	()
XIII.62	0	3	9	12	()
XIII.63	0	3	9	12	()
XIII.64	0	3	9	12	()
XIII.65	0	3	9	12	()
XIII.66	0	3	9	12	()
XIII.67	0	3	9	12	()
XIII.68	0	3	9	12	()
XIII.69	0	3	9	12	()
XIII.70	0	3	9	12	()
XIII.71	0	3	9	12	()
XIII.72	0	3	9	12	()
XIII.73	0	3	9	12	()
XIII.74	0	3	9	12	()
XIII.75	0	3	9	12	()
XIII.76	0	3	9	12	()
XIII.77	0	3	9	12	()
XIII.78	0	3	9	12	()
XIII.79	0	3	9	12	()
XIII.80	0	3	9	12	()
XIII.81	0	3	9	12	()
XIII.82	0	3	9	12	()
XIII.83	0	3	9	12	()
XIII.84	0	3	9	12	()
XIII.85	0	3	9	12	()
XIII.86	0	3	9	12	()
XIII.87	0	3	9	12	()
XIII.88	0	3	9	12	()
XIII.89	0	3	9	12	()
XIII.90	0	3	9	12	()
XIII.91	0	3	9	12	()
XIII.92	0	3	9	12	()
XIII.93	0	3	9	12	()
XIII.94	0	3	9	12	()
XIII.95	0	3	9	12	()
XIII.96	0	3	9	12	()
XIII.97	0	3	9	12	()
XIII.98	0	3	9	12	()
XIII.99	0	3	9	12	()
XIII.100	0	3	9	12	()

Factor XIV: Contenidos para la difusión

XIV.1	0	2	6	8	20	()	()
XIV.2	0	3	9	12		()	()
XV.1	0	3	9	12	12	()	()

Factor XV: Medios de difusión

XVI.1	0	2	6	8	68	()	()
XVI.2	0	3	9	12		()	()
XVI.3	0	3	9	12		()	()
XVI.4	0	3	9	12		()	()
XVI.5	0	3	9	12		()	()
XVI.6	0	3	9	12		()	()

Factor XVI: Personal administrativo

Factor XVII: Tecnología administrativa

XVII.1	0	3	9	12	52	()	()
XVII.2	0	2	6	8		()	()
XVII.3	0	3	9	12		()	()
XVII.4	0	3	9	12		()	()
XVII.5	0	2	6	8		()	()

Factor XVIII: Instalaciones.

XVIII.1	0	3	9	12	36	()	()
XVIII.2	0	3	12	16		()	()
XVIII.3	0	2	6	8		()	()

Factor XIX: Recursos financieros.

XIX.1	0	3	9	12	64	()	()
XIX.2	0	2	6	8		()	()
XIX.3	0	3	12	16		()	()
XIX.4	0	3	9	12		()	()
XIX.5	0	4	12	16		()	()

Area III: Proceso

Factor XX: Investigación

600

XX.1	0	3	9	12	36	()	()
XX.2	0	3	9	12		()	()
XX.3	0	3	9	12		()	()

Factor XXI: Desarrollo académico.

XXI.1	0	3	9	12	56	()	()
XXI.2	0	4	12	16		()	()
XXI.3	0	4	12	16		()	()
XXI.4	0	3	9	12		()	()

Factor XXII: Operación académica

XXII.1	0	4	12	16	()	()	()
XXII.2	0	3	9	12	()	()	()
XXII.3	0	3	9	12	()	()	()
XXII.4	0	2	6	8	()	()	()
XXII.5	0	1	12	16	()	()	()
XXII.6	0	3	9	12	()	()	()
XXII.7	0	3	9	12	()	()	()
XXII.8	0	3	9	12	()	()	()
XXII.9	0	3	9	12	()	()	()
XXII.10	0	2	6	8	()	()	()
XXII.11	0	3	9	12	()	()	()
XXII.12	0	3	9	12	()	()	()
XXII.13	0	3	9	12	()	()	()
XXII.14	0	3	9	12	()	()	()
				168	()	()	()

Factor XXIII: Difusión cultural.

XXIII.1	0	3	9	12	()	()	()
XXIII.2	0	3	9	12	()	()	()
XXIII.3	0	3	9	12	()	()	()

Factor XXIV: Personal

XXIV.1	0	3	9	12	()	()	()
XXIV.2	0	4	12	16	()	()	()
XXIV.3	0	3	9	12	()	()	()
XXIV.4	0	3	9	12	()	()	()
XXIV.5	0	3	9	12	()	()	()
XXIV.6	0	3	9	12	()	()	()
XXIV.7	0	3	9	12	()	()	()
XXIV.8	0	2	6	8	()	()	()
				96	()	()	()

Factor XXV: Finanzas

XXV.1	0	3	9	12	()	()	()
XXV.2	0	4	12	16	()	()	()
XXV.3	0	3	9	12	()	()	()
XXV.4	0	3	9	12	()	()	()
XXV.5	0	3	9	12	()	()	()
XXV.6	0	3	9	12	()	()	()
XXV.7	0	3	9	12	()	()	()
XXV.8	0	2	6	8	()	()	()
				48	()	()	()

Factor XXVI: Relaciones

XXVI.1	0	3	9	12	()	()	()
XXVI.2	0	3	9	12	()	()	()
XXVI.3	0	3	9	12	()	()	()

Factor XXVII: Administración

XXVI.4	0	3	9	12	()
XXVII.1	0	3	9	12	()
XXVII.2	0	3	9	12	()
XXVII.3	0	3	9	12	()
XXVII.4	0	4	12	16	()
XXVII.5	0	3	9	12	()
64					

Area IV: Resultados
Factor XXVIII: Enseñanza impartida

XXVIII.1	0	4	12	16	()
XXVIII.2	0	3	9	12	()
XXVIII.3	0	4	12	16	()
XXVIII.4	0	4	12	16	()
XXVIII.5	0	3	9	12	()
- 72					

Factor XXIX: Aprendizaje consumado

XXIX.1	0	4	12	16	()
XXIX.2	0	4	12	16	()
XXIX.3	0	3	9	12	()
XXIX.4	0	4	12	16	()
XXIX.5	0	4	12	16	()
76					

Factor XXX: Operación académica.

XXX.1	0	4	12	16	()
XXX.2	0	4	12	16	()
XXX.3	0	3	9	12	()
XXX.4	0	4	12	16	()
XXX.5	0	3	12	16	()
XXX.6	0	3	9	12	()
XXX.7	0	4	12	16	()
104					

Factor XXXI: Operación administrativa.

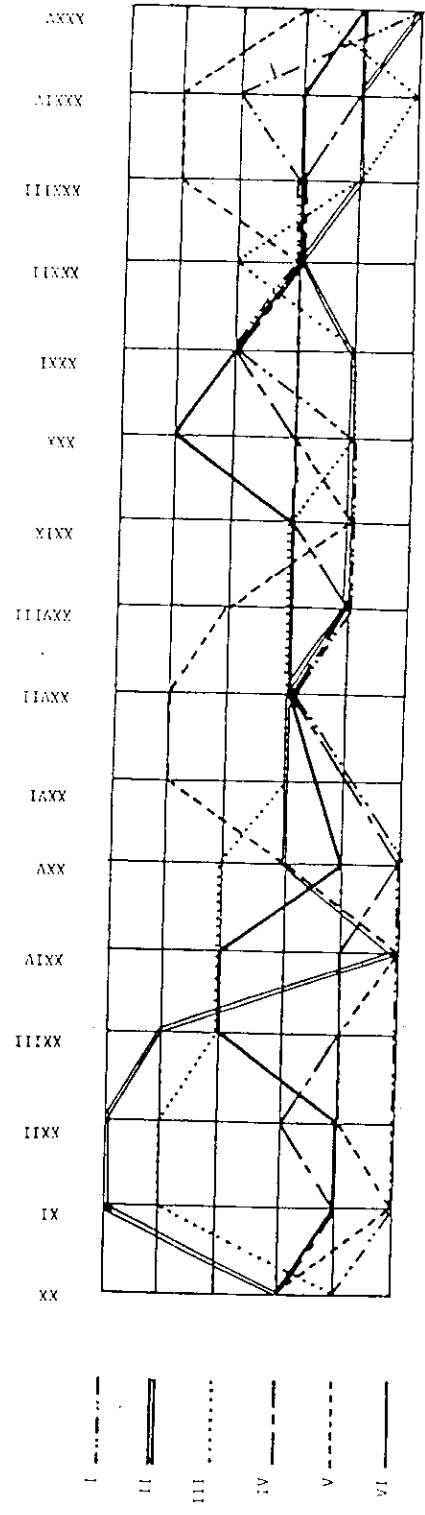
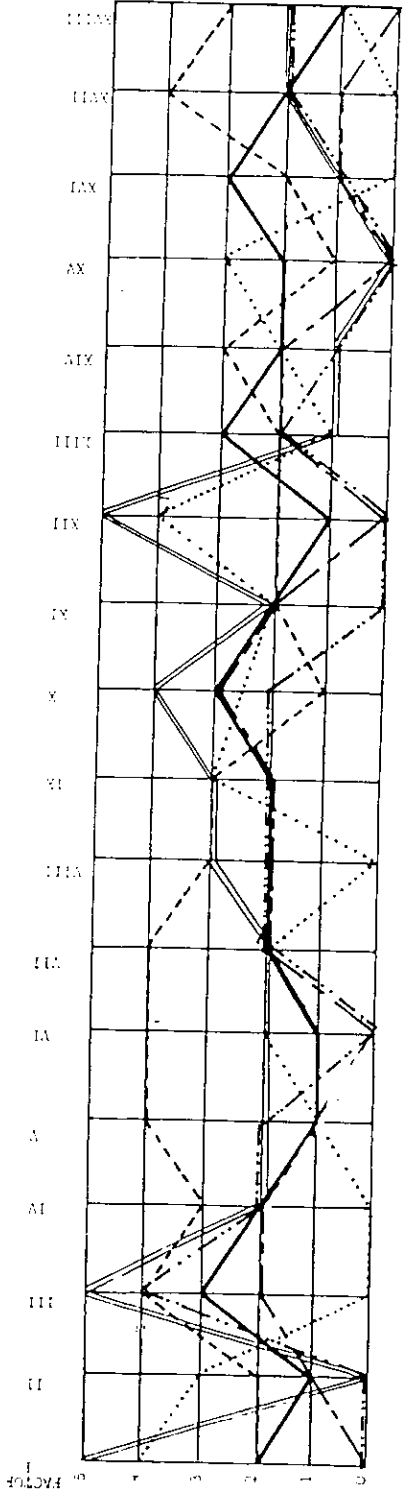
XXXI.1	0	4	12	16	()
XXXI.2	0	3	9	12	()
XXXI.3	0	3	9	12	()
XXXI.4	0	3	9	12	()
XXXI.5	0	3	9	12	()
XXXI.6	0	3	9	12	()
XXXI.7	0	2	6	8	()
84					

Factor XXXII: Operación financiera

XXXII.1	0	3	9	12	()
80					

500

6. PERFIL DEL DIAGNOSTICO OPERACIONAL



Nota: Factores de acuerdo al Anexo 5; Instrumento para el Diagnóstico Administrativo

PERFIL DEL DIAGNOSTICO OPERACIONAL