

MODELO DE ADMINISTRACION DE UNA
INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA
A TRAVES DE UN CONSEJO DE
DIRECCION



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

Maestría en Administración Educativa

MODELO DE ADMINISTRACION DE UNA
INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA
A TRAVES DE UN CONSEJO DE
DIRECCION

EDDA ZULEMA FABIAN CASTELLANOS

Modelo de trabajo profesional
presentado para optar al grado académico
de Maestría en Administración Educativa

Guatemala

1987

Vo. Bo.

(f) Glovelyn Paz de Sánchez
Licenciada - Silvia Evelyng P. de Sánchez
Asesor.

Tribunal:

(f) Hernández
Licenciada Ibrandy Hernández

(f) Gloria J. Aguilar
Licenciada Gloria J. Aguilar P.

(f) Glovelyn Paz de Sánchez
Licenciada Silvia Evelyng P. de Sánchez

Fecha de aprobación: 15 de junio de 1987.

CONTENIDO

	Página
I. INTRODUCCION	1
II. MARCO TEORICO	5
A. Administración	5
B. Funciones administrativas	6
C. Teorías de la administración	7
D. Administración educativa	9
E. Consejo de Dirección	12
III. MARCO OPERATIVO ACTUAL	17
A. Descripción de la institución educativa y su sistema administrativo.	17
1. Organización de la institución educativa.	17
a. Naturaleza	17
b. Fin	17
c. Objetivos	17
d. Estructura organizativa	19
B. Descripción y especificación de los puestos de Directores de nivel.	27
1. Funciones y tareas de los directores.	28
2. Descripción y especificación de puestos de cada Director de nivel	30
C. Diagnóstico de la eficiencia administrativa.	42
1. Resultados	42
2. Interpretación	45
IV. MODELO PROPUESTO	47
A. Objetivos de la especialización del Consejo de Dirección	47

	Página
B. Operaciones y funciones de la Institución educativa	43
C. Organigrama funcional del Consejo de Dirección	51
D. Descripción de responsabilidades de cada miembro del Consejo de Dirección	53
V. OBSERVACIONES	63
VI. RECOMENDACIONES	65
VII. BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	
A. Diagnóstico operacional de la escuela	69
B. Cuestionario de entrevista a Director	107

J

RESUMEN

El trabajo plantea la necesidad de una administración escolar eficiente, para ello se especializa las funciones de los integrantes de un Consejo de Dirección, de acuerdo a las áreas de actividad según un enfoque sistémico de la administración escolar.

Se exponen criterios para definir las áreas de actividad que sirven de base a descripciones y especificaciones de puestos de los asesores de un Consejo de Dirección; conformándose un organigrama funcional del mismo.

La autora del trabajo presenta este modelo de administración escolar como una alternativa para alcanzar una efectividad institucional mayor, se basa en la experiencia que posee al pertenecer a un Consejo de Dirección en el cual no existe función de asesoría definida.

Al final del trabajo se exponen observaciones y recomendaciones que pueden servir de base para la operatividad del modelo propuesto.

I. INTRODUCCION

La administración de cualquier institución es un proceso complejo y representa un reto en el logro de objetivos con la minimización de insumos de diversa índole: humanos y materiales.

El logro de objetivos de una institución educativa se obtiene a través del esfuerzo conjunto del docente, personal administrativo y de servicio para que en un momento dado se dé el proceso enseñanza-aprendizaje dentro del contexto adecuado. Para ello es necesario coordinar todos estos esfuerzos con el fin de lograr óptimos resultados. En la institución educativa seleccionada como base para el trabajo, el órgano rector de la administración de la educación es el Consejo de Dirección, el cual está conformado por el Director General y el Director de cada nivel o ciclo: Preprimaria, Primaria, Básico, Normal, Bachillerato, Secretariado y Perito Contador.

El Consejo como tal, toma decisiones que tienen repercusión en toda la comunidad educativa. Se puede afirmar que dicta lineamientos, políticas comunes para cualquier nivel o ciclo, en lo que difiere es en la implementación, estrategias o forma de llevar a la práctica dichas políticas.

El Consejo de Dirección otorga a cada Director la libertad de ac

(2)

ción para guiar la actividad educativa .

La resolución de problemas y los resultados que surgen del trabajo del Consejo de Dirección es una tarea conjunta. Es en la organización interna donde las cargas de trabajo se designan arbitrariamente, en forma espontánea, no técnica .

Los integrantes de este Consejo deben poseer una amplia experiencia y conocimientos en las áreas técnico-docente y administrativa - que permita el tratamiento de diversidad de asuntos que compete al Consejo su resolución.

El que una institución educativa posea una administración eficiente a través de un Consejo de Dirección, en la que sus integrantes posean áreas de responsabilidad claramente delimitadas, beneficiará el proceso de enseñanza-aprendizaje en lo siguiente:

- Organización funcional de recursos humanos, técnicos y materiales acorde con la realidad educativa .
- Eficiencia en la toma de decisiones al contar con personas especialistas y responsables de determinadas áreas .

El presente trabajo propone un modelo de administración escolar a través de un Consejo de Dirección que cuente con funciones delimitadas para cada uno de sus integrantes .

Para su elaboración se tomó como base un enfoque sistémico de la administración para fijar los subtemas o áreas operativas que sean asignables en la labor administrativa .

El trabajo consta de cuatro partes, en la primera se presentan los conceptos básicos de administración para aplicarse a un consejo de dirección; en la segunda, se expone la organización de la institución educativa seleccionada como base para el modelo propuesto en este trabajo; cuyos servicios educativos están dirigidos a la población femenina; en la tercera parte se concreta el modelo de administración de un centro docente a través de un Consejo de Dirección, especificando funciones para sus integrantes; en la cuarta parte se presentan observaciones y recomendaciones básicas para que el modelo propuesto sea operativo.

El diseño que este trabajo propone, puede servir de base para la aplicación de un Consejo de Dirección en otras instituciones educativas; de ninguna manera se pretende que sea un modelo definitivo susceptible de adaptación indiscriminada a cualquier plantel, al contrario, pretende hacer surgir inquietudes que conlleven innovaciones y mejoras al presente ensayo, sirviendo como un aporte al desarrollo de la administración educativa en Guatemala.

II. MARCO TEORICO

Para los fines de este trabajo se hace necesario precisar los términos que se han utilizado en la introducción. Para ello, se presentarán referencias textuales de diversos autores y en otros casos, comentarios a citas de obras consultadas.

A. Administración

Este término ha sido definido de diversas formas, implica una función vital en cualquier grupo humano que persiga un objetivo, no importando cuál sea éste. Se puede enfocar según lo establece Chiavenato (1982:9):

"Estas organizaciones son creadas para atender a las exigencias y necesidades de la sociedad en que operan. Crecen en la medida en que su tamaño es insuficiente para atender a la demanda, permanecen vivas mientras continúan atendiendo a aquellas exigencias y necesidades. Se puede decir que todas las organizaciones operan en beneficio de la comunidad y su continuidad y crecimiento dependen de eficacia. La tarea de la administración es, por lo tanto, asegurar la continuidad de la organización para que siga atendiendo las exigencias y necesidades de la sociedad en que se desenvuelve. Como esas exigencias y necesidades cambian rápidamente, le corresponde a la administración la tarea de diagnosticar esos cambios, verificar sus tendencias y ajustar el comportamiento de la organización a las nuevas oportunidades propiciadas por las nuevas circunstancias. La cuestión de la simple supervivencia o de la eficiencia de la organización es un tema muy reciente. Las definiciones y las constantes redefiniciones de la administración así como los reajustes de conceptos desarrollados por las diversas teorías administrativas, nos muestran que en la medida en que la esencia de la administración fue analizada, definida y perfeccionada en las últimas décadas, se llegó paulatinamente a la conclusión de que casi todo lo que es importante en la administración de una empresa, lo es igualmente en la administración de otras estruc

(6)

turas u organizaciones como los cargos gubernamentales, las organizaciones militares, los hospitales, los bancos, las iglesias, las organizaciones de servicios, los sindicatos, etc."

De esta cita se concluye que la ciencia de la administración es aplicable en toda institución, especialmente a una de tipo educativo en la cual es de especial importancia porque se trabaja en la formación de seres humanos.

Afirmar para que sirve la administración, es sencillo, lo difícil es definirla en forma global y comprensible. Es conveniente enfocarla desde un punto de vista operacional para concretar las tareas comunes a un administrador.

Según Koontz (1977:15) lo más importante es mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado; esto nos lleva a considerar que la administración en cualquier organización debe crear mecanismos que permitan alcanzar los objetivos con la optimización de los recursos materiales, humanos y técnicos.

B. Funciones de la administración

Habiendo analizado la importancia de la administración en toda institución y las tareas inherentes a ella; es necesario concretar las funciones que deben realizarse para conseguir los objetivos en una organización.

Según Fayol (1972:135), son seis las operaciones de una empresa: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas; estas últimas revisten especial importancia porque relacionan y coordinan las cinco restantes, Chiavenato (1982: 85).

Como definición de administración, Fayol expone cinco funciones básicas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Planear es, en vista al futuro, preparar un plan de acción; organizar, propiciar la estructura social y material; dirigir es orientar la acción, coordinar es armonizar los esfuerzos y controlar es verificar que lo

realizado esté de acuerdo con lo planeado.

Diversos autores han seguido este esquema para el análisis de las funciones administrativas; cada una de ellas constituye un tema de estudio por sí mismo, con principios y técnicas propias, que las distinguen de cualquier otra etapa. Estas funciones conforman el "proceso administrativo" que va, desde planear hasta evaluar, comparando lo obtenido con lo esperado y estableciendo discrepancias, descubriendo sus causas y posibles medidas correctivas, para ayudar a la planificación en beneficio de los objetivos propuestos, es un círculo continuo, sin un claro principio, ni fin, un todo interrelacionado, una amplia gama de tareas que hacen posible una organización eficiente.

C. Teorías de Administración

Desde que surgió la administración como una ciencia, ha evolucionado el enfoque de la organización y por consiguiente el cómo conseguir la eficiencia; para ordenar las diversas tendencias Koontz (1977: 28-40), describe seis escuelas:

La escuela empírica: se basa en la experiencia de los gerentes exitosos. Reúne las experiencias de personas que han conseguido llevar sus organizaciones a un nivel óptimo de eficiencia. Parte de la práctica para sacar principios, leyes que pretendan servir de guía a otros gerentes. En esta escuela puede citarse el enfoque de Ernest Dale y el de Taylor -

(8)

y Fayol.

Escuela de sistemas sociales: Se basa en el enfoque de Elton Mayo, el cual hace énfasis en el manejo de los grupos informales y en la conducta de cada miembro en la organización. Se perfecciona este enfoque con la teoría de Chester Barnard, quien enfatiza en la importancia de la autoridad, no impuesta, sino aceptada por los miembros de una organización.

Escuela de la teoría decisional: aunque pareciera que esta escuela es sencilla, no es así, ya que implica, optar por uno entre varios caminos posibles; estudia no sólo el proceso para llegar a una decisión sino también aspectos tales como la conducta observada por el responsable de la toma de decisiones.

Escuela matemática: está íntimamente ligada a la escuela decisional; aplica los modelos matemáticos a la toma de decisiones, utiliza ecuaciones. En la actualidad ha adquirido más auge con el uso de las computadoras. Se le denominó al principio análisis operacional y actualmente utiliza el término ciencia gerencial.

Enfoque integral: cada una de las escuelas anteriores explica la esencia de la gerencia desde un aspecto particular; método, toma de decisiones, etc., para resolver problemas organizativos. Scott proporciona lo que se denomina teoría moderna de la organización, que ve a la organización como un sistema en el cual, el individuo con su personalidad se acopla al grupo para constituir la organización formal repre-

sentada en el organigrama, además en el grupo informal juega otro rol, el que nace de la empatía, es espontáneo. Si la organización formal y el grupo informal coinciden en esfuerzos, se hace factible la eficiencia; si hay choque, el individuo se ve entre dos fuerzas tendientes al conflicto. La organización impone al individuo un rol, es decir, el papel que debe asumir inherente el cargo o puesto que ocupó. Finalmente, la última parte del sistema es el marco físico, dentro del cual el individuo y el grupo se desenvuelven, constituyendo así lo que esta escuela engloba en el concepto hombre-organización-marco físico, Sisk y Sverdik (1979 : 47-51).

Este esquema adoptado por Koontz permite ubicar los enfoques de administración de una manera precisa al poseer parámetros de clasificación.

El enfoque integral es el que mejor se adopta a la propuesta contenida en el presente trabajo.

El cuestionario que se utiliza, las funciones y actividades de una institución educativa se enmarcan dentro de un enfoque sistemático de la administración educativa como lo es el de los autores José Antonio Agullar y Alberto Block.

D. Administración Educativa

Ya habiendo definido qué es administrar y cómo se ha planteado la ejecución de esta función, según diversos criterios, cabe definir en una institución educativa siguiendo un criterio operacional. Se puede definir la administración educativa como la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje, para conseguir los objetivos educativos propuestos de la forma más económica en tiempo, dinero y esfuerzo. Arthur Mœhlman al presentar un esquema

(10)

de tareas de un administrador escolar las resume así: Filho (1983:76-77):

"I. Para que el administrador pueda obtener una eficiencia satisfactoria, deberá ajustarse a las siguientes medidas de organización:

- a. reglamentar el trabajo mediante procedimientos o medios dispuestos de acuerdo a una orientación básica (es decir, tendiente a la obtención de las finalidades reales) y basados en conocimientos técnicos probados;
- b. establecer una articulación del control y las responsabilidades, a fin de posibilitar la coordinación de los esfuerzos y las decisiones que actúen en el sentido de una mayor eficiencia;
- c. sistematizar los objetivos, de modo que pueda apreciarse su consecución gradual, teniendo en cuenta las finalidades generales fijadas y los procedimientos establecidos en cada caso particular;
- d. admitir cierta variación en la relación entre medios y fines, a fin de perfeccionar los procedimientos, así como los propios medios de verificación y crítica del trabajo, todo sobre una base científica o de índole experimental;
- e. admitir también, por consiguiente, que puedan cambiarse los objetivos próximos y los procedimientos-respectivos, siempre que ello resulte de estudios fundados en la misma base experimental;
- f. estimular un desarrollo progresivo de la estructura escolar existente, fomentando el sentido cooperativo y el desarrollo profesional en todos aquellos que colaboran en los servicios escolares.

II. Para poder influir favorablemente sobre las operaciones de la enseñanza, el administrador deberá adoptar providencias que tengan en cuenta los siguientes puntos:

- a. amplia orientación de la enseñanza y el aprendizaje,

como aspectos de un mismo proceso;

- b. adecuación y mejora de los edificios escolares y su equipo;
- c. selección y perfeccionamiento del personal, con comunicación constante entre los diferentes niveles en que esté distribuido;
- d. formulación de los programas de enseñanza de modo que los objetivos fijados se tornen asequibles;
- e. asistencia regular de los alumnos a las clases y participación de las personas responsables, padres y parientes, en actividades de la vida escolar;
- f. cuidado de los edificios escolares para que conserven su aspecto higiénico y agradable;
- g. regularidad de la inscripción escolar;
- h. apreciación del rendimiento de todo el trabajo, de acuerdo con la orientación que se haya establecido;
- i. inspección constante del desempeño de los maes-tros y de las actividades de los alumnos;
- j. fomento de las relaciones entre la escuela y la comunidad, no sólo para que la enseñanza interprete - bien las necesidades del ambiente, sino también pa- ra que la comunidad interprete bien la labor de la escuela y le preste ayuda;
- k. financiación satisfactoria de todos los servicios.

Como se ve, Moehlman condensa las actividades de los administradores escolares en general haciéndolas consistir en planeamiento del trabajo -la selección, distribución y perfeccio- namiento de los maestros - establecimiento de vías de información, de la periferia hacia el centro y viceversa; -desarro- llo de las condiciones que sirvan de estímulo al personal pa- ra el progreso general, e incluso en el reconocimiento de los más capaces para el puesto de líderes. Cuando todas esas funciones se ejercen en un gran número de escuelas de dife- rentes tipos, que responden a los diversos aspectos de la vi

(12)

da social, se crea un sistema escolar consistente.

Tal es lo que procuran obtener los grandes servicios públicos de enseñanza cuando están bien orientados".

Filho hace énfasis en la cita antes transcrita, en la importancia de que una institución educativa eficiente cuente con objetivos claros y flexibles; procedimientos adecuados para el logro de dichos objetivos; atención a aspectos tales como instalaciones, selección y capacitación del personal, población escolar; financiación de servicios. En fin, es una amplia gama de facetas, las que atendidas adecuadamente permiten una administración educativa óptima y un sistema social integrado.

E. Consejo de Dirección

Cuando la estructura organizativa de una empresa es muy amplia, a pesar de la departamentalización por funciones, se hace necesaria la creación de divisiones, éstas a su vez deben de coordinarse para alcanzar los objetivos generales de la empresa; dicha coordinación puede ejercerse a través de un consejo de administración o dirección, comités o juntas como también se les denomina.

Tales agrupaciones reportan ventajas valiosas a la organización, - permite obtener un juicio de grupo, en vez de una opinión individual; incrementa y mejora la motivación al hacer que cada integrante sea una parte importante en la ejecución de cualquier plan, ayuden al control de autoridad, esto es típico de las universidades, y por último se mejora el grado de coordinación en la organización.

Los consejos son particularmente importantes en instituciones en las cuales es útil unificar patrones de actuación y donde se deben asumir decisiones comunes para toda la organización.

Entre las funciones vitales de un consejo de directores está establecer políticas, las que determinan las actividades, propósitos, principios rectores, prácticas personales y cursos de acción, es decir, establecen directrices, que simplifican y hacen más eficaz la administración, el descargar al director de la toma de decisiones respectivas. Sorenson (1971: 17).

Otra función primordial según Sorenson (1971: 18):

"La junta efectúa su función primordial cuando considera, debate y decide un problema. Pesa los resultados de investigaciones, escoge al ejecutivo, decide la política de personal, restablece objetivos, enmienda estatutos, cambia programas, determina caminos de acción, adjudica conflictos".

El consejo debe considerarse más por términos humanos que técnicos, esta idea encierra elementos valiosos; debe comprenderse que las opiniones o criterios sobre una misma realidad enriquecen en vez de dividir, cada uno debe reconocer que el otro es distinto en antecedentes, entrenamiento y forma de expresión. El objetivo es unidadad no uniformidad.

De aquí que la especialización viene a ser de gran utilidad, ya que un experto puede aportar su percepción de la realidad e integrarla a un todo. Según Blumenthal (1971: 18-21).

(Lewis 1974) amplía el concepto a un consejo para un distrito:

"Función del Consejo Profesional.

El Consejo Profesional representa una superación del "gobierno unipersonal" predominante en la mayoría de los distritos escolares, y distribuye ese poder de gobierno entre un equipo de profesionales.

Cuando el Consejo Profesional comienza a funcionar eficazmente en un distrito, desaparece la necesidad de negociar sobre asuntos vinculados con el programa de enseñanza. Alige^{ra} también la responsabilidad de los superintendentes y funcionarios escolares principales del distrito eliminando la necesidad de que sean ellos quienes tomen decisiones discrecionales o unilaterales. Por lo tanto, ayuda a crear una situación basada en un esquema de relaciones comparables el de una familia donde todos intervienen como equipo en el proceso de tomar las decisiones. Cuando se presenta una discrepancia con lo que el Consejo Profesional ha aprobado o recomendado, el funcionario escolar principal del distrito, que tiene una responsabilidad jurídica que no puede abrogarse, - puede sentir necesidad de recurrir al Consejo de Educación y dar a conocer su punto de vista en contrario.

El autor conoce un distrito escolar donde, tras la instauración del Consejo Profesional, se creó un clima de confianza que impregna a todo el plantel de la dirección central. Conviene advertir que estos consejos profesionales han recibido en algunos distritos escolares la designación de "senado" y "gabinete". Independientemente del nombre que se emplea, el papel que realmente desempeñen es el de consejeros profesionales y su finalidad es facilitar las decisiones en equipo".

La división del trabajo requiere de especialización ambas pueden -
constituir una guía general de eficiencia. Blumenthal (1971: 52):

"Este principio de división del trabajo sirve al propósito práctico, importante, de permitir al consejo y al grupo directivo reconocer sus funciones respectivas y conseguir las relaciones de trabajo más efectivas para la realización del propósito de la institución".

Este principio debe ser aplicado en forma flexible, respetando prin

cipios y reglas de relaciones humanas y lo que es más importante, diferenciando autoridad de conocimiento y autoridad funcional.

Es útil transcribir lo siguiente, Blumenthal (1979: 78):

"Todas las profesiones que funcionan bajo condiciones democráticas permanecerían más cerca de los ideales y las prácticas democráticas, si hicieran uso adecuado de la participación de los ciudadanos. En una democracia, el poder siempre debe estar atemperado, jamás debe hacerse absoluto o centralizarse demasiado elevadamente. Los expertos y las experiencias de la gente necesitan ser llevados a una armonía práctica... las organizaciones e instituciones que emplean personal especializado también deben ser traídos dentro del patrón de la democracia. Este sistema democratizante nada más puede hacerse efectivo cuando los técnicos marchen a sus labores con ciudadanos a su lado. Algunas profesiones pueden ser capaces de producir con un grado relativamente elevado de aceptación sin participación de la ciudadanía, pero el trabajo social es una profesión que no puede permitirse adelantar sola".

Dentro del contexto anterior la propuesta que presenta este trabajo es diferenciar entre autoridad de línea y autoridad de conocimiento (especialización), donde no se dualice entre las dos autoridades, sino, por el contrario, dentro de un espíritu democrático se decida los cursos de acción más eficaces para la institución dentro del consejo de dirección y cada director, como le señala el organigrama, pueda ejercer su "autoridad lineal".

III. MARCO OPERATIVO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

El modelo propuesto en este ensayo, tomó como base los elementos administrativos del plantel seleccionado, los cuales se describen a continuación:

A. DESCRIPCION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

SISTEMA ADMINISTRATIVO

1. Organización de la institución educativa

a. Naturaleza de la institución: Es una institución educativa del sector privado, ajena a actividades políticas o lucrativas, que con autorización del Ministerio de Educación de la República de Guatemala, funciona como institución educativa-religiosa, adjudicando a los egresados títulos profesionales del Nivel Medio; Bachiller en Ciencias y Letras, Maestro de Educación Primaria, Maestro de Educación Preprimaria, Secretariado Bilingüe (Inglés-español), Secretariado y Oficinista y Perito Contador, los cuales son avalados por el Ministerio de Educación. Su población estudiantil es de 1,600 alumnos.

b. Fin. El fin general de la institución educativa es promover el desarrollo integral de los estudiantes para que vivan los valores evangélicos dentro de la fe católica.

c. Objetivos. La institución educativa se ha fijado los siguientes objetivos:

- Propiciar un equilibrado desarrollo físico; intelectual, afectivo emocional.

- Proporcionar experiencias hombre-mundo y el descubrimiento cientí

(18)

fico para la adquisición de una conciencia crítica frente al mismo.

- Fomentar el sentido artístico así como la creatividad en todos los aspectos de la vida.
- Formar una profunda fe cristiana, encarnada en la vida.
- Desarrollar la conciencia de su pertenencia al pueblo guatemalteco y de su compromiso con él.
- Fomentar las relaciones entre la institución educativa y la comunidad para que el alumno perciba las necesidades del medio y pueda brindar sus servicios a través de la institución.

d. Estructura Organizativa. Para describirla, se hará un resumen del reglamento. Los organismos gerenciales son:

Congregación Religiosa

Consejo de Dirección

Consejo Administrativo

El personal docente está representado por una asociación:

El alumnado posee un órgano que lo representa: Consejo Estudiantil, el cual para su funcionamiento cuenta con sus propios estatutos.

Los padres de familia tienen su representación a través de un Comité.

Congregación Religiosa

Las funciones de la Congregación dentro de la Institución, están estipuladas en un reglamento específico, del cual no se hará mención en este trabajo.

Consejo de Dirección.

El Consejo de Dirección es la máxima autoridad de la Institución educativa y está constituida por el Director General y un Director para cada uno de los siguientes niveles y ciclos: Preprimaria, Primaria, Medio: Básico, Normal y Bachillerato, Secretariado y Perito Contador.

Son funciones del Consejo de Dirección, como órgano ejecutivo de la Institución, cumplir y hacer que se cumplan las disposiciones contenidas en el Reglamento General y en cada uno de los Reglamentos específicos que establecen lo que corresponde a deberes y obligaciones del personal docente, alumnado, biblioteca, cafetería, secretaría, archivo y servicios varios. Además:

- Coordina e impulsa las actividades educativas de la institución.
- Fomenta las relaciones con los padres de familia para que éstos conozcan, interpreten y valoren los fines de la institución.
- Mantiene una constante comunicación con los diferentes niveles en que está distribuida la dirección de la institución.

Funciones del Director General:

- Representar a la institución en asuntos administrativos internos y externos.
- Conferir mandatos especiales en casos necesarios y urgentes, bajo su responsabilidad.
- Coordinar la responsabilidad administrativa y docente del Consejo de Dirección.

(20)

- Aprobar sus decisiones.

Funciones de los Directores de nivel:

- Planear y programar los servicios en el proceso educativo de su nivel.
- Dirigir y coordinar el planeamiento y programación de las actividades educativas de su nivel.
- Comunicarse con los docentes de su nivel periódicamente, a efecto de mantener una corriente continua de informaciones necesarias de él para ellos, como de ellos para él.
- Ejercer la supervisión general directa o indirecta del personal docente y alumnado.
- Mantener una investigación permanente y activa acerca de la realidad que se da en el proceso educativo para luego adoptar decisiones justificadas y funcionales.
- Establecer una articulación de control y de responsabilidad para facilitar la coordinación de los esfuerzos y las decisiones que se tomen.

Consejo Administrativo.

El Consejo Administrativo está constituido por:

- Directores Religiosos
- Ecónomos del Colegio
- Un Auditor

Son funciones del Consejo Administrativo las siguientes:

- Responsabilizarse de la Contabilidad de la Institución.
- Evaluar semestralmente el estado financiero.
- Evaluar y firmar el balance general de cada ciclo.
- Tomar las medidas pertinentes para guardar un equilibrio económico en la administración.
- Decidir sobre las prestaciones, liquidación salarial, bonificaciones, indemnizaciones y otros.

Secretaría y Archivo.

La Secretaría y el archivo son dependencias administrativas bajo la jurisdicción del Consejo de Dirección.

Son funciones de la Secretaría y Archivo las siguientes:

- Recibir, registrar, tramitar las solicitudes, oficios, expedientes, cuadros de exámenes y demás documentos que ingresen a la institución y todas las copias de los que egresen de la misma.
- Conservar y registrar los decretos, acuerdos, dictámenes y disposiciones ministeriales, debiendo entregar una copia de cada uno de ellos a cada director de nivel.
- Colaborar estrechamente con el Consejo de Dirección y sus Directores respectivos en aquellas labores secretariales y de archivo que así lo requieran.
- Extender al principio del ciclo escolar a cada maestro, un detalle de su salario y descuentos que sobre el mismo efectúa la secretaría.
- Paga puntualmente los salarios del personal docente y técnico-admini

(22)

nistrativo.

Coordinadores de Área:

Son coordinadores de área los maestros designados por el Consejo de Dirección para coordinar respectivamente el área científica y formativa que se le asigne, de acuerdo con los conocimientos asignados por el Director de Nivel.

Los Coordinadores de Evangelización serán designados por el Superior de la Congregación Religiosa.

Son funciones de los coordinadores de área, las siguientes:

- Coordinar la planificación y dosificación de materias.
- Promover la unificación en la planificación, calendarización, métodos, contenidos y textos.
- Evaluar periódicamente el trabajo realizado.
- Promover la actualización de temas en el área respectiva.

Aseores de Grado:

Se consideran Aseores de grado o sección, a los docentes designados por el Director de Nivel, y por el Superior de la Congregación Religiosa, en caso de que se trate de un religioso, para asesorar y/u orientar al grupo de alumnos de una sección o grado, según lo estipula el reglamento respectivo.

Son funciones del Aseor de Grado:

- Prestar una orientación y asesoría a los alumnos.
- Realizar actividades formativas que tiendan a la integración del gru

po y orientación del alumno para el conocimiento de su propia persona.

- Colaborar en la preparación y en la reunión de padres de familia.
- Entrevistar a padres de familia, a solicitud del asesor y/o del padre de familia.
- Colaborar con la disciplina del nivel.
- Mantener una constante relación y comunicación con los miembros de la comunidad educativa.

Asistente de Dirección:

Se consideran asistentes de dirección a los docentes designados por el Consejo de Dirección para colaborar estrechamente con la Directora de Nivel en todas las actividades educativas.

Son funciones de los asistentes de dirección las siguientes:

- Sustituir a los maestros y catedráticos en sus labores docentes, en caso necesario.
- Colaborar con el Director de Nivel en todas las responsabilidades que se le asignen.
- Sustituir, en caso necesario y en algunas de sus funciones, al Director de Nivel, siempre y cuando éste lo considere necesario.

Personal Docente y sus funciones:

Se considera personal docente a todo maestro y/o persona que preste servicio docente a la Institución.

En el nivel Preprimario y nivel Primario hay un maestro responsable

(24)

de grado.

En el nivel de Educación Media (básicos, magisterio, Bachillerato, secretariado y perito contador) se designan catedráticos responsables de las materias contenidas en el pensum de estudios y de todas las actividades docentes que estas materias requieran. También se consideran como catedráticos a los maestros que imparten educación física, música y canto en los niveles de Preprimaria y Primaria, así como aquellos maestros que atienden otras asignaturas, fuera del pensum de estudios, autorizados por el Consejo de Dirección.

Los maestros que laboran en los niveles Preprimario y Primario, así como los catedráticos del nivel Medio y todo personal que se contrata para servicio docente debe asistir puntualmente a sus labores, según lo fija el horario aprobado por el Consejo de Dirección. Aquellos docentes que empiecen su labor en el primer período de clase, deberán estar en el aula que le corresponde para la oración de la mañana.

Son funciones del personal docente:

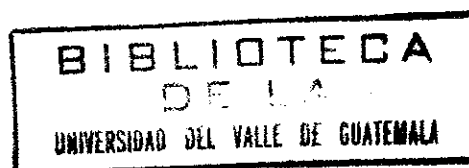
- Planificar y dosificar periódicamente su curso, según lo requerido por el Director de Nivel.
- Llevar un registro acumulativo de asistencias y calificaciones de los alumnos, durante todo el ciclo escolar.
- Mantener la disciplina y el orden en el establecimiento.
- Orientar y colaborar en la formación de valores de los alumnos, de acuerdo con los fines específicos.

- Mantener buenas relaciones y diálogo con los alumnos, padres de familia y el personal que conforma la comunidad educativa de la Institución.
- Actualizar programas y métodos de enseñanza, aprovechando los cursillos y conferencias organizados dentro y fuera de la institución educativa.
- Participar en las comisiones educativas que se le asignen.
- Cumplir con su labor docente científica y pedagógicamente, desarrollándola conforme los planes y programas de estudio.

La institución cuenta con un organigrama para establecer las líneas de autoridad y responsabilidad.

Es un organigrama funcional, en el cual la especialización es parte esencial en este tipo de institución educativa; su configuración es horizontal debido a las diversas divisiones por nivel de enseñanza que existen. Es importante hacer énfasis en el hecho que una persona desempeña simultáneamente varios puestos, y a veces sin un reconocimiento económico adicional.

A continuación se presenta el organigrama de esta Institución:



Se observa en el organigrama que se separa el aspecto académico, de lo económico-financiero y de servicio.

En el subsistema gerencial se distinguen dos órganos rectores:

Consejo Administrativo: cuyas funciones son de índole económico-financiero, y de mantenimiento de instalaciones y equipo. Son más que todo funciones y tareas que se relacionan con bienes y servicios.

Consejo de Dirección: es el comité cuyas funciones son de índole técnico-académico; están en relación directa con el recurso humano de la institución: maestros-alumnos, se excluye el aspecto económico-financiero de la institución.

Es necesario hacer hincapié en que las funciones de ambos consejos están perfectamente delimitadas, por ello no se duplican en cuanto al mando y control ya que están situadas en el mismo nivel jerárquico y se mantienen en constante comunicación.

B. Descripción y especificación de puestos de directores de nivel.

Con base en las entrevistas que se efectuaron a cada director de nivel, tomando como guía el cuestionario del anexo B, se estructuraron las cinco descripciones de puestos.

Antes de incluir la descripción de cada puesto, se presenta un cuadro donde se globaliza la actividad de un Director, independientemente del nivel o ciclo en que presta sus servicios.

Esta fase del trabajo se concluye con las atribuciones específicas de cada uno de los integrantes del Consejo de Dirección.

1. Funciones y tareas de las direcciones

Puesto: Director de un nivel
o ciclo

<u>Funciones</u>	<u>Actividad</u>	<u>Tarea</u>
1. Planificar	<ul style="list-style-type: none"> - Planear servicios estudiantes, maestros y padres de familia - Investigar para actualización 	<ul style="list-style-type: none"> - Programar cursos - Establecer requerimientos de personal docente - Programar reuniones con padres de familia - Elaborar calendario académico - Planificar evaluaciones a alumnos y a maestros - Realizar investigaciones sobre evaluación y promoción - Prever cambios - Actualizarse, mediante estudios formales, lecturas, cursos, etc. sobre educación
2. Organizar	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar personal docente - Coordinar alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistar posibles candidatos - Contratar personal - Asignarle a cada maestro su área de responsabilidad - Efectuar exámenes de admisión - Inscribir alumnos - Distribuir alumnos en los diferentes grados - Establecer directivas de trabajo - Integrar cursos
3. Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación con personal docente 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar al personal docente para la mejor realización de su trabajo

<u>Funciones</u>	<u>Actividad</u>	<u>Tareas</u>
4. Controlar	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación con alumnos- Comunicación con padres de familia- Motivar y estimular al personal docente y a los alumnos- Supervisión constante a personal docente y alumnado- Evaluar trabajo y rendimiento de catedráticos	<ul style="list-style-type: none">- Dirigir reuniones mensuales con maestros- Enviar memorandos, cartas, circulares, etc.- Emitir información sobre alumnos que ameriten atención especial- Entrevistar alumnos- Entrevistas con padres de familia- Envío de circulares- Reuniones con padres de familia- Entrevistas- Elaborar cartas o diplomas- Velar por que exista un ambiente acorde a la filosofía del plantel- Observar clases- Revisar trabajos asignados a alumnos- Revisión de planificación de cada curso- Visita a grados- Vigilancia para observar la disciplina- Realizar evaluaciones de catedráticos anuales- Elaborar estadísticas de rendimiento académico- Elaborar informes de resultados que sirven de base para la planificación

(30)

2. Descripción y especificación de puestos de cada Director de nivel.

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS	
Nombre del Puesto	Fecha de revisión
Director <u>del nivel Preprimario</u>	Febrero/87

1. Jefe inmediato: Director General
2. Jornada diaria: 6 horas 3. Horas por semana: 30
4. Horario diario: de 7:20 a 13:10 horas

5. Tareas (deberes y responsabilidades)	
<u>Diarias</u>	<u>Eventuales</u>
1. Controlar salida y entrada de alumnos	1. Planificar y dirigir reuniones de padres de familia y de maestros
2. Verificar asistencia de maestros	2. Preparar papelería de revalidación
3. Entrevistar a padres de familia por asuntos urgentes	3. Preparar papelería de admisión
4. Enviar comunicaciones diversas.	4. Revisar planes de clase
5. Resolver problemas imprevistos	5. Observar clases
6. Asesorar a maestros en asuntos específicos	6. Entrevistar y evaluar maestros
7. Abrir aulas por la mañana	7. Revisar trabajos de alumnos
8. Supervisar salida de buses	8. Organizar clausuras
	9. Analizar las evaluaciones
	10. Pre e inscribir alumnos
	11. Organizar actividades extra aula
	12. Asistir a reuniones de Consejo de Dirección y del Ministerio

6. Supervisión ejercida:

	Número de personas
- asistente de dirección	1
- asesores de grado	0
- maestros	10
- alumnos	200
- personal específico	1
- niñera	

7. Requisitos para desempeñar este puesto

<u>Educación</u> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Educación Media: Maestro de Educación Pre-Primaria Urbana - Título de Educación superior en el área psicopedagógica y/o administrativa a nivel licenciatura.
<u>Calificaciones Personales</u> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la toma de decisiones - Creatividad para la solución de problemas - Capacidad de liderazgo y conducción de grupos - Capacidad de comunicación - Religión Católica - Sentido cristiano de la vida - Profundamente humano
<u>Habilidades especiales</u> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer comunicación afectiva con niños en edad pre-escolar y orientarlos. - Exceientes relaciones humanas
<u>Experiencias</u> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de 3 años , mínimo, como docente en el nivel que dirija

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS	
Nombre del Puesto	Fecha de revisión
Director del <u>nivel Primario</u>	Febrero/87
1. Jefe inmediato: Director General	
2. Jornada diaria: 6 horas 3. Horas por semana: 30	
4. Horario diario: de 7:20 a 13:10 horas	
5. Tareas (deberes y responsabilidades)	
<u>Tareas diarias</u>	<u>Tareas eventuales</u>
1. Controlar la salida y entrada de alumnos.	1. Planificar y dirigir reuniones con padres de familia y maestros.
2. Verificar asistencia de maestros.	2. Asistir a reuniones programadas con el Ministerio de Educación y de Consejo de Dirección.
3. Controlar vigilancia recreos y turnos.	3. Preparar papelería de reválidación.
4. Entrevistar a padres de familia.	4. Preparar papelería de Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa.
5. Redactar circulares, comunicaciones diversas- correspondencia.	5. Entrevistar y evaluar maestros.
6. Resolver problemas imprevistos.	6. Pre e inscribir alumnos.
7. Asesorar a maestros en asuntos específicos.	7. Organizar actividades extra aua.
8. Entrevistar a alumnos.	8. Programar actividades del mes-calendario anual.
9. Atender correspondencia.	9. Elaborar registro de notas.
10. Asesorar técnicamente en diferentes áreas.	
11. Atender excusas, problemas de los maestros.	

Continuación (tareas)

Tareas diarias

12. Conceder diferentes permisos a alumnos.
13. Supervisar disciplina del nivel y clases.
14. Atender teléfono.
15. Organizar y supervisar el trabajo del asistente.
16. Sustituir o auxiliar a maestros cuando sea necesario.

Tareas eventuales

10. Elaborar actas en libro específico.
11. Llenar hojas de servicio.
12. Entrevistar padres de familia.
13. Calcular salarios de personal.
14. Selección de personal docente.
15. Elaborar horarios de clase.
16. Preparar exámenes de recuperación.
17. Organizar turnos o comités maestros diferentes actividades.
18. Revisar anteproyectos de evaluación.
19. Mantener comunicación con coordinador de inglés.
20. Informar a director general de diferentes asuntos.
21. Revisar listado de alumnos.
22. Revisar reglamentos.
23. Integrar comisiones de proyectos específicos.
24. Llevar registro de datos de catedráticos.
25. Seguir record de casos especiales.
26. Entregar papelería y útiles a maestros.
27. Organizar pláticas de actualización docente.

(34)

6. Supervisión ejercida:

	Número de personas
- asistente de dirección	1
- asesores de grado	18
- maestros	34
- alumnos	650
- personal específico: coordinador de la marimba del colegio	1

7. Requisitos para desempeñar este puesto

<p><u>Educación</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Título de Educación Media: Maestro de Educación Primaria Urbana- Título de Educación superior en el área psicopedagógica y/o administrativa a nivel de licenciatura, maestría o doctorado.
<p><u>Calificaciones Personales</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Eficiencia en la toma de decisiones- Creatividad para la solución de problemas- Capacidad de liderazgo y conducción de grupos- Capacidad de comunicación- Religión Católica- Sentido cristiano de la vida- Profundamente humano.
<p><u>Habilidades especiales</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Establecer comunicación efectiva con niños entre 6 y 13 años- Excelentes relaciones humanas.
<p><u>Experiencias</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Desempeño de 3 años, mínimo, como docente en el nivel que dirija.

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS	
Nombre del Puesto	Fecha de revisión
Director <u>Ciclo Básico</u>	Febrero/87
1. Jefe inmediato: Director General	
2. Jornada diaria: 6 horas	3. Horas por semana: 30
4. Horario diario: de 7:20 a 13:10 horas.	
5. Tareas (deberes y responsabilidades)	
<u>Tareas diarias</u>	<u>Tareas eventuales</u>
1. Controlar salida y entrada - de alumnos.	1. Planificar y dirigir reuniones con padres de familia, maestros y asesores.
2. Verificar asistencia de maestros.	2. Asistir a reuniones de Consejo de Dirección.
3. Entrevistar a padres de familia por asuntos urgentes.	3. Preparar papelería de revalidación.
4. Redactar comunicaciones diversas.	4. Preparar papelería de Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa.
5. Resolver problemas imprevistos.	5. Revisar planes de clase.
6. Asesorar a maestros en asuntos específicos.	6. Observar clases.
7. Entrevistar alumnos por asuntos urgentes.	7. Entrevistar y evaluar maestros.
8. Atender correspondencia.	8. Analizar evaluaciones.
9. Asesorar técnicamente en diferentes áreas.	9. Pre e inscribir alumnos.
10. Atender excusas, problemas de maestros.	10. Organizar actividades extra aula.
11. Conceder diferentes permisos a alumnos.	11. Programar actividades del mes-calendario anual.
	12. Calendarizar evaluaciones.

Continuación (tareas)	
<u>Tareas diarias</u>	<u>Tareas eventuales</u>
12. Supervisar disciplina del nivel y clases.	13. Elaborar tarjetas de datos de alumnos.
13. Atender teléfono.	14. Elaborar tarjetas de calificaciones.
14. Organizar y supervisar trabajo del asistente.	15. Elaborar actas en libro específico.
15. Sustituir a auxiliar o maestro cuando sea necesario.	16. Llenar hojas de servicio.
	17. Entrevistar padres de familia.
	18. Calcular salarios al personal.
	19. Selección de personal docente.
	20. Elaborar horarios de clase.
	21. Preparar exámenes de recuperación.
	22. Organizar turnos o comités para diferentes actividades.
	23. Revisar anteproyectos de evaluación.
	24. Comunicarse con coordinador de inglés.
	25. Comunicarse con psicólogo para casos especiales.
	26. Informar a Director General de diferentes asuntos.
	27. Revisar listado de alumnos.
	28. Revisar reglamentos.
	29. Integrar comisiones de proyectos específicos.
	30. Elaborar y archivar fichas de alumnos.
	31. Registrar datos catedráticos.
	32. Dar seguimiento a casos especiales.
	33. Entregar papelería y útiles a maestros.
	34. Programar y supervisar actividades de coro.

6. Supervisión ejercida:

	Número de personas
- asistente de dirección	1
- asesores de grado	3
- catedráticos	25
- alumnos	370
- personal específico:	
- orientador vocacional	1
- encargado de coro	1

7. Requisitos para desempeñar este puesto

Educación

- Título de Educación Media: Maestro de Educación Primaria-Urbana.
- Título de Educación superior en el área psicopedagógica y/o administrativa a nivel profesorado, licenciatura, maestría, doctorado.

Calificaciones Personales

- Eficiencia en la toma de decisiones.
- Creatividad para la solución de problemas.
- Capacidad de liderazgo y conducción de grupos.
- Capacidad de comunicación.
- Religión Católica.
- Sentido cristiano de la vida.
- Profundamente humano

Habilidades especiales

- Comunicarse efectivamente con adolescentes.
- Excelentes relaciones humanas.

Experiencias

- Desempeño de 3 años, mínimo, como docente en el nivel que dirige y adicional un tiempo de servicio en el Nivel Primario.

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS	
Nombre del Puesto	Fecha de revisión
Director <u>de nivel</u> "Normal y de Bachillerato"	febrero/87
1. Jefe inmediato: Director General	
2. Jornada diaria: 6 horas	3. Horas por semana: 30
3. Horario diario: de 7:20 a 13:10 horas	
5. Tareas (deberes y responsabilidades)	
<u>Tareas diarias</u>	<u>Tareas eventuales</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar salida y entrada de alumnos. 2. Verificar asistencia de maestros. 3. Entrevistar a padres de familia por asuntos urgentes. 4. Redactar comunicaciones - diversas. 5. Atender excusas, problemas de maestros. 6. Organizar y supervisar trabajo del asistente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar asesores. 2. Observar clases. 3. Programar actividades del mes-calendario anual. 4. Calendarizar evaluaciones. 5. Elaborar registro de notas. 6. Elaborar actas en libro específico. 7. Llenar hojas de servicio. 8. Visitar escuela para verificar práctica docente. 9. Asistir a reuniones de Consejo de Dirección y del Ministerio de Educación Pública. 10. Planificar y dirigir reuniones de padres de familia y de catedráticos. 11. Organizar graduación. 12. Supervisar práctica docente.

6. Supervisión ejercida:

	Número de personas
- asistente de dirección	1
- asesores de grado	12
- catedráticos	31
- alumnos	210
- personal específico:	

7. Requisitos para desempeñar este puesto

<p><u>Educación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Educación Media: Maestro de Educación Primaria-Urbana - Título de Educación superior en el área psicopedagógica y/o administrativo a nivel profesorado, licenciatura, maestría o doctorado.
<p><u>Calificaciones Personales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la toma de decisiones - Creatividad para la solución de problemas - Capacidad de liderazgo y conducción de grupos - Capacidad de comunicación - Religión Católica - Sentido cristiano de la vida - Profundamente humano
<p><u>Habilidades especiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicarse efectivamente con <u>jóvenes</u> - Excelentes relaciones humanas
<p><u>Experiencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de 3 años, mínimo, como docente en el nivel que dirige y experiencia docente en el Nivel Primario.

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS	
Nombre del Puesto	Fecha de revisión
Director <u>Nivel Comercial</u>	febrero/87
1. Jefe inmediato: Director General	
2. Jornada diaria: 6 horas 3. Horas por semana: 30	
4. Horario diario: de 7:20 a 13:10 horas	
5. Tareas (deberes y responsabilidades)	
<u>Tareas diarias</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar salida y entrada de alumnos. 2. Verificar asistencia de maestros. 3. Entrevistar a padres de familia por asuntos urgentes. 4. Redactar circulares, comunicaciones diversas. 5. Resolver problemas imprevistos. 6. Asesorar a maestros en asuntos específicos. 7. Atender correspondencia. 8. Atender excusas, problemas y otros de maestros. 9. Conceder diferentes permisos a alumnos. 10. Supervisar disciplina del nivel, clases. 11. Atender teléfono. 	<u>Tareas eventuales</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a reuniones del Ministerio de Educación y de Consejo de Dirección. 2. Planificar y dirigir reuniones de padres de familia y catedráticos. 3. Organizar graduaciones. 4. Supervisar prácticas profesionales.

6. Supervisión ejercida:

	Número de personas
- asistente de dirección	1
- asesores de grado	7
- catedráticos	16
- alumnos	180
- personal específico:	

7. Requisitos para desempeñar este puesto

<p><u>Educación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Educación Media: Maestro de Educación Primaria y Secretaria o Perito Contador. - Título de Educación superior en el área psicopedagógica y/o administrativa a nivel de licenciatura, maestría o doctorado.
<p><u>Calificaciones Personales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la toma de decisiones - Creatividad para la solución de problemas - Capacidad de liderazgo y conducción de grupos - Capacidad de comunicación - Religión Católica - Sentido cristiano de la vida - Profundamente humano
<p><u>Habilidades especiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber comunicarse efectivamente con jóvenes. - Excelentes relaciones humanas.
<p><u>Experiencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de 3 años, mínimo, como docente en el nivel que dirige.

(42)

C. Diagnóstico de la eficiencia administrativa de la institución educativa.

Para establecer la eficiencia administrativa de la institución - se utilizó el cuestionario diagnóstico operacional de la escuela, (ver - anexo A). Este cuestionario fue aplicado ciñéndose a las condiciones expuestas por el autor (Aguilar: 1979). Su contenido permitió analizar eficiencia en las áreas de control de bienes materiales, selección de alumnos y profesore, formulación de planes a mediano plazo y los subsistemas propuestos en el cuestionario del anexo A.

1. Resultados: La hoja de respuesta que se obtuvo es la siguiente; tomando en cuenta:

Si la puntuación es:	0 a 2	3 a 5	6 a 8	9 a 10
Equivale a una respuesta de:	A	B	C	D

		Area I		104/200	
		Básica		52%	
		Planeación			
Factores	Respuesta	Factores	Respuesta	Factores	Respuesta
Información Operativa	c 18/24	Necesidades Sociales	b 13/28	Recursos Disponibles	c 12/24
Objetivos Generales y Operativos	a b b a c c c b c	27/68		Políticas de Operación	b 10/20 c
Alternativas de Operación	a c 24/36 c				

AREA II
ABASTECIMIENTO DE INSUMOS 432/700
62%

Factores	Respuesta	Factores	Respuesta	Factores	Respuesta
Población Escolar	d d b c d b c d	Profesorado	c c d d d a a b b b	Tecnología Académica	a c b b c a a a a
	$\boxed{73/96}$		$\boxed{63/124}$		$\boxed{27/112}$
Equipo Didáctico	b d c	Personal de Investigación	d d d d	Tecnología de Investigación	c
	$\boxed{23/32}$		$\boxed{52/52}$		$\boxed{9/12}$
Equipo para la Investigación	b d	Personal Administrativo.	c d c c b c	Contenidos para la Difusión	c d
	$\boxed{11/20}$		$\boxed{51/68}$		$\boxed{18/20}$
Medios de Difusión	d			Tecnología Administrativa	b c d d b
	$\boxed{12/12}$				$\boxed{35/52}$
Instalaciones.	a b c				
	$\boxed{10/36}$				
Recursos Financieros	d c d d b				
	$\boxed{48/64}$				

AREA III
PROCESO 288/600
48%

Factores	Respuesta	Factores	Respuesta	Factores	Respuesta
Investigación	d c c	Desarrollo Académico	a d d b	Difusión Cultural	d c c
	$\boxed{30/36}$		$\boxed{31/56}$		$\boxed{30/36}$

CONTINUACION AREA III					
Factores	Respuesta	Factores	Respuesta	Factores	Respuesta
Operación Académica	a	Personai	d	Finanzas	b
	a		d		d
	b		b		a
	c		d		a
	d		c		42/96
	a		a		55/96
	a		b		b
	b		a		d
	b		a		d
	a		d		43/168
	b	a	b		
	b	b	a		
	c	c	b		
c	c	d	Adminis- tración	c	42/64
		a	d	a	
		a	a	c	
		b	b	c	

AREA IV RESULTADOS					
				268/500	
				54%	
Enseñanza Impartida	d	Aprendizaje consumado	a	Operación Académica	b
	b		d		a
	b		d		18/104
	a		d		c
	d		b		c
Operación Administrativa.	b	Operación Financiera	d	Investigación.	a
	b		c		d
	b		b		d
	b		c		48/80
	d		a		d
	d		c		d
	c		c		d
Difusión Cultural	d				
	c				
	c				

$$\begin{array}{rcccl} 1092 & + & 2000 & = & 55 \% \\ \text{Calificación} & & \text{calificación} & & \\ \text{obtenida} & & \text{máxima} & & \end{array}$$

2. Interpretación. Se está operando a un nivel de eficiencia de 55 %.

Esta cifra indica que es necesario introducir mejoras al sistema académico-administrativo de la institución educativa.

A partir de la información del cuestionario se obtuvo que es necesario formular y establecer programas de control tanto de los bienes materiales, como de selección de alumnos y profesores; formular planes a mediano plazo que incluyan políticas y estrategias adaptadas a los requerimientos sociales del medio.

Se reflejó la necesidad de una reorganización de parte de la institución, definiendo obligaciones y responsabilidades.

El introducir reformas de tecnología administrativa y académica mejorará los factores que pueden apreciarse como deficientes en las respuestas al cuestionario anterior.

Estas reformas, según lo propuesto por el modelo administrativo que aparece en las siguientes páginas, debe comenzarse con una reorganización y especialización del Consejo de Dirección, máximo rector de la administración.

IV. MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto está dirigido a una institución del sector privado que ofrezca sus servicios educativos desde el nivel preprimario hasta el medio y sea regida por un consejo de dirección especializado, y con un enfoque sistemático de la administración educativa. En el cual se establece el organigrama funcional; fija objetivos para garantizar la operatividad del mismo; presenta una descripción y especificación de puestos para cada Director que esté a cargo de los diferentes subsistemas del plantel, establecidos de acuerdo a actividades que se realizan para llevar a cabo eficientemente el proceso enseñanza-aprendizaje.

La especialización y la toma de decisiones que ella conlleva será manejada por el Consejo de Dirección, excluyendo los aspectos financieros y económicos que son dirigidos por un consejo administrativo.

A. Objetivos de la especialización del Consejo de Dirección académico

1. Desarrollar y aplicar una combinación óptima de recursos humanos, tecnológicos y materiales acorde con la realidad educativa.
2. Facilitar la toma de decisiones, incrementando la eficiencia de las mismas.
3. Distribuir equitativamente las responsabilidades que correspondan a la marcha eficiente de toda la institución.

(48)

4. Contribuir a la actualización en las áreas académicas y administrativas de los directores, lo cual redundará en la superación integral del personal docente, administrativo y alumnado.

5. Ahorrar tiempo y esfuerzo durante las sesiones del Consejo de Dirección.

6. Incrementar la efectividad de la institución.

B. Operaciones y funciones de la institución educativa

Las operaciones y funciones de la institución, para distribuir las como atribuciones a cada miembro del Consejo de Dirección, se establecieron en base a:

- Áreas delimitadas en el cuestionario. "Diagnóstico operacional de la Escuela" (Anexo A).
- Sistema integral de enseñanza-aprendizaje, (Block: 1976)
- Requerimientos propios del plantel, y los establecidos por experiencia en labor de dirección, de la autora de este modelo.
- Funciones Académicas considerando al alumno como el centro

u origen del sistema pueden señalarse así:

Area I: Planeación-investigación

1. Análisis de necesidades: mantener una investigación en el medio para adaptar la institución a la realidad socio-económica y cultural del país y del alumnado.

2. Planeación estratégica: definir y cuantificar todo tipo de recursos materiales, humanos y tecnológicos con que cuenta la institución para hacer frente a las demandas sociales y explorar todas las posibilidades existentes para extraer el mayor beneficio de ellos.

3. Fijar y actualizar políticas, objetivos y normas de operación: determinar y difundir los lineamientos generales de acción, revisión periódica de objetivos y de reglamentos y normas académicas y administrativas con el fin de actualizarlas.

Area II: Servicios de apoyo: Entran en este rubro los insumos: alumnos, maestros, tecnología académica, equipo didáctico e instalaciones.

1. Población escolar: Determina cuantitativamente la población escolar que se puede atender en relación a la demanda y recursos institucionales con que se cuenta. Establece normas para ingreso, becas a otorgarse y servicios extra.

2. Profesorado: determina la cantidad y calidad para la adecuada atención de los alumnos, promoviendo condiciones económicas y académicas atractivas, programas de selección.

3. Tecnología académica y equipo didáctico: Diseño y abastecimiento de libros, ayudas técnicas (computación, recursos audiovisuales y otros) para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4. Instalaciones: Establece normas de uso para las instalaciones educativas.

(50)

Area III: Operación académica:

1. Diseño académico: Que sustituya a la coordinación por áreas. Define las actividades requeridas para alcanzar los objetivos operativos. Analiza planes y programas de estudio para revisión de currícula; determina los tiempos requeridos para el logro de objetivos delimitando responsabilidades concretas en términos de fechas y actividades.

2. Desarrollo académico: establece jerarquía y adjudica responsabilidades, efectúa cursos de capacitación y fija procedimientos de motivación al docente; aprueba y adecúa el material impreso, textos y otros.

Area IV: Control: evaluación y enlace. La función de esta fase es efectuar el análisis de discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado. Incluye:

1. Control de la calidad académica: logro de objetivos propuestos, determina el porcentaje de aprobación y reprobación por materia, área y nivel.

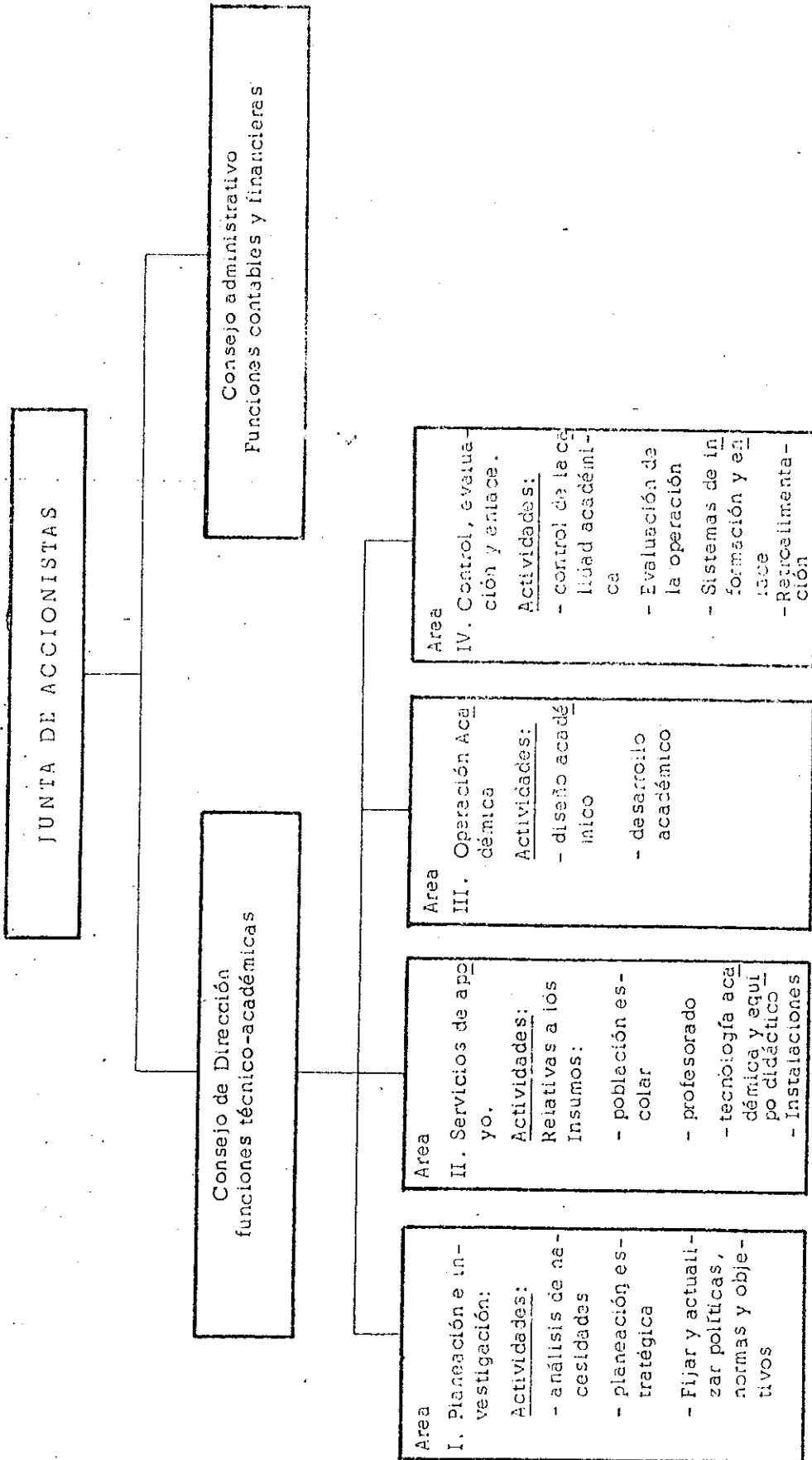
2. Evaluación de la operación: Compara la eficiencia de la asignación recursos - alumnos en relación a ciclos anteriores.

3. Sistema de información y enlace: mantiene relaciones satisfactorias con los padres de familia o instituciones afines; establece canales de comunicación con representantes de los alumnos, docentes y padres de familia.

4. Informes generales. Elabora informes que sirvan de retroalimentación al sistema.

C. Organigrama funcional del Consejo de Dirección

De acuerdo a las funciones de la Institución educativa enumeradas en el capítulo anterior, se integra la especialización en el organigrama siguiente:



JUNTA DE ACCIONISTAS

Consejo administrativo
Funciones contables y financieras

Consejo de Dirección
funciones técnico-académicas

Area
I. Planeación e investigación:
Actividades:
- análisis de necesidades
- planeación estratégica
- Fijar y actualizar políticas, normas y objetivos

Area
II. Servicios de apoyo.
Actividades:
Relativas a los Insumos:
- población escolar
- profesorado
- tecnología académica y equipo didáctico
- Instalaciones

Area
III. Operación Académica
Actividades:
- diseño académico
- desarrollo académico

Area
IV. Control, evaluación y enlace.
Actividades:
- control de la calidad académica
- Evaluación de la operación
- Sistemas de formación y enriquecimiento
- Retiro de personal

D. Descripción de responsabilidades de cada miembro del Consejo de Dirección

Se asignan las responsabilidades por áreas de especialización a los miembros del Consejo de Dirección; a un nivel de asesoría sin autoridad de línea. La ejecución de estrategias se fija por consenso de los integrantes del Consejo de Dirección.

Es de hacer notar que las atribuciones de asesoría son adicionales a las que ya posee cada Director y para ello se requiere de capacitación por parte de los asistentes de Dirección, la cual permitirá la delegación efectiva.

La propuesta del modelo es de un plan piloto que incluya la evaluación periódica del desempeño de cada especialista, y que esta retroalimentación permita un mejor funcionamiento del Consejo de Dirección, incluyendo la normatización de las funciones de asesoría.

	CONSEJO DE DIRECCION
<p>Descripción y especificación del puesto del especialista en: <u>Planeación e investigación - Area I</u></p> <p>Función: Asesoría</p>	
<p>1. <u>Area de responsabilidad-actividades</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Análisis de necesidades del medio- Planificación estratégica- Fijación y actualización de políticas, objetivos y normas	
<p>2. <u>Tareas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Establecer y cuantificar las necesidades sociales de la institución- Establecer necesidades de información de la institución.- Elaborar perfil del alumno que se admite en la institución.- Determinar las condiciones actuales en que se desenvuelve la institución- Formular objetivos a corto, mediano y largo plazo en: enseñanza-aprendizaje, investigación, por área y ciclo.- Evaluar alternativas de crecimiento o expansión de la institución.- Revisar reglamentos y normas en forma periódica	

3. Conocimientos

Métodos de investigación
Legislación educativa
Currícula
Formulación de objetivos

4. Habilidades y destrezas específicas

Localizar y sintetizar información
Toma de decisiones
Capacidad de análisis
Selección de estrategias adecuadas
Detección de necesidades
Diagnóstico de problemas individuales y sociales
Facilidad de comunicación

5. Cualidades afectivas

Madurez emocional
Clara jerarquía de prioridades y valores
Actitud positiva hacia el cambio
Capacidad para trabajar en equipo
Responsable
Creativo
Discreto
Saber escuchar opiniones ajenas
Comprensivo
Puntual
Imparcial

6. Requisitos mínimos

Profesional con grado de licenciatura en Psicología o Pedagogía
Título Docente
Experiencia mínima: cinco años de desempeño docente y experiencia en cargos similares
Inteligencia normal con capacidad de resolución de problemas
Personalidad estable

	CONSEJO DE DIRECCION
Descripción y especificación del puesto del especialista en: <u>Servicios de apoyo Area II</u>	
Función: <u>Aseoría</u>	
<p>1. <u>Area de responsabilidad - actividades</u></p> <p>Relativas a los insumos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Población escolar y profesorado- Tecnología académica y equipo didáctico- Instalaciones.	
<p>2. <u>Tareas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Fijar número de alumnos que solicitarán ingreso por ciclo escolar.- Establecer procedimientos de ingreso.- Dirigir exámenes de admisión.- Establecer programa de orientación personal, pedagógica y vocacional a la población escolar.- Fijar políticas de selección de personal docente.- Establecer programas de motivación para el docente- Determinar sistemas efectivos de comunicación a los docentes- Sugerir programas de recreación para el docente- Planificar sistemas de evaluación del desempeño del docente- Sugerir sistema de remuneración- Asegurar abastecimiento oportuno de material didáctico- Determinar existencias de equipo disponible y las necesidades de equipo adicional- Elaborar instructivo para uso del equipo- Establecer metas de servicio (fijar necesidades de instalaciones)- Mejorar la utilización de las instalaciones.	

3. Conocimientos

Psicometría, orientación
Recursos humanos
Tecnología educativa
Administración

4. Habilidades y destrezas específicas

Relaciones humanas
Facilidad de expresión
Capacidad de análisis
Capacidad espacial
Espíritu artístico
Sentido estético
Toma de decisiones

5. Cualidades afectivas

Madurez emocional
Clara jerarquía de prioridades y valores
Actitud positiva hacia el cambio
Capacidad para trabajar en equipo
Responsable
Creativo
Discreto
Saber escuchar opiniones ajenas
Comprensivo
Puntual
Imparcial

6. Requisitos mínimos

Profesional con grado de licenciatura en Pedagogía y/o psicología y/o administración de empresas.
Título docente
Experiencia mínima: 3 años de desempeño docente, experiencia en puesto similar
Inteligencia normal con capacidad de resolución de problemas
Personalidad dinámica y estable.

	CONSEJO DE DIRECCION
Descripción y especificación del puesto del especialista en: <u>Operación académica Area III</u> Función: Asesoría	
1. <u>Area de responsabilidad - actividades</u> - Diseño académico - Desarrollo académico	
2. <u>Tareas</u> - Determinar necesidades de análisis y modificaciones de planes y programas de estudio. - Planificar y supervisar trabajo de coordinadores de áreas. - Programar actividades de trabajo de acuerdo a los objetivos. - Revisar áreas según asignaturas. - Elaborar calendarios y horarios académicos - Fijar sistemas de nivelación académica y asesoría - Sugerir personal idóneo para coordinar áreas - Delimitar responsabilidades del docente - Programar cursos de actualización del docente - Adecuar constantemente libros de texto, material impreso y otros.	

3. Conocimientos

Diseño de Currículo
 Elaboración de proyectos , planes y programas
 Criterios de calificación de material impreso

4. Habilidades y destrezas específicas

Espíritu crítico	Capacidad de análisis
Capacidad de síntesis	Toma de decisiones
Captación de prioridades	Sentido artístico
Excelente ortografía	Exceiente redacción
Buenas relaciones humanas	
Delegación	
Capacidad de comunicarse efectivamente.	

5. Cualidades afectivas

Madurez emocional
 Clara jerarquía de prioridades y valores
 Actitud positiva hacia el cambio
 Capacidad para trabajar en equipo
 Responsable
 Creativo
 Discreto
 Saber escuchar opiniones ajenas
 Comprensivo
 Puntual
 Imparcial

6. Requisitos mínimos

Profesional con grado de licenciatura en Pedagogía , maestría -
 en Administración y/o evaluación educativa
 Título de docente
 Desempeño laboral seis años mínimo como docente y experien-
 cia en puestos de coordinación
 Inteligencia normal
 Personalidad estable.

CONSEJO DE DIRECCION

Descripción y especificación del puesto
del especialista en: Control, Evaluación y Enlace Area IV

Función: Asesoría

1. Area de responsabilidad - actividades

- Control de calidad académica
- Evaluación de la operación
- Sistemas de información y enlace
- Informes generales

2. Tareas

- Determinar el logro de objetivos propuestos
- Elaborar estadísticas: aprobación, reprobación, deserción
- Evaluar continuamente el desempeño del alumnado
- Elaborar formatos de informes a padres de familia
- Mantener relaciones constantes con el comité de padres de familia.
- Asesorar en cuanto a asuntos referentes al comité de padres de familia.
- Mantener relaciones con el Consejo Estudiantil
- Asesorar en asuntos pertinentes al Consejo Estudiantil.
- Mantener contacto con la asociación de docentes.
- En general, establecer nexos con diversas instituciones del medio.
- Elaborar el informe mensual para analizar en Consejo.

3. Conocimientos

Evaluación educativa
Estadística
Relaciones humanas
Comunicación e informática

4. Habilidades y destrezas específicas

Capacidad de analizar y sintetizar información
Sentido crítico
Excelentes relaciones humanas
Habilidad numérica
Capacidad de hablar en público
Selección de estrategias adecuadas
Toma de decisiones
Buenas relaciones humanas

5. Cualidades afectivas

Madurez emocional
Clara jerarquía de prioridades y valores
Actitud positiva hacia el cambio
Capacidad para trabajar en equipo
Responsable
Creativo
Discreto
Saber escuchar opiniones ajenas
Comprensivo
Puntual
Imparcial

6. Requisitos mínimos

Profesional con grado de licenciatura, maestría o doctorado en Pedagogía, Psicología, Administración Educativa, Evaluación Educativa.
Título docente
Desempeño mínimo de 5 años como docente
Inteligencia normal
Personalidad estable

V. OBSERVACIONES

- A. La administración de una institución educativa a través de un Consejo de Dirección con áreas de responsabilidad claramente delimitadas, debe ser un proceso dinámico, continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la comunidad educativa que conlleve a un constante perfeccionamiento y renovación de la organización, aumentando la eficiencia y eficacia de la institución para desarrollar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- B. Este modelo de Consejo de Dirección, implica adoptar un enfoque sistémico de la administración y valores realísticamente humanísticos que promuevan cambios que, no obstante sean tecnológicos, administrativos; involucren en último análisis, modificaciones de hábitos o comportamientos.
- C. El Consejo de Dirección no debe ser una solución de emergencia en tiempo de crisis, o una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones o un esfuerzo de personas bien intencionadas, que consideran que la toma de decisiones debe darse por status o nivel jerárquico sin estar determinadas por factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo por áreas claves de responsabilidad y especialización.

VI. RECOMENDACIONES

- A. Al introducir la especialización a un Consejo de Dirección, cada vez que surja un tema específico, se le encargará al responsable del área que prepare un informe, plan u otro documento que sea necesario para la resolución del tema y presente su alternativa de solución al Consejo, para que éste, ya sobre bases firmes y con conocimientos del tema, delibere y establezca el curso de acción a seguir.
- B. El Consejo puede estar integrado además de los directores de nivel, director general, por asistente de Director General y otros profesionales que realicen las funciones de asistente de asesor, según requiera el tipo de institución de que se trate.
- C. Se debe enfatizar que, además de sus funciones de línea, de su nivel, cada director, dentro del Consejo tendrá solamente una función de asesoría o de "experto", y sin que ello determine responsabilidad directa sobre la acción que se adopte, fuese o no aceptado su plan de acción.
- D. La institución que decida adoptar este modelo de administración debe contemplar la necesidad de que los integrantes del Consejo de Dirección, reúnan los requisitos y condiciones estipuladas en este trabajo. En el caso de que dichos integrantes no reúnan los requisitos mínimos será necesario capacitar al personal que asuma las funciones de asesoría.



(66)

- E. Los asistentes de dirección deberán ser personas calificadas para el desempeño óptimo de dicho puesto. Sólo así será posible la delegación efectiva que permita una redistribución de las tareas; de esta manera el director podrá realizar eficientemente la función de asesoría dentro del Consejo.
- F. El modelo presenta cuatro áreas de responsabilidad, las cuales pueden ser desempeñadas por una o varias personas, dependiendo del número de integrantes que formen dicho consejo y/o las necesidades, políticas de cada institución.
- G. Para la operatividad del modelo propuesto es necesario definir con precisión las líneas de autoridad y las de asesoría para evitar duplicidad de mando.
- H. Los integrantes del Consejo de Dirección deben tomar conciencia de la responsabilidad que el desempeño de su rol tiene en la efectividad de la institución cuya razón última es el alumno.
- I. La institución debe fomentar un ambiente democrático y de empatía para que los roles se desarrollen en forma organizada.
- J. Este modelo es susceptible, previas modificaciones, de adaptarse a instituciones del sector público.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, José Antonio y Block, Alberto. Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. México, D.F. Editorial Trillas. 1979
- Block, Alberto. Innovación Educativa. México, D.F. Editorial Trillas. 1976
- Block, Alberto y otros. Desarrollo de Capacidades Administrativas. - México, D.F. Editorial Trillas. 342 pp. 1981
- Blumenthal, Louis H. Como Trabajar con su consejo y su comité. 1971 México, D.F. Editorial Diana. 78 pp.
- Chiavenato, Alberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, D.F. Editorial McGraw-Hill de Mexico, S.A. 530 pp. 1982
- Fayol, Henri. Administración Industrial y General. México. Herre 1972 ro Hermanos, Sucs., S.A. 277 pp.
- Filho, Lourenco. Organización y Administración Escolar. Buenos 1983 Aires, Argentina. Editorial Kapeluz, S.A. 242 pp.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. Elementos de Administración Moderna, México D.F. McGraw-Hill de México, S.A. 451 pp.
- Lemus, Luis Arturo. Planeamiento Integral de la Educación. Guatemala. 1963 Editorial Universitaria. 225 pp.
- Lewis, James. La Integración diferencial del plantel docente. Bue- 1974 nos Aires, Argentina. Editorial Guadalupe. 255 pp.
- Reglamento de la institución educativa y otros documentos de referencia 1983 de la institución seleccionada como base del trabajo. Guatemala. 30 pp.
- Sisk, Henry L. y Sverdlik, Mario. Administración y Gerencia de 1982 Empresas. México, D.F. Editorial Saber 638 pp.
- Sorenson, Ray. Cómo ser miembro de consejo o comité. México, D. 1971 F. Editorial Diana. 79 pp.

ANEXOS

ANEXO A: DIAGNOSTICO OPERACIONAL DE LA ESCUELA

ESTA 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 SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
Area I: Básica				
INFORMACION OPERATIVA				
1 Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la institución, en especial las requeridas para la toma de decisiones.	()	()	()	()
2 La dirección recibe periódicamente informes sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan.	()	()	()	()
NECESIDADES SOCIALES				
1 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).	()	()	()	()

Completa y actualizada
 Periódica, pero escasa
 Parcial y esporádica
 Existe poca información

Con precisión en cantidad y calidad
 En forma general
 Se tiene una idea parcial
 Se desconoce

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
IV.3 Se han definido las políticas que norman el tipo de crecimiento (total de alumnos por escuela y carrera o especialidad) deseado para la institución.	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce
IV.4 Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada unidad (departamentos , - divisiones, etc.).	()	()	()	()
V.5 Son conocidos por todos los implicados los objetivos generales y operativos.	En su totalidad	Solo los funcionarios	Sólo algunos empleados	No se conocen
V.6 Se han planteado y evaluado alternativas de crecimiento para la institución con el fin de determinar la óptima .	()	()	()	()
V.7 Se revisan periódicamente los objetivos generales de la institución y las leyes , reglamentos y otras normas jurídicas , académica y administrativas que le rigen para actualizarlas.	Con precisión	Se han estimado	Se tiene una idea parcial	No se ha realizado
	()	()	()	()
	En su totalidad	Sólo los principales	Sólo algunos	No se revisan
	()	()	()	()

CONCEPTO

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
V. POLITICAS DE OPERACION				
V.1 Se han establecido las políticas generales y operativas que norman la actividad de los miembros de la institución.	Con precisión para todas las unidades operativas	Sólo las mas importantes	Se tienen sólo instrucciones generales	No se han establecido
	()	()	()	()
V.2 Se conocen y comprenden las políticas establecidas.	Por la totalidad del personal de la institución	Sólo los funcionarios	Sólo algunos empleados	No se conoce
	()	()	()	()
VI ALTERNATIVAS DE OPERACION				
VI.1 Se conocen en forma sistemática y confiable por el grupo directivo las condiciones en que opera la institución, en especial las condiciones limitantes y las favorables para la operación.	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce no se realiza
	()	()	()	()

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
Se realiza con <u>tinuamente y se concreta en planes operati<u>vos.</u></u>	Se ha hecho <u>asistida y esporádica<u>mente.</u></u>	Sólo en <u>forma indi<u>vidual e intuitiva</u></u>	No se ha <u>realizado</u>
() En su <u>totalidad</u>	• () En sus <u>aspectos principales</u>	() Parcialmente	() Escasa o <u>deficiente- mente.</u>
()	()	()	()

VI.2 Se han analizado metódicamente diversas - combinaciones de recursos o nuevas for-
mas de alcanzar o mejorar los objetivos fi-
jados.

VI.3 Los objetivos y políticas establecidos son realistas y operantes en función de las circun-
stancias señaladas.

ESTA 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 SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
Area II: Abastecimiento de insumos. ENSEÑANZA				
VII POBLACION ESCOLAR				
VII.1 Se ha determinado el número de alumnos - que solicitarán ingreso y reingreso , en total y por escuela y carrera , en los próximos cinco años.	()	()	()	()
VII.2 Se han establecido cuáles son las cantidades más adecuadas a recibir de alumnos y en qué escuelas y carreras o especialidades para equilibrar la demanda y los objetivos de la institución	()	()	()	()
VII.3 Se han formulado programas de trabajo para orientar a los alumnos a inscribirse en las instituciones y carreras más apropiadas , de acuerdo al punto anterior.	()	()	()	()

CONCEPTO

		RESPUESTA			
		A	B	C	D
		Se ha determinado por escrito mediante estudios específicos	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito	Sólo se tienen estimaciones parciales	No se ha realizado
I.4	Se han establecido los requisitos mínimos de ingreso (en capacidad y conocimiento) que aseguren el nivel académico inicial de los alumnos.	()	()	()	()
I.5	Se ha estimado en qué fechas se recibirán los principales volúmenes de alumnos y qué composición tendrá la población escolar para el próximo año (ciclo escolar).	()	()	()	()
6.	Se realiza la evaluación previa que asegure que los alumnos de nuevo ingreso se ajusten a los requisitos mínimos.	Se realiza satisfactoria y sistemáticamente	Sólo en sus aspectos generales	Sólo en algunos aspectos	No se realiza
7.	Existen y se aplican los procedimientos para que el ingreso y reintegro sea expedito, sin acumulaciones ni "cuellos de botella".	()	()	()	()

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
Con precisión y por escrito	Sólo en términos generales	Sólo parcialmente	No se ha establecido	
()	()	()	()	()
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	
()	()	()	()	()
Con precisión y por escrito	Sólo en términos generales	Sólo parcialmente	No se ha establecido	
()	()	()	()	()
Con precisión y por escrito	Sólo en términos generales	Sólo parcialmente	No se ha establecido	
()	()	()	()	()

I.8 Se han establecido las políticas (número, calidad e importe) de las becas que se ofrecerán en los próximos ciclos escolares.

III PROFESORADO

VIII.1 Se ha determinado la necesidad de profesores (cuantitativa y cualitativamente) para satisfacer los requisitos actuales y futuros.

VIII.2 Se han determinado las condiciones académicas y económicas con el fin de lograr traer personas idóneas para la labor docente.

VIII.3 Se han establecidos los requisitos deseados y los mínimos en cuanto a capacidad, currículos y otras características que deben reunir los diversos tipos de profesores.

CONCEPTO

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
VIII.4 Se cuenta con un procedimiento de evaluación de los candidatos a profesores que asegure se encuentren éstos dentro de los requisitos establecidos.	()	()	()	()
VIII.5 Se han establecido programas específicos de reclutamiento y compensación para captar profesores en áreas de difícil obtención.	()	()	()	()
VIII.6 Se cuenta con una planta básica de profesores de carrera que proporcionen continuidad a las tareas de institución.	()	()	()	()
VIII.7 La contratación de profesores asegura que se cubren todas las plazas en los momentos precisos.	()	()	()	()

Con precisión y por escrito

Sólo en terminos generales

Sólo parcialmente

No se ha establecido

Existe una planta de profesores de carrera en algunas áreas

Sólo profesores de carrera en algunas áreas

Sólo casos aislados de profesores de carrera

Sólo profesores aislados de profesores hora

La contratación es adecuada y las vacantes se cubren con oportunidad

Las vacantes se cubren pero en el último momento

Las vacantes se cubren extemporáneamente

Existen vacantes que no se cubren con personal idóneo

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
Con precisión y adecuación a las necesidades		En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
()	()	()	()	()
Correcta y oportunamente		En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
()	()	()	()	()
Con precisión y adecuación a las necesidades		En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()

VIII.8 Se han establecido programas de capacitación y desarrollo del personal docente.

VIII.9 Se han establecido para el personal docente los programas de actualización del conocimiento con cada disciplina y pedagógico.

VIII.10 Se proporciona y mantienen condiciones académicas y económicas favorables para atraer y conservar al personal docente.

TECNOLOGIA ACADEMICA

X.1 Se han determinado las necesidades de análisis y modificación de planes y programas de estudio (contenido, secuencia, duración, etc.).

X.2 Se cuenta con detallados programas de estudio para cada materia.

CONCEPTO

RESPUESTA				
A	B	C	D	
Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza	
()	()	()	()	
Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)	
()	()	()	()	
Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficiente	
()	()	()	()	
()	()	()	()	

X.3 Se han establecido programas por objetivos educacionales.

X.4 Se tienen objetivos en cuenta al mejoramiento de los métodos de enseñanza.

X.5 Se tiene una estrategia y planes de trabajo para integrar el paquete didáctico suficiente para cada materia.

X.6 Se han seleccionado o desarrollado libros básicos para las materias que lo requieren.

X.7 Se ha obtenido o desarrollado otro material didáctico (audiovisual, prácticas, etc), - idóneo para cada materia.

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
---	---	---	---

(80)

Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
-----------------------	--	-----------------------------	------------------------------

IX.8 Se han modificada 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) inadecuado(s)

IX.9 En las carreras que así lo requieran existen los laboratorios y talleres apropiados para la realización de prácticas y experimentos.

()	()	()	()
-----	-----	-----	-----

X EQUIPO DIDACTICO

Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificados en términos generales	Sólo se tiene una idea aproximada	No se han establecido
--	--	-----------------------------------	-----------------------

X.1 Se han establecido las necesidades de equipo didáctico (equipo audiovisual, laboratorios, materiales para ejercitación, etc.), de acuerdo a los requerimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje y a las posibilidades de la institución.

()	()	()	()
-----	-----	-----	-----

X.2 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.

()	()	()	()
-----	-----	-----	-----

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
Oportuna y adecuadamente	En su mayor parte, con oportunidad	Hay fallas en el abastecimiento	El abastecimiento es deficiente
()	()	()	()
Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
()	()	()	()
suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) inadecuado(s)
()	()	()	()
Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificado en términos generales	Sólo se tiene una idea aproximada	No se han establecido
()	()	()	()

X.3

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

INVESTIGACION

PERSONAL DE INVESTIGACION

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

Se han seleccionado y contratado los investigadores necesarios para alcanzar las metas fijadas.

Se han establecido las necesidades de formación, desarrollo y actualización del personal de investigación.

CONCEPTO

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
Correcta y oportuna		En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
()	()	()	()	()
Suficiente(s) y adecuado(s)		En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) inadecuado(s)
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
Con precisión y adecuación a las necesidades		En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
()	()	()	()	()

Se ha realizado el programa de desarrollo y actualización del personal de investigación.

Se cuenta con las condiciones académicas y económicas para la contratación y estabilidad de los investigadores.

TECNOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Se dedican recursos al desarrollo y obtención de conocimiento tecnológico de la investigación.

EQUIPO PARA LA INVESTIGACION

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

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

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
XXIX.5 Se supervisó y verificó el cumplimiento, - por parte de maestros y alumnos, de los objetivos educacionales.	()	()	()	()
XXX OPERACION ACADEMICA				
XXX.1 El número de alumnos por cada maestro se ajustó a las normas establecidas como las óptimas dentro de las circunstancias. (Véase el anexo 4.)	()	()	()	()
XXX.2 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.	()	()	()	()
XXX.3 La utilización de los materiales y el equipo didáctico reflejó en la enseñanza-aprendizaje los resultados esperados. (Véase el anexo 5).	()	()	()	()

En forma satisfactoria En su mayoría, con lo previsto en términos generales Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales

Con faltas de menor importancia Con faltas de cierta importancia Deficiente-mente

C O N C E P T O

R E S P U E S T A

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 deficientemente
XXX.4 Se obtuvieron o desarrollaron los libros, - prácticas y ejercicios previstos en los programas de trabajo.	()	()	()	()
XXX.5 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.	()	()	()	()
XXX.6 Se tomaron medidas para ajustar los planes de trabajo a los cambios derivados de su aplicación.	()	()	()	()
XXX.7 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, véanse indicadores del anexo 7.)	()	()	Con fallas de importancia	Deficientemente

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
XIV DIFUSION CULTURAL CONTENIDOS PARA LA DIFUSION				
XIV.1 Se han establecido las necesidades de capacitación o desarrollo de los contenidos culturales a difundir.	()	()	()	()
XIV.2 Se cuenta con los recursos para preparar y producir en forma interna o externa la difusión cultural.	()	()	()	()
XV MEDIOS DE DIFUSION				
XV.1 Se han creado los medios de comunicación necesarios para realizar la difusión cultural.	()	()	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) o inadecuado(s)
XVI PERSONAL ADMINISTRATIVO				
XVI.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.	()	()	()	()

Con precisión y adecuación a las necesidades

En forma general

Se tiene una idea parcial

Se desconoce o no se realiza

Suficiente(s) y adecuado(s)

En su mayoría

Sólo en algunos casos

Insuficiente(s) o inadecuado(s)

Con precisión y adecuación a las necesidades

En forma general

Se tiene una idea parcial

Se desconoce o no se realiza

CONCEPTO

RESPUESTA

A	B	C	D
Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
() Suficiente y adecuado	() En su mayoría	() Solo en algunos casos	() Insuficiente e inadecuado
() Con precisión y adecuación a las necesidades	() En forma general	() Se tiene una idea parcial	() Se desconoce o no se realiza
() Correcta y oportunamente	() En la mayoría de los casos	() Incorrecto parcialmente	() No se efectúa
()	()	()	()
()	()	()	()

XVI.2 Se cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación del personal administrativo (exámenes de aptitud, psicometría, etc.).

XVI.3 Su cuenta con el personal administrativo necesario, de acuerdo a las condiciones y objetivos operativos.

XVI.4 El personal administrativo tiene la capacidad y preparación requeridos para sus funciones.

XVI.5 La contratación del personal es oportuna y eficiente.

XVI.6 Se lleva a cabo el adiestramiento y la capacitación del personal que asegure su adecuado desempeño y desarrollo.

C O N C E P T O

	R E S P U E S T A			
	A	B	C	D
XVII	T E C N O L O G I A A D M I N I S T R A T I V A			
XVII.1	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce no se realiza
	()	()	()	()
XVII.2	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Solo en algunos casos	Insuficiente(s) inadecuado(s)
	()	()	()	()
XVII.3	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectuó
	()	()	()	()
XVII.4	La recepción y guarda en el almacén de los productos adquiridos es segura y expedita.			
	()	()	()	()

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
XVIII INSTALACIONES	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVIII.1 Se conocen las necesidades de instalaciones (salones de clase, laboratorios, biblioteca, oficinas administrativas, etc.) necesarias para atender a la población escolar.	()	()	()	()
XVIII.2 Se han analizado y escogido alternativas de uso de las instalaciones (horario, tamaño de los grupos, etc.), para lograr la mejor utilización de las instalaciones, teniendo en cuenta su efecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	()	()	()	()
XVIII.3 De requerirse instalaciones adicionales o mejoramiento de las existentes, la construcción o adaptación es oportuna y adecuada.	()	()	Sólo en algunos casos	Inoportuna e inadecuada
XIX RECURSOS FINANCIEROS	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIX.1 Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos establecidos a corto y mediano plazo.	()	()	()	()

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIX.2 Se han determinado las fuentes para la obtención de los fondos (ingresos provenientes de subsidios, y otras fuentes habituales de financiamiento).	()	()	()	()
XIX.3 Se prepara y autoriza un presupuesto de ingresos y egresos realista y oportuno (al iniciarse el año).	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
	()	()	()	()
XIX.4 Se ha evaluado la posibilidad de incrementar fuentes secundarias de ingresos (colegiaturas, cuotas, etc.) o el desarrollo de nuevos (donativos, usufructo patrimonial, etc.), que reduzcan los riesgos de la dependencia originada en fuentes externas.	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
	()	()	()	()
XIX.5 El abastecimiento de los fondos se realiza oportunamente. Se han desarrollado procedimientos para reducir los problemas de abastecimiento (requerir).	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
	()	()	()	()

ESTA 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 SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D

AREA III: PROCESO
 XX PROCESO DE INVESTIGACION

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

() () () ()

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

() () () ()

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

Correcta y oportuna
 En la mayoría de los casos
 incorrecta o parcialmente

No se efectúa

XXI DESARROLLO ACADEMICO

XXI.1 Se han establecido y reglamentado la jerarquía y responsabilidades del personal docente.

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

C O N C E P T O

	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
XXI.2 Se efectúan los programas de capacitación técnica y docente de los profesores para familiarizarlos con los requisitos pedagógicos y los sistemas de la institución.	()	()	()	()
XXI.3 Se elabora el material didáctico establecido como objetivo para las diversas materias.	()	()	()	()
XXI.4 Se reproduce, revisa y aplica o transmite el material didáctico producido.	()	()	()	()
XXII OPERACION ACADEMICA				
XXII.1 Se realiza la asignación de recursos (salones, equipos, etc.), para satisfacer de la mejor manera la demanda escolar.	()	()	()	()
XXII.2 Se formulan los horarios escolares para lograr el mejor uso de la capacidad instalada y disponible.	()	()	()	()
XXII.3 Se han establecido las obligaciones y los derechos de los funcionarios y empleados académicos.	()	()	()	()

Con precisión y adecuación a las necesidades

En forma general

Se tiene una idea parcial

Se desconoce o no se realiza

CONCEPTO

	res p u e s t a			
	A	B	C	D
En forma satisfactoria		Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficiente mente
()	()	()	()	()
Correcta y oportuna		En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
()	()	()	()	()
()	()	()	()	()
Suficiente(s) y adecuado(s)		En su mayoría	Sólo en algunos casos	insuficientes e inadecuados
()	()	()	()	()

XXII.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.

XXII.5 Se realizan expeditamente los trámites para la obtención oportuna y económica de los recursos necesarios para la operación.

XXII.6 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.

XXII.8 Se mantiene un acervo bibliográfico (bibliotecas) suficiente, actualizado y de acuerdo a las necesidades de estudio e investigación.

CONCEPTO

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

C O N C E P T O

XXIII PROCESO DE DIFUSION CULTURAL

XXIII.1 Se han establecido con claridad las funciones y responsabilidades de los encargados de realizar la difusión.

XXIII.2 Se supervisa que los mensajes difundidos o las actividades realizadas se ajusten a las normas establecidas por la institución.

XXIII.3 Se supervisa que la difusión cultural llegue a los sectores de población para los cuales fue producida.

XXIV PERSONAL

XXIV.1 La información y capacitación inicial al personal académico y administrativo de nuevo ingreso asegura una adecuada introducción a sus tareas.

	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 o no se realiza

() () () ()

Correcta y oportunamente de los casos

Incorrecta o parcialmente

No se efectúa

() () () ()

() () () ()

En forma satisfactoria

Con fallas de menor importancia

Con fallas de importancia

Deficiente

() () () ()

CONCEPTO

RESPUESTA			
A	B	C	D
Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
()	()	()	()
Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente(s) inadecuado(s)
()	()	()	()
Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
()	()	()	()
Constante y sistemáticamente	Con cierta regularidad	Esporádica	No se mantiene
()	()	()	()

XXIV.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

XXIV.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.

XXIV.4 Se ha estudiado y establecido un sistema de incentivos a las tareas del personal académico y administrativo.

XXIV.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.

CONCEPTO

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
XXIV.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.	()	()	()	()
XXIV.7 Se lleva a cabo una revisión periódica y sistemática de los escalafones y escalas de salarios.	()	()	()	()
XXIV.8 Se mantiene una disposición favorable y de colaboración de los profesores, empleados y trabajadores para lograr adecuado ambiente de trabajo.	()	()	()	()
XXV FINANZAS				
XXV.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 oportunamente

En la mayoría de los casos

Incorrecta o parcialmente

No se efectúa

Suficiente(s) y adecuado(s)

En su mayoría

Sólo en algunos casos

Insuficiente(s) inadecuado(s)

Correcta y oportunamente

En la mayoría de los casos

Incorrecta o parcialmente

No se efectúa

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Correcta y oportuna-	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúa
XV.2 Se han realizado esfuerzos con el fin de incrementar los fondos de fuentes de financiamiento distintas a los subsidios, y así reduciría dependencia de esa fuente de fondos.	()	()	()	()
XV.3 Se cumple oportunamente con el pago de los sueldos y salarios a los profesores, empleados y trabajadores.	Se cumple satisfactoriamente	Con fallas menores	Con fallas de importancia	Deficientemente
XV.4 Se cumple oportunamente con el pago de obligaciones contraídas con terceros (proveedores, acreedores diversos, etc).	()	()	()	()
XV.5 El cobro de cuotas, colegiaturas e ingresos diversos se realiza eficientemente y con oportunidad.	()	()	()	()
XV.6 La contabilidad proporciona información confiable, el día, sobre la situación financiera de la institución.	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
	()	()	()	()

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Suficiente(s) y adecuado(s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	insuficiente(s) inadecuado(s)
XV.7	() Oportuna y totalmente	() En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	() Con retrasos y parcialmente	() Inoportuna y deficiente mente
XV.8	()	()	()	()
XVI	Constante y sistemáticamente	Con cierta regularidad	Esporádica mente	No se mantiene
XVI.1	()	()	()	()
XVI.2	()	()	()	()
XVI.3	()	()	()	()

XV.7 El sistema presupuestal es lo suficientemente flexible para ajustarse de manera práctica.

XV.8 Profesionales externos llevan a cabo una auditoría periódica de la situación financiera de la institución.

XVI RELACIONES

XVI.1 Se mantienen relaciones satisfactorias con los representantes de las instituciones y personas que proporcionan financiamiento.

XVI.2 Se mantienen relaciones de comunicación con las dependencias gubernamentales que, en una u otra forma, tienen que ver con las funciones de la institución.

XVI.3 Se mantienen canales de comunicación apropiados con los alumnos y sus representantes.

CONCEPTO

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
XXVI.4 Se mantienen relaciones con el personal - que aseguren una comprensión y colaboración de las metas y procedimientos de la institución.	Constante y sistemáticamente	Con cierta regularidad	Esporádica-mente	No se mantiene
XXVII ADMINISTRACION	()	()	()	()
XXVII.1 Para cada puesto de la institución se han - determinado sus responsabilidades y tareas específicas.	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXVII.2 Se han diseñado o modificado los procedi- mientos administrativos para que aseguren el cumplimiento oportuno y adecuado de los trámites.	() Correcta y oportuna-mente	() En la mayoría de los casos	() Incorrecta o parcialmente	() No se efectúa
XXVII.3 Los empleados cumplen con los lineamien- tos establecidos en los procedimientos ad- ministrativos.	() En forma satisfactoria	() Con fal- las de menor importancia	() Con fal- las de importancia	() Deficiente-mente
	()	()	()	()

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
Oportuna y totalmente		En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXVII.4 La atención a los alumnos es expedita y eficiente para inscripción, reinscripción y demás trámites escolares.	()	()	()	()
XXVII.5 Se ha obtenido el equipo de oficina y los materiales para el adecuado desarrollo de las funciones.	()	()	()	()

ESTA 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 SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
AREA IV: RESULTADOS				
XXVIII ENSEÑANZA IMPARTIDA				
XXVIII.1 La enseñanza se impartió a los alumnos en la proporción cuantitativa que se había establecido como óptima en las circunstancias existentes. (Véase anexo 1.)	()	()	()	()
XXVIII.2 En caso de haberse recibido alumnos en exceso de lo óptimo, se obtuvieron los recursos adicionales necesarios.	()	()	()	()
XXVIII.3 La calidad de los alumnos recibidos se ajustó a los requisitos mínimos establecidos.	()	()	()	()
XXVIII.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. (Véase el anexo 2).	()	()	()	()
XXVIII.5 El número de egresados en relación con el de ingresados de la misma generación se ajustó a las metas previstas.	()	()	()	()

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 desconocían datos reales

CONCEPTO

RESPUESTA

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
XXIX APRENDIZAJE CONSUMADO				
XXIX.1 La enseñanza impartida aseguró el aprendizaje en los términos de las metas y objetivos previstos. (Véase el anexo 3).	()	()	()	()
XXIX.2 El porcentaje de acreditación (aprobación) por materia y por carrera se ajusta a las metas y normas establecidas.	()	()	()	()
XXIX.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.	()	()	()	()
XXIX.4 Se han realizado comprobaciones sistemáticas del grado de aprendizaje efectivo.	()	()	()	()

A Se cumplió con lo previsto, en términos generales

B En su mayoría, se cumplió con lo previsto

C Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto

D No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales

() 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

C O N C E P T O

R E S P U E S T A

XXXI OPERACION ADMINISTRATIVA

	A	B	C	D
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXXI.1 Se proporcionó información periódica, oportuna y confiable sobre los resultados de la institución en sus diversos aspectos, por ejemplo, registros escolares, del personal docente, del personal administrativo, etc.	()	()	()	()
XXXI.2 Se cumplieron las políticas y procedimientos establecidos para las diversas funciones administrativas.	() En forma satisfactoria	() Con fallas de menor importancia	() Con fallas de importancia	() Deficientemente
XXXI.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
XXXI.4 Se utilizaron las instalaciones y el equipo en forma satisfactoria para cubrir la demanda de enseñanza, investigación y difusión cultural. (Ver anexo 6.)	()	()	()	()

CONCEPTO

	RESPUESTA			
	A	B	C	D
	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXXI.5 La adquisición de equipo, materiales y servicios diversos necesarios para el funcionamiento de la institución se realizó con oportunidad y eficiencia.	()	()	()	()
XXXI.6 Se contó con personal suficiente y capacitado para la realización de las tareas administrativas al nivel profesional requerido.	()	()	()	()
XXXI.7 Se capacitó y adiestró al personal para el desempeño de sus tareas, en especial las que requieren de atención a alumnos y profesores.	()	()	()	()
XXXII OPERACION FINANCIERA				
	Periódica y sistemáticamente	Con cierta frecuencia	Esporádica mente	No se realiza
XXXII.1 Se efectuaron periódicamente las comparaciones entre el presupuesto y los resultados. La información se conoció oportunamente por las autoridades de la institución.	()	()	()	()

C O N C E P T O

R E S P U E S T A

A	B	C	D
Se realizó satisfactoriamente	Hubo desviaciones de menor importancia	Hubo desviaciones de importancia	No se controlaron
()	()	()	()
Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos	Con retrasos o parcialmente.	inoportuna y deficientemente
()	()	()	()
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
()	()	()	()
Se realizó satisfactoriamente	Hubo desviaciones de menor importancia	Hubo desviaciones de importancia	No se controlaron
()	()	()	()

XXXII.2 Los ingresos del periodo se ejercieron de acuerdo al programa presupuestal.

XXXII.3 Se realizaron los pagos con los límites para cumplir con las obligaciones a terceros en los programas de pagos.

XXXII.4 Se analizaron y establecieron responsabilidades y aplicaron medidas correctivas por desviaciones de importancia a los egresos presupuestados.

XXXII.5 Los egresos se ejercieron dentro de las políticas y normas de la institución, obteniéndose los comprobantes legales respectivos.

XXXII.6 La operación financiera de la institución fue eficiente en función de los insumos financieros y los costos.

CONCEPTO	RESPUESTA			
	A	B	C	D
XXXIII RESULTADO DE LA INVESTIGACION				
XXXIII.1 Se cumplieron los objetivos previstos para las tareas de investigación. (Se recibieron los informes que así lo aseguran.)	()	()	()	()
XXXIII.2 Se realizó la investigación de acuerdo a las normas de calidad científica establecidas.	()	()	()	()
XXXIII.3 El número de investigaciones realizadas en relación con el número de profesores, alcanzó el porcentaje establecido como objetivo.	()	()	()	()
XXXIII.4 La experimentación en el campo, la comunicación y la difusión de la investigación aseguraron el objetivo de servicio a la co-lectividad.	()	()	()	()
XXXIV RESULTADO DE LA DIFUSION CULTURAL				
XXXIV.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.)	()	()	()	()

ANEXO B

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A DIRECTOR.

PRESENTACION:

La Dirección del Colegio está trabajando en la reorganización administrativa del establecimiento con el fin de incrementar la eficiencia. Solicitamos su valiosa ayuda consistente en proporcionar los datos que solicitan en este cuestionario. Su colaboración nos permitirá obtener la información correcta de uno de los principales integrantes del proceso educativo.

MUCHAS GRACIAS.

Puesto de Trabajo:

Es el conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que, dentro de ciertas condiciones de trabajo, constituyen la labor regular de un individuo.

Tarea:

"Actividad más o menos compleja que tiene un fin y uso y que exige la dedicación de un tiempo más o menos importante de quien la desempeña y la posesión de ciertos conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades".

Operación:

"Son las partes en que se divide una tarea".

1. ¿De cuántas horas diarias es su jornada de trabajo? _____
2. ¿Quién es su superior inmediato? _____
3. ¿A quién o a quiénes consulta para resolver asuntos relacionados con su trabajo?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
4. Si su trabajo implica la supervisión de otras personas indique quiénes:
 - a. _____

(108)

b. _____

c. _____

d. _____

5. Si para su trabajo utiliza máquinas, equipo, etc. y/o es responsable de un local indique:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. Liste las tareas que realiza a diario

1. _____ 11. _____

2. _____ 12. _____

3. _____ 13. _____

4. _____ 14. _____

5. _____ 15. _____

6. _____ 16. _____

7. _____ 17. _____

8. _____ 18. _____

9. _____ 19. _____

10. _____ 20. _____

7. Liste otras tareas que realiza eventualmente (dos veces por semana, 1 vez por semana, cada mes, una vez al año, u otra forma que se requiera).

TAREA

Frecuencia aproximada
con que se realiza

8. Sugerencias y observaciones que considere pertinente realizar:
