



**ACADEMIA DE TITULACION PARA EGRESADOS
PLAN 1979
UNIDAD AJUSCO**

**OPCION: RECUPERACION DE LA
EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**ANALISIS ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA
ADMINISTRATIVO DE LA TELESECUNDARIA
No. 89 "IXTLAXOLOTITLAN"**

**T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL
TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**PRESENTA
CELIA HERNANDEZ GONZALEZ**

DIRECTOR ENRIQUE VARAS GOMEZ

219 V 11

**Este trabajo está dedicado a mis padres
Esperanza y Fernando, ya que ellos siempre
me han brindado su apoyo incondicional
para conseguir todos estos frutos.**

TEMA:

La administración escolar de la escuela Telesecundaria.

TÍTULO:

Análisis organizacional del sistema administrativo de la Telesecundaria No. 89 "Ixtlaxolotitlán"

OBJETIVO GENERAL:

Garantizar que la administración escolar prevea, controle y proponga el mejoramiento de la escuela Telesecundaria.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

Debido a las circunstancias actuales que estamos viviendo en materia educativa, el Gobierno Federal ha propuesto reformas para la modernización de la educación secundaria, la cual pretende elevar el nivel académico, así se ha detectado la necesidad de lograr cambios en los sistemas del trabajo educativo, y para ello se necesitará indagar si las instituciones educativas implementan un sistema administrativo que sea congruente con los objetivos de la modernización.

PLANTEAMIENTO DEL TEMA:

Partiendo de que el trabajo está encaminado a las escuelas Telesecundarias, normalmente se encuentra que éste tipo de instituciones llevan un sistema administrativo de sus actividades muy simple, sin técnicas y fundamentos que en muchos de los casos no saben evaluar los recursos con que cuenta.

Este se debe a que son instituciones muy pequeñas que no necesitan de una administración especial para salir adelante, sin

embargo, qué pasaría si se encuentra ante una institución que por diversos factores que la rodean se encuentra en condiciones óptimas de crecimiento.

Se daría una cuenta que el método de trabajo común no funciona debido al incremento de funciones que está teniendo, como es el caso específico de la Telesecundaria No. 89 "Ixtlaxolotitlán"; por lo que se hace necesario crear un modelo administrativo que nos permita organizar las actividades y aprovechar los recursos de la institución de manera eficaz y productiva; por lo cual se procede a hacer una evaluación del sistema administrativo e implementar una propuesta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

*** Realizar un profundo análisis de la organización de la Telesecundaria No. 89**

*** Demostrar que por medio del conocimiento de los elementos que componen la organización y los fines para los cuales fué creada, el individuo adquiere un grado superior de capacidad para realizar sus funciones y lograr sus objetivos.**

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
APARTADO I: ANTECEDENTES HISTÓRICOS	2
Telesecundaria	3
1. Orígenes	
2. Objetivos	
3. Política Educativa	
4. Modelo Pedagógico	
Principios Administrativos	6
1. Definición de administración	
2. Características de la administración	
3. Importancia del proceso administrativo	
4. Elementos del proceso administrativo	
APARTADO II: ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA TELESECUNDARIA No. 89 "Ixtlaxolotitlán" 20	
1. Características de la administración educativa	21
2. La organización	
2.1 Definición	
2.2 Clasificación de la organización educativa	
A. Organización formal	
B. Organización informal	
3. Administración de la Telesecundaria No. 89	
3.1 En materia de planeación	
3.2 En materia técnico - pedagógico	
3.3 En materia de control escolar	
3.4 En materia de asistencia y extensión educativa	
3.5 En materia de personal escolar	
4. Perfil y características del Director Escolar	

5	Utilización de los Manuales de Organización	
5.1	Manual de organización	
5.2	Manual de Procedimientos	
5.3	Instructivos	

APARTADO III: EL NUEVO SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA TELESECUNDARIA 38

3.1	Esquema administrativo	
3.2	Estructura de un manual de Organización de Telesecundaria	

CONCLUSIONES 50

BIBLIOGRAFÍA 52

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ritmo acelerado de vida que llevamos nos impide en múltiples ocasiones detenernos a observar los cambios que ocurren a nuestro alrededor, generalmente nos adaptamos tan rápidamente como la situación misma se va presentando.

Sin embargo, no siempre, somos los directamente afectados permitiéndonos observar más objetivamente el problema.

El realizar actividades laborales en el Sistema de Telêsecundaria, es lo que me indujo a tomar la decisión de analizar sus funciones administrativas, ya que de ellas depende el ámbito educativo del proceso enseñanza - aprendizaje.

Al analizar su estructura no pretendo unicamente fijar mi atención en lo relativo a su organización, sino también la interacción que guarda con la comunidad y otros sistemas educativos.

El objetivo principal de la realización de este trabajo es demostrar que por medio de conocimiento de los elementos que componen la organización y los fines para los cuales fué creada, el individuo adquiere un grado superior de capacidad para realizar sus funciones y lograr sus objetivos.

APARTADO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Telesecundaria

El sistema educativo de Telesecundaria es un servicio mediante el cual se imparte la enseñanza media por televisión.

1. Orígenes

La telesecundaria, un servicio nacional de enseñanza por televisión, como se llamaba en sus orígenes, surgió con el propósito de proporcionar educación secundaria a los egresados de escuelas primarias de comunidades rurales en donde resultaba incoesteable establecer escuelas secundarias. El proyecto nació durante la administración del Lic. Gustavo Díaz Ordáz, siendo la Dirección General de Educación Audiovisual y Divulgación de la SEP, quien lo llevó a la práctica.

Los trabajos a nivel experimental se iniciaron el 5 de septiembre de 1966. En esta primera fase, la DGEA y D seleccionó maestros de educación primaria con experiencia en 5° y 6° grados.

Se les impartió un curso sobre la producción de lecciones en televisión y se prosiguió a grabar programas. Estos programas se transmitieron en circuito cerrado.

El curso de inició con 83 alumnos, distribuidos en cuatro grupos. tres de ellos fueron atendidos por maestros coordinadores mientras que el cuarto, trabajó sin maestro, guiado únicamente por las indicaciones del telemaestro.

Una vez que fué evaluado y aprobado el proyecto de secundaria por televisión, se inició el curso abierto el 21 de enero de 1968, con una población escolar de 6,569 estudiantes y de 3,091 maestros. ¹

Las lecciones se transmitieron a través de XHGC Canal 5 de la Ciudad de México, y a la XHAJ Canal 6, que era su repetidora en el Estado de Veracruz. ²

En el esquema pedagógico inicial, el telemaestro exponía la clase a través del televisor, la mayoría de las veces en vivo. En la teleaula el maestro "coordinador" dirigía o supervisaba las actividades de aprendizaje sugeridas por el maestro.

Actualmente las lecciones curriculares se transmiten en color y los alumnos complementan la información en materiales impresos llamados "Guías de Estudio". El profesor, que atiende todas las áreas del plan de estudios, promueve la actividad de esfuerzos y llevar a cabo programas de vinculación con la comunidad.

1. **MENESES Canales, Rafael. La Telesecundaria en México. México, 1993. Pág. 4 Tesis (Licenciatura en Pedagogía. Escuela Normal de Ecatepec.**

2. **ÍDEM, Pág. 10.**

2. **Objetivos**

- * Dar opciones para enfrentar la problemática de la educación pública.
- * Favorecer el enfoque interdisciplinario del aprendizaje que subraya la correlación de los contenidos.
- * Dar una nueva dimensión al sistema de enseñanza media por televisión.
- * Lograr que el televisor, como medio de comunicación se convierta en un agente educativo permanente.
- * Vincular a la escuela con la comunidad.
- * Definir la metodología como un proceso interactivo, participativo, democrático y formativo entre los alumnos, grupos, maestros, padres de familia, autoridades y miembros de la comunidad.

3. **Política Educativa**

La toma de conciencia; la comprensión del ser en la historia y en el mundo, el poder del hombre sobre la naturaleza, de sus posibilidades de transformar el entorno social.³

La superación del individualismo en la construcción de la democracia.

La unidad nacional, la afirmación de la soberanía y la preservación de la unidad cultural.

El sentimiento de solidaridad social.

El desarrollo de la capacidad de organización.

3. IDEM, Pág. 19.

La productividad en el sentido de la capacitación para el trabajo.

La formación de personas críticas, responsables y creativas.

La televisión se convierte en un recurso imprescindible para elevar el nivel cultural de grandes sectores de la población, contribuyendo de tal manera al proceso de desarrollo del país.

4. Modelo Pedagógico

El sistema de telesecundaria es una modalidad escolarizada que tiene como objetivo apoyar el servicio de educación media básica. Con base en los planes y programas que proporciona la Secretaría de Educación Pública, este subsistema elabora impresos y realiza programas televisivos. Ambos elementos : impresos y programas de televisión, complementan las exposiciones de los profesores en las aulas.

Para auxiliar en lo que se deba, la telesecundaria también realiza cursos de regularización para alumnos. Igualmente ofrece cursos de actualización y capacitación a los maestros.

Los programas de televisión tienen una duración de quince minutos y en cada materia tiene un método didáctico que permite distinguirlos entre si.

Principios Administrativos

1. Definición de Administración

A continuación se mencionan las definiciones de algunos autores con diferente criterio:

"La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de la gente y recursos".⁴

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano".⁵

"Es la fuerza principal dentro de las organizaciones, que coordina las actividades de subsistemas y las relaciona con el medio ambiente".⁶

Por lo anterior se puede conceptualizar que la administración es una ciencia social que mediante el uso de un proceso lógico logrará la consecución de objetivos institucionales, así como la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos para proporcionar un servicio eficiente a la comunidad en la cual se encuentra inmersa.

2. *Características de la Administración*

UNIVERSALIDAD

La administración es aplicable a cualquier ente social.

ESPECÍFICA

La administración es tan clara y precisa que no puede confundirse con otra ciencia.

4. TERRY, George R. Principios de administración. 6a. Ed. Editorial CECSA, México 1982. Pág. 20

5. FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. El Proceso Administrativo. 2a. Ed. Editorial Diana, México 1978. Pág. 73

6. JOHNSON R.A., ET. AL. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Editorial Limusa, México. Pág. 23

UNIDAD TEMPORAL

Se refiere a que cada una de las partes del proceso administrativo requiere de cierto tiempo para que se puedan realizar correctamente.

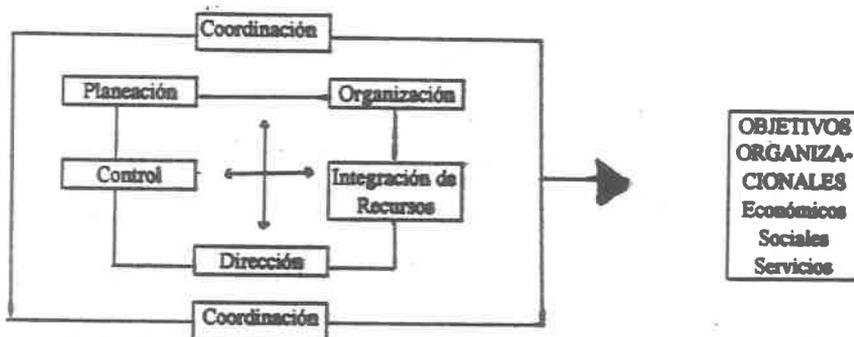
UNIDAD JERÁRQUICA

Siempre va a haber una personal la cual va a supervisar si está bien o no el trabajo, es decir, que va existir distintos niveles de responsabilidad.

3. *Importancia del Proceso Administrativo*

Hacer las cosas con mayor eficiencia y eficacia, es la necesidad de todo organismo social, para ello es necesario planear, organizar, obtener recursos, controlar y coordinar a través de un método llamado **Proceso Administrativo**, encargado de la identificación y ensamblamiento de los elementos y funciones.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

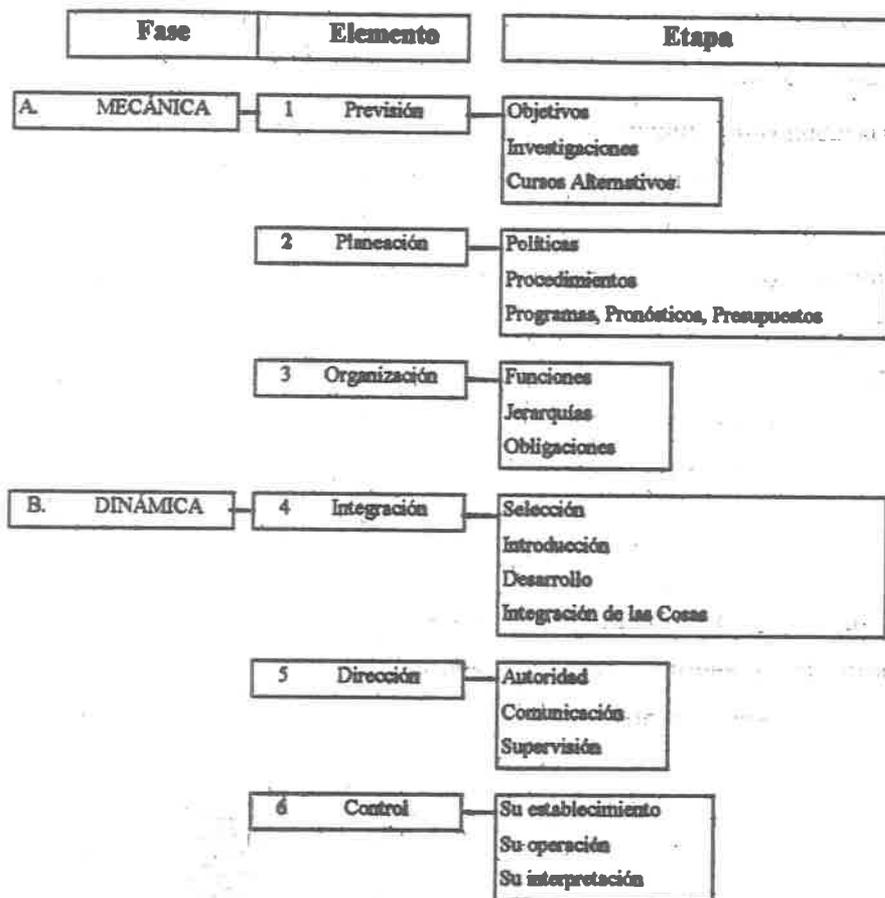


FUENTE: RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. Editorial ECASA, Pag. 67.

El proceso administrativo cumple dos etapas donde engloban los elementos.

Por otra parte los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra debido a la estrecha correlación. A continuación se presenta de manera esquemática las fases del proceso administrativa de Agustín Reyes Ponce :

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



FUENTE: REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Trillas. Pag. 101.

4. *Elementos del Proceso Administrativo*

PREVISIÓN

Responde a la pregunta **¿Qué puede hacerse?**, y se define como "el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa"⁷

En esta etapa se reducen riesgos de errores no previstos y que se pueden apreciar en forma cuantitativa y por tanto cualitativa.

Se fijan objetivos claros y precisos ya que forman el eje de dirección, ellos dan su razón de ser a la empresa.

"Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un **RIESGO**; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta".⁸

Los momentos a desarrollar son :

- A. ***La Definición del Propósito.*** Se determina el campo de estudio y el fin común.

7. REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Editorial Trillas. México. Pág. 102

8. IDEM, Pág. 103

- B. **La Investigación.** Se define el marco teórico conceptual.
- C. **El Desarrollo de Alternativa.** En este momento surgen un sin fin de preguntas para saber los posibles resultados.

PLANEACIÓN

La planeación es un proceso donde se establecen objetivos metas y bajo qué recursos se van a realizar.

A la planeación se le considera el paso más difícil del proceso administrativo porque no se sabe hacia donde va el giro o la política de la empresa; pensemos el ejemplo de Alicia en el país de las maravillas, cuando se ve perdida en el bosque y pregunta al minino Chester:

- "... ¿Quieres decirme, por favor, qué camino debo tomar para salir de aquí?
- Eso depende mucho de a dónde quieres ir, - respondió el gato.
- Poco me preocupa a dónde ir, - dijo Alicia.
- Entonces, poco importa el camino que tomes, - replicó el gato.
- Con tal que conduzca a alguna parte, - añadió Alicia como conclusión.
- ¡Oh! puedes estar segura de que llegarás a alguna parte, - dijo el gato - si caminas lo suficiente".⁹

9. CARROL, Lewis. 'Alicia en el País de las Maravillas'. Ed. Mexicanos Unidos. México 1991. Pags. 73 - 74.

Con el ejemplo anterior podemos afirmar lo necesario que es planear ya que determina el tamaño y tipo de organización.

"La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales".¹⁰

VENTAJAS

1. **Se aplica el principio de flexibilidad.** La planeación puede amoldarse a cambios mínimos, como pueden ser adaptaciones pequeñas sin perder su dirección original.
2. **Actividades con orden.** Todas las actividades tienen una secuencia lógica sin amontonarse unas con otras dando origen a perder su importancia y pasar desapercibidas.
3. **Ofrece alternativas.** Cada función y actividad tiene posibles respuestas que deben verse con anticipación por el Gerente y así reducir el margen de error.
4. **Obliga a la visualización del conjunto.** "Mediante la planeación se obtiene una identificación constructiva con los problemas y las potencialidades de la empresa en general".¹¹
5. **Establecimiento de políticas.** Son indispensables para la coordinación y el control, consisten en "hacer a través de otros".

10. TERRY, George. *Op. cit.*, Pág. 193.

11. *IDEM*, Pág. 196

ORGANIZACIÓN

La organización es el elemento final de la teoría y el punto de unión con la práctica administrativa; esto es la combinación de los recursos humanos con los materiales y financieros.

"Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de los fines respectivos"¹²

Por lo tanto organizar es sincronizar actividades, coordinar al personal y recursos dentro de una empresa o sistema.

Pasos para organizar :

1. Determinar los objetivos y las metas en un orden jerárquico.
2. Determinar actividades necesarias para cumplir adecuadamente los objetivos.
3. Ordenar los puestos en forma jerárquica, para ello es necesario utilizar :

A. Organógramas. Es la representación gráfica formal de la organización. Presenta la interrelación formal, vertical, definida por la división del trabajo y la horizontal definida por la especialización. Tipos:
lineal, funcional, vertical, circular y triangulación.

12. IDEM. Pág. 211

B. Manuales. Método de trabajo en forma ordenada.

Tipos de manuales :

- De procedimientos
- De organización
- De políticas

INTEGRACIÓN

" Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social"¹³.

La integración es funcional durante el proceso administrativo porque en forma constante se integra el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, como para sustituir a los hombres que por alguna causa ya no laboran en la empresa, a las máquinas que se han deteriorado; los sistemas que resultan obsoletos, como puede ser el caso de sistema de cómputo.

La función determinante de la integración es "procurar que los hombres se adapten a las funciones y no las funciones a los hombres".¹⁴

Para ello es necesario que el supervisor o director conozca :

- * Cómo distribuir el trabajo
- * Cómo tratar a su personal (relaciones Humanas)
- * Cómo calificar a su personal
- * Cómo instruir a su personal
- * Cómo recibir y tratar las quejas de los subordinados

13. REYES Ponce, Agustín. Op. cit., Pag. 256

14. IDEM, Pag. 257

- * Cómo realizar entrevistas a éstos
- * Cómo hacer informes, reportes, etc.
- * Cómo coordinarse con los demás jefes
- * Cómo conducir reuniones, juntas, mesas redondas, etc.
- * Cómo mejorar los sistemas a su cargo
- * Cómo resolver los problemas que plantea la supervisión, etc.¹⁵

En cuanto a la integración de las cosas deben ser clasificadas por materias, es decir, producción, ventas, finanzas, contabilidad, etc. Debe ser una integración técnica tomando como base las políticas de la empresa.

DIRECCIÓN

"Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo".¹⁶

La dirección es la parte más esencial de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. Además cumple con la función de clarificar al personal de los requisitos de la estructura organizacional.

La dirección y la estructura de un organismo son afines ya que proporcionan el diseño para establecer la forma en que habrá de funcionar el organismo, y la dirección moviliza a los recursos humanos dentro de tal diseño.

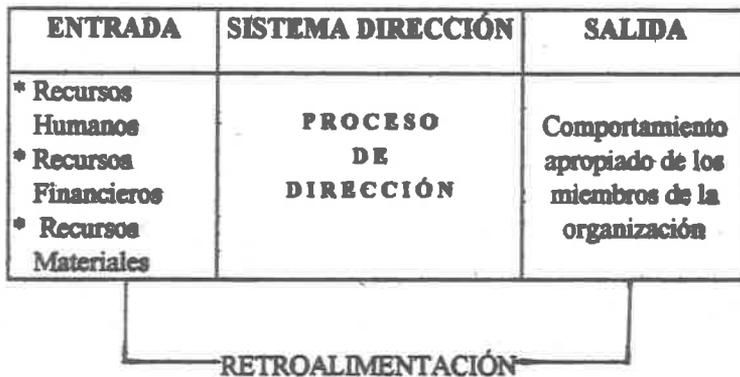
15. IDEM, Pag. 267

16. KOONTZ, Harold. Administración. 2a. Edición. Editorial Mc Graw-Hill México 1993. Pag. 444

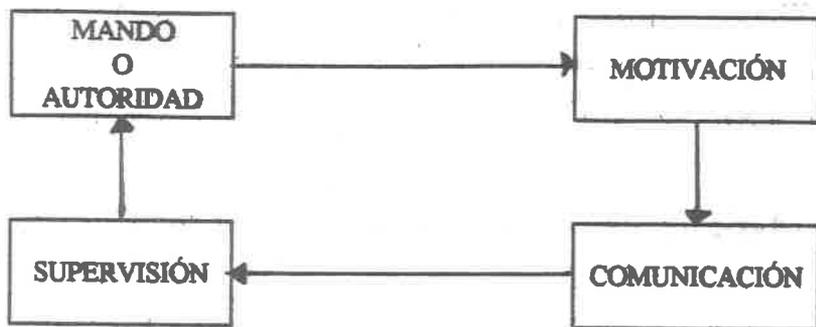
Importancia de la dirección:

- * Activa todas las directrices (instrucciones y orientaciones establecidas durante las fases de planeación y organización).
- * Por medio de ella se consiguen las formas de comportamiento más requeridas del personal del organismo.
- * Su calidad se ve reflejada en el logro de los planes y objetivos, en la efectividad de una estructura orgánica, y en la eficacia de los sistemas de control.
- * Mediante una dirección eficiente se establece el sistema de comunicación para la organización que opere.

A continuación se muestran los componentes específicos del sistema dirección según Rodríguez Valencia:



El proceso que sigue el sistema - dirección, implica la ejecución de cuatro actividades administrativas principales:



FUENTE: RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. Editorial ECASA. Pag. 169

Fases de la dirección:

- A. Delegar autoridad
- B. Ejercer la autoridad
- C. Establecer canales de comunicación
- D. Supervisar el ejercicio de la autoridad

CONTROL

El control es el cierre del proceso de administración y se ve lo logrado de lo esperado.

Definición:

"Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos"¹⁷

La finalidad del control es garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado o a lo planeado.

17. **KOONTZ, Harold. Op. Cit. Pag. 554**

Pasos del control:

- 1. Medir el desempeño**
- 2. Establecimiento y diferencias de estándares**
- 3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas**
- 4. Entre la variedad de controles es necesario elegir las estrategias**
- 5. Deben reflejar la estructura de la organización**
- 6. Mantener la flexibilidad**
- 7. Mostrar claridad para evitar desviaciones**

VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es importante el proceso administrativo para la empresa puesto que, una empresa no es autosuficiente. Las ventajas son :

- * Lograr sus objetivos**
- * Lograr la máxima eficiencia**
- * Conservar su poder competitivo en el mercado**
- * Determinar lo que quiere lograr**
- * Al legarse de los recursos necesarios para la empresa**
- * Tomar decisiones**
- * Conocer cual es su situación real**
- * Lograr su desarrollo**
- * Alcanzar el éxito**

Pasos del control:

- 1. Medir el desempeño**
- 2. Establecimiento y diferencias de estándares**
- 3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas**
- 4. Entre la variedad de controles es necesario elegir las estrategias**
- 5. Deben reflejar la estructura de la organización**
- 6. Mantener la flexibilidad**
- 7. Mostrar claridad para evitar desviaciones**

VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es importante el proceso administrativo para la empresa puesto que, una empresa no es autosuficiente. Las ventajas son :

- * **Lograr sus objetivos**
- * **Lograr la máxima eficiencia**
- * **Conservar su poder competitivo en el mercado**
- * **Determinar lo que quiere lograr**
- * **Al legarse de los recursos necesarios para la empresa**
- * **Tomar decisiones**
- * **Conocer cual es su situación real**
- * **Lograr su desarrollo**
- * **Alcanzar el éxito**

1. Características de la administración educativa

"La tecnología de la enseñanza no se limita a ningún medio o instrumento particular. en este sentido, la tecnología de la enseñanza es más que la suma de sus partes. Constituye una manera sistemática de diseñar, realizar y evaluar el proceso total de aprendizaje y enseñanza en términos de sus objetivos específicos, basados en investigaciones sobre el aprendizaje y la comunicación del hombre, al combinar recursos humanos para que la enseñanza sea más efectiva"¹⁸

Lo anterior nos indica que para mejorar la enseñanza es indispensable planificar sistemáticamente y emplear con habilidad y prudencia los productos de la tecnología.

Por lo anterior, el empleo de recursos de enseñanza en la educación tiene un cometido doble: mejorar el aprendizaje y la enseñanza y crear condiciones en que los maestros y estudiantes interactúen como seres humanos dentro de un clima donde los hombres dominan el ambiente en provecho propio; orientado y motivado nuestro trabajo, desde el punto de vista educativo por los estudiantes y sus objetivos.

"La administración escolar surgió durante la década de los años 50's. Los administradores escolares dándose cuenta del cambio que se producía en el sector educativo, tomando conciencia de la necesidad de asumir una nueva actitud, lo cual no solamente implicaba un cambio de conducta de su parte, sino también la necesidad de un nuevo enfoque a sus tareas"¹⁹

18. BROWN W, James. Introducción Audiovisual. Editorial Trilma. México 1961. Capítulo I, Pág. 3.

19. ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN, Vol. IV. Pág. 203

Siendo el objetivo primordial de la administración el dirigir y organizar el personal y los recursos materiales, hacia el mejor logro de sus metas y finalidades, así la administración escolar tiene varios puntos en común con la administración, al igual que sus objetivos.

Así pues, la educación pretende un fin o beneficio común o social, al igual que lo pretende la administración pública.

Aunque de hecho existe una educación privada, ésta no responde a un beneficio social, por lo tanto habría que considerar a ésta como la modalidad en la que, tanto la educación como la administración cambian.

Cabe recordar que en la administración pública es necesaria la intervención del Estado como una autoridad "soberanía" con la cual debe administrar a las entidades educativas y dependencias, y así se pueda lograr una organización, coordinación y dirección de los recursos humanos, materiales y financieros, que son indispensables en la educación.

"A diferencia de las escuelas públicas, las privadas, no tienen y no requieren de una autoridad máxima, por lo tanto su función y objetivos, así como sus fines son distintos, aunque conserven los fundamentos básicos de la administración".²⁰ La administración va a ser un auxiliar en la educación, pues va a organizar y dirigir a los elementos que intervienen en la educación.

La administración escolar, sugiere la observación, caracterización, clasificación y relación de los hechos de la estructuración de los servicios regulares de la enseñanza, así como la manera de organizarlos y dirigirlos adecuadamente.

Esta se basa en principios de la administración general pero particularizando de acuerdo a la clase de servicios que la escuela ofrece, y teniendo siempre un objetivo y condiciones específicas.

20. HERNÁNDEZ, Benito Raúl. Importancia del Factor Humano dentro de las Organizaciones en México. Ed. UNAM. México 1985. Pág. 16

En la administración escolar debe tomarse en cuenta tanto los aspectos interiores de la escuela como número de docentes, alumnos, aulas, el mismo personal administrativo, etc., en si la organización interna; al mismo tiempo tener en cuenta las condiciones del exterior, es decir, un contexto mucho mayor, la vida colectiva en la que está inmersa la escuela, la cual está condicionada por las características de su medio y que a su vez condiciona a la sociedad, en la cual tanto maestros como alumnos o la familia, tienen diferentes convicciones políticas o religiosas e intereses económicos; también diferentes.

La administración escolar como cualquier otra administración, busca la funcionalidad, teniendo un esquema que relacione medios y fines.

Este tipo de administración, se basa en tres perspectivas fundamentales que son :

La primera perspectiva es la sociocultural, en donde la enseñanza se presenta en un orden histórico, es decir, un proceso educacional de generación en generación tornándose poco a poco intencional y con un carácter sistemático dentro de la institución escolar.

La segunda perspectiva es la comparativa, aquí se investiga el porqué de la articulación de los factores que determinan la existencia de escuelas, como sistemas de la enseñanza de cada pueblo.

La tercer y última es la perspectiva de eficiencia, es decir imprimir un sentido de funcionalidad, mediante un mayor conocimiento y una mayor graduación de los fines, así como una articulación más productiva.

En la administración escolar lo que se pretende es obtener objetivos sucesivos, mediante una instrumentación, con un mayor dominio de la acción educadora ya sea en escuelas públicas o privadas.

2. La Organización

"La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes"²¹ Por lo anterior podemos deducir que es una estructura formada de servicios o funciones que deberán llevarse a cabo para lograr los fines y objetivos que la empresa desea alcanzar. A través de la correcta distribución de funciones y la coordinación de grupos y niveles de trabajo, por lo tanto en forma individual no se podría alcanzar, ya que en las organizaciones se producen cosas para utilidad del hombre pero también éstos son necesarios para la sociedad; aunque no sea directamente.

Tomando como base lo anterior se puede concluir que la administración educativa es un proceso mediante el cual los elementos humanos y los materiales se unen para formar un conjunto coordinado y lograr una meta común, determinada, lógica y sistemática en cualquier ámbito de la educación.

2.1. Definición

A través de la investigación realizada se encontró, que son: formal e informal.

A. Organización Formal

Se describe como una serie de relaciones tales como autoridad, responsabilidad, etc., también dichas organizaciones tienen una serie de objetivos bien delimitados, son variables y están previamente planeadas.

Estos no dependen de determinados individuos, ya que tienen vida y existencia propia.

Las relaciones de sus miembros son bastantes estables y regulares y quedan determinadas por la misma organización.

21. SEXTON, William. Teoría de la Organización. Editorial Trillas, México 1977. Pag. 38.

Un miembro de una organización es alguien que participa en alguna de las operaciones, en la selección de objetivos o en ambas actividades.

B. Organización Informal

Están libremente organizadas, no están bien definidos, son flexibles y espontáneas porque no importa el número de miembros que la forman, y pueden participar miembros sin alguna capacitación en especial.

En ambas organizaciones la filiación puede crecer o disminuir con el tiempo, no son planeadas ni tampoco tienen objetivos altamente definidos, aunque muchas veces están ligadas o unidas por intereses en común.

2.2. Clasificación de la Organización Educativa

Anteriormente se ha utilizado el término empresa por lo que los sistemas educativos son empresas de gran magnitud e importancia, por el número de personas que afecta, debido a que la educación se da como un objetivo del derecho humano y a la vez como formación de recursos humanos y teniendo esto gran valor en el desarrollo económico y social de cualquier país.

Entonces la organización escolar puede tomar de la organización empresarial los grandes principios reguladores de su acción cuidando siempre de adaptar el dispositivo a las situaciones concretas a que sirve.

Por lo anterior podemos mencionar que la Organización Escolar; "está fuera del mercado, y por ello, los resultados de la aplicación de un determinado procedimiento no llegan a apreciarse con la rapidez con que puede hacerse respecto a una empresa industrial o mercantil. Sus objetivos no son tan apreciables a simple vista ni tan sencillos como en un banco, una fábrica o la mayor parte de los servicios públicos: por tanto conviene ponerse de acuerdo para definirlos".²²

22. ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN, tomo I.
Editorial Santillana. México 1975. Pág. 36

En cuanto a los integrantes de una Organización Escolar, podemos decir lo siguiente: "Es una persona destinada a brindar servicios y no mercaderías, su producción se basa en las relaciones humanas que son esenciales en el proceso educativo".²³

Informar, consultar, convencer a los demás y aprender uno mismo, es decir, educar y educarse con el fundamento de una administración eficaz de la educación: como la educación no puede ser otro carácter que lo administra, la administración de la educación sólo puede ser un proceso educativo.

Por lo anterior el sistema educativo entendido como empresa toma estos principios científicos de la organización para aplicarlos a la realidad escolar a la cual la constituyen elementos personales, materiales y una serie de actividades específicas.

La estructuración de estos elementos constituyen el contenido de la organización y administración escolar.

Los niveles de la organización del sistema escolar son :

NIVEL I. Alta autoridad técnica y política.

NIVEL II. Inspectores y Supervisores.

NIVEL III. Director de Escuela.

NIVEL IV. Personal docente.

De acuerdo a los niveles mencionados podemos definirlos de la siguiente manera:

NIVEL I. Personas con altos puestos, señalan las finalidades últimas, elaboran planes generales de acción, supervisan y ante los resultados totales, aplican medidas correctivas.

NIVEL II. Dependen del nivel anterior, siendo asesores de éstos. Ejercen sus funciones en determinadas zonas, orientan y controlan los procedimientos y eficacia de la acción.

NIVEL III. Su autoridad es hacia el grupo de docentes de un centro. Sistematizan la labor organizativa y parte de la didáctica, verifican el rendimiento y mantienen relaciones de aquella con las otras instituciones sociales de su comunidad.

NIVEL IV. Docente que ejercen las tareas educativas en relación directa a los alumnos.

Los alumnos son la base externa de la organización y administración escolar. Están en contacto directo con el maestro y a través de él, en relación con los otros niveles organizativos.

Con respecto al nivel III, realizaremos un análisis más profundo debido a que los Directores son los responsables de llevar a cabo la administración escolar de la escuela Telesecundaria.

"El Director del plantel de Telesecundaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la SEP,"²⁴ así mismo debe planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades a desarrollas en la escuela Telesecundaria, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales.

Cabe mencionar que en el Sistema Educativo de Telesecundaria no existen los manuales de organización y procedimientos; por lo tanto se usa y se adapta a los manuales de Escuelas Secundarias Generales.

El Director tiene asignada una serie de funciones específicas que se encuentran en materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo.

3. Administración de la Telesecundaria No. 89

A continuación se presentan estas funciones por cada una de las materias administrativas.*

3.1. En Materia de Planeación

- 1. Elabora el programa anual de operación del plantel.**
- 2. Capta la información sobre la demanda de servicios educativos del plantel y propone a la Supervisora de la Zona 01 el número de grupos por grado con que se puede operar la escuela.**
- 3. Integra la información estadística y de operación del plantel.**
- 4. Elabora el programa anual de requerimientos para la operación del plantel.**

Los Directores escolares desconocen que el factor decisivo para una buena administración es la planeación, por tal motivo dichos programas; informes, son elaborados de manera improvisada o al vapor y sin ver las necesidades y objetivos del plantel. También se realizan por obligación y mero requisito.

Por otra parte, los docentes también deben realizar dos tipos de planeación, una es anual, donde se analizan los núcleos en general y la otra es por núcleo, donde se describe con detalle las actividades del día por asignatura; sin embargo esto no se lleva a la práctica por considerarla una obligación vana.

* Información proporcionada por el Prof. Rafael Meneses Canales de la Escuela Telesecundaria No. 89 "Interoletifón" con localidad en Villa de las Flores, Coahuila, Estado de México

3.2. En Materia Técnico - Pedagógica

- 1. Difunde entre el personal docente las normas y lineamientos que se establecen en materia técnico - pedagógica para el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje.**
- 2. Orienta y asesora al personal docente en la aplicación del plan y los programas de estudio.**
- 3. Verifica que el personal docente aplique el plan y los programas de estudio.**
- 4. Verifica que la evaluación del proceso de aprendizaje se realice de conformidad con las normas.**
- 5. Analiza los resultados de la acción educativa.**
- 6. Informa a la Supervisión Escolar sobre las deficiencias detectadas por el personal docente, los alumnos y él mismo en los materiales didácticos (guías de estudio y programas de televisión).**
- 7. Participa en las juntas de academia de Zona Escolar.**

El problema pedagógico que se tiene año tras año es la entrega de las guías de estudio, lo cual impide llevar a cabo el proceso de enseñanza - aprendizaje. Así mismo en ocasiones no se cuenta con aparatos de televisión.

También el Director debe conocer la normatividad vigente en la materia, para orientar y motivar al personal docente acerca de la aplicación de planes y programas de estudio, metodología, apoyos didácticos, técnicas e instrumentos para la evaluación del proceso educativo de Telesecundaria.

3.3. En Materia de Control Escolar

1. Autoriza la inscripción de los alumnos que cumplan los requisitos establecidos.
2. Difunde entre el personal docente y administrativo las normas y lineamientos del control escolar.
3. Revisa y firma la documentación oficial.
4. Solicita a las autoridades las revisiones de los alumnos que requieran este trámite.
5. Mantener actualizados los expedientes de los alumnos.
6. Coordinar la aplicación de los exámenes extraordinarios.
7. Informa a los padres de familia sobre el aprovechamiento y disciplina de los alumnos.
8. Verifica que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de los alumnos y la del grupo a su cargo.

La mayor parte de las disposiciones mencionadas se deben cubrir al inicio del ciclo escolar, por lo tanto, dificulta a la eficiencia de cada una, debido a la acumulación de trabajo administrativo y añadiendo la coordinación del curso de actualización docente.

3.4. En Materia de Asistencia y Extensión Educativa

1. Elabora y desarrolla en coordinación con el personal docente, programas de orientación y extensión educativas.
2. Integra la sociedad de padres de familia.
3. Integra sólo cuando se le solicita la sociedad de alumnos.

4. **Supervisa la cooperativa escolar.**
5. **Promueve la realización de actividades cívicas, sociales, deportivas y culturales en el plantel.**
6. **Desarrolla programas de vinculación con la comunidad.**

Éste es uno de los aspectos que se le pone mucha atención, ya que implementan programas muy novedosas bajo los temas de salud, productividad y la ciencia.

Por otro lado el Director debe organizar actividades que impliquen el trabajo en equipo para lograr una colaboración efectiva entre los miembros del personal docente, alumnos y padres de familia; para ello debe manejar adecuadamente los principios básicos de liderazgo educativo en sus relaciones docentes, ya que se tiene preferencia hacia ciertas personas, lo que provoca alteración del trabajo en equipo y rendimiento escolar.

3.5. En Materia de Personal Escolar

1. **Ubica al personal docente conforme a su experiencia y las necesidades que se presenten en el desarrollo del servicio.**
2. **Detecta las necesidades de capacitación, actualización y superación tanto técnico - pedagógica como administrativa del personal escolar.**
3. **Integra la plantilla del personal.**
4. **Reporta las vacantes en la escuela.**
5. **Organiza reuniones periódicas con el personal escolar a fin de informarlo, orientarlo y motivarlo en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.**

El principal problema de la escuela Telesecundaria, es la administración del personal docente, ya que se cuenta con profesores cuya profesión es tan disparada, va desde profesores con bachillerato, normalistas, con licenciatura y con maestría; los cuales muchas de las veces tienen la misma categoría en cuanto a funciones y salario.

Los maestros de Telesecundaria se rigen a través de la Supervisión Escolar; tomándola como un orden jerárquico más, ya que no se cuenta con su apoyo profesional y de servicio, se consideran como un organismo burocrático que tiene a su disposición al personal docente, y a su vez es manejado fácilmente; esto se debe a que en el Sistema de Telesecundaria no existen categorías, es decir todos son maestros pero algunos son asignados por el Departamento de Telesecundaria, como maestros con comisión de Directores y otros son maestros con comisión de orientador, asignados por la Supervisión Escolar como acuerdo interno.

Todo lo anterior se presta a que la Supervisión Escolar comisione al personal a través "de la arbitrariedad, ignorancia, parcialidad, corrupción, favoritismo, sectarismo y divisionismo; es decir los jefes no llegan por mérito sino por nombramiento interno que terminan por derrumbar todo intento de avance en beneficio de la comunidad".²⁵

4.0 Perfil del Puesto y Características del Director

"El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignada dentro de una estructura específica".²⁶ Para este caso en particular, el perfil correspondiente fué delineado con base en las especificaciones del puesto.

Perfil del Puesto.

ESCOLARIDAD: Normal Superior terminada o equivalentes.

25. "La Administración Educativa: sus Conflictos". Diálogo No. 14. México, enero - febrero 1990. Pág. 7

26. IDEM. Op. Cit. Pág. 18

CRITERIO:	Para evaluar las actividades escolares.
INICIATIVA:	Para organizar el trabajo escolar y crear un ambiente de cordialidad, disciplina y trabajo.
CAPACIDAD:	Para organizar, dirigir y controlar las actividades escolares, orientar y asesorar al personal escolar.
ACTITUD:	De respeto, compromiso y responsabilidad, evitando manifestaciones que puedan ser nocivas para el proceso formativo de los educandos.

Dichas características o requerimientos, entendidos como un conjunto de rasgos de conocimiento, capacidad y actitud, se presentan de manera convencional para el perfil del Director Escolar.

La estrategia fundamental del Director debe ser la concientización de la responsabilidad; ya que tiene como una de sus principales actividades, dirigir a los elementos que integran a la comunidad educativa, con el fin de establecer los criterios de responsabilidad, coordinación y participación que debe existir entre ellos.

5.0 Utilización de los Manuales de Organización

Para efectos de lograr una óptima organización en Telesecundaria se utilizan los manuales, pero de Escuelas Secundarias Generales.

A continuación se presentan los Manuales relacionados con el funcionamiento del plantel :

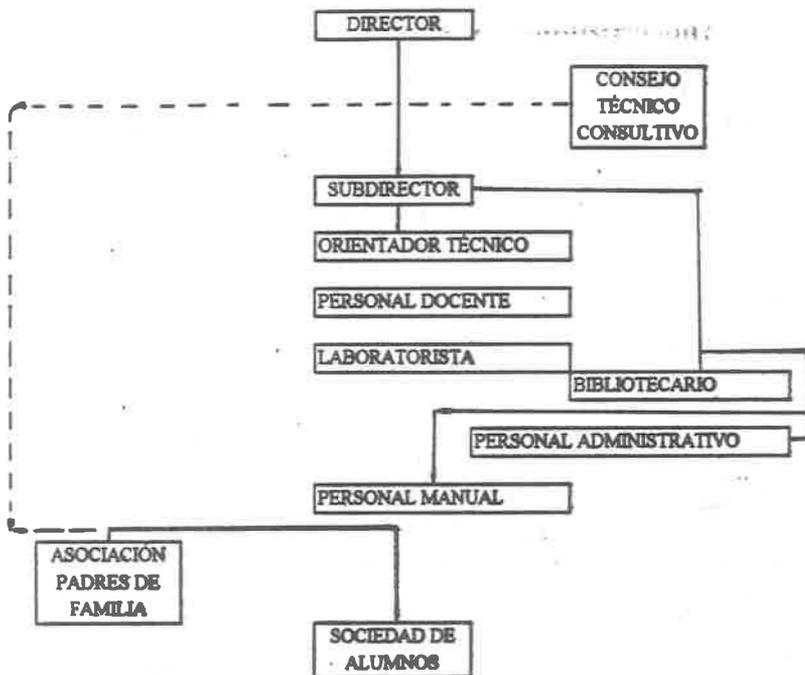
5.1 Manual de Organización

Su finalidad es proporcionar el marco descriptivo del esquema orgánico - funcional, adaptado a la Telesecundaria a fin de propiciar su mejor funcionamiento, al otorgarle los elementos de apoyo que faciliten la adecuada delimitación de funciones y responsabilidades. Contiene los apartados siguientes:

I. Diagrama de Organización

En el se identifican las relaciones de jerarquía que guarden los diversos órganos respecto de la dirección, así como las funciones asignadas a cada uno de éstos.

ORGANIGRAMA DE LA TELESECUNDARIA



FUENTE: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA; MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN MEDIA. 1993 pág. 17

Cabe mencionar que este diagrama no es aplicable a Telesecundaria, debido a que no se cuenta con un Subdirector con actividades definidas, sólo es un maestro de grupo con apoyo a la Dirección; también se cuenta con cuatro maestros con funciones de orientación; no se cuenta con un laboratorista aunque si, con un taller - laboratorio cuyo material y equipo se encuentra guardado en la bodega desde hace dos años aproximadamente; tampoco se tiene una biblioteca, por lo tanto no se cuenta con un bibliotecario, por último no está conformada la sociedad de alumnos.

II. Funciones

En esta parte se descubren las funciones que desarrollan los órganos que integran a la escuela Telesecundaria.

III. Descripción de Puestos

Se incluyen los perfiles correspondientes al Director y personal docente del plantel; así como la definición de sus funciones por materia.

5.1 Manual de Procedimientos de Inscripción a 1ER. Grado

Su finalidad es unificar los criterios y diversas actividades que se llevan a cabo en el proceso de inscripciones para el primer grado.

I. Objetivo

Se enuncia el propósito del procedimiento para la inscripción.

II. Normas

Se proporcionan los lineamientos para llevar a cabo el procedimiento de inscripción.

III. Procedimiento de Inscripción

tiene como finalidad presentar el diagrama de flujo correspondiente, así como las formas e instructivos necesarios para su realización.

El manual de procedimientos consta de objetivos específicos y diferentes formatos de inscripción:

- **Solicitud de inscripción :** Conocer los datos personales del alumno y de padre de familia.
- **Libro de inscripción :** Registrar los datos de los alumnos que se inscriben.
- **Ficha de inscripción :** Reconocer al alumno como inscrito en el plantel educativo, matriculándolo en el libro de inscripción.
- **Carta compromiso :** Dar a conocer al padre y al alumno los lineamientos que deben cumplir dentro de la institución.
- **Credencial :** Identificar al alumno como miembro de la institución.

5.3 Instructivos

El instructivo engloba las disposiciones técnico - administrativas para la ejecución de las actividades que conforman un proceso, relacionándolas con el puesto al que corresponden.

Para facilitar la prestación del servicio educativo la Secretaría de Educación Pública ha elaborado instructivos, en los cuales se sistematizan los procesos que se desarrollan en un plantel escolar.

Propósitos del Proceso Administrativo de Telesecundaria

ETAPA	OBJETIVO	PROPÓSITOS
PLANEACIÓN	Es la fase en la cual se realiza un diagnóstico de la realidad existente y un pronóstico de la transformación que habrá de sufrir ésta, en un tiempo determinado, con base en un propósito.	Establecer objetivos, metas, políticas, programas, presupuestos factibles y viables, que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y que regulen la adquisición, uso y disposición de los recursos.
ORGANIZACIÓN	Es la fase en la cual se crean, ordenan o disponen los elementos que habrán de intervenir durante todo el proceso administrativo.	Determinan las estructuras y niveles jerárquicos de los órganos del plantel, y de las comisiones de trabajo, así como los horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de acuerdo con los objetivos trazados y medios disponibles.
INTEGRACIÓN	Es la fase en la cual se determinan y asignan los recursos humanos y financieros y se abastecen de los recursos materiales, a fin de alcanzar los propósitos de la planeación de acuerdo a la organización establecida.	Determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones de cada órgano o comisión específicos de trabajo, así como abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativa.
DIRECCIÓN	Es la fase en la cual se ponen en marcha las acciones para el logro de los objetivos propuestos, mediante una orientación y desarrollo de los recursos humanos y una canalización programada de los recursos materiales y financieros.	Lograr los objetivos y metas propuestos mediante el ejercicio de la autoridad conferida por el puesto, la adecuada asignación de los recursos materiales y financieros y el desarrollo eficaz de las actividades en el plantel escolar.
CONTROL	Es la fase del proceso administrativo que concluye con una sistemática de evaluación y corrección de desviaciones de todo el proceso administrativo.	Proporciona información válida y confiable que oriente la toma de decisiones en las diversas etapas del proceso administrativo.

APARTADO III:

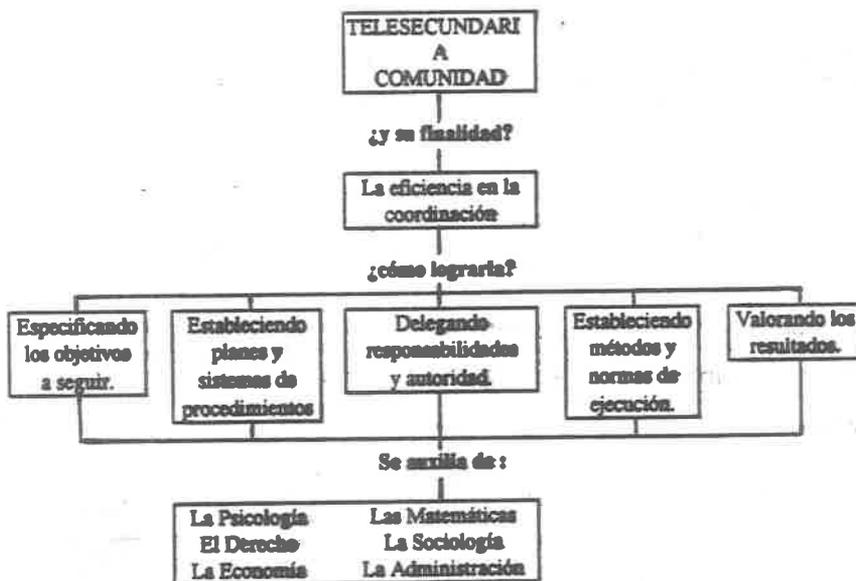
**EL NUEVO SISTEMA
ADMINISTRATIVO DE LA
TELESECUNDARIA
(PROPUESTA)**

3.1 Esquema Administrativo

La administración de la educación existe, no como un fin en si misma, sino al servicio de los objetivos académicos y pedagógicos; en las instituciones educativas, el fin primordial es la enseñanza y el aprendizaje; así mismo aplica los principios de administración a la Dirección de los esfuerzos educativos.

A continuación se desarrolla un esquema para administrar la Telesecundaria.

¿Cuál es el ámbito de la administración?



Puede decirse entonces, que las instituciones educativas deben de elaborar sus criterios rectores y sus prácticas de auto control a tono con las exigencias de las finalidades propias de la institución, es decir, de la enseñanza y aprendizaje. El problema inmediato que presenta la Telesecundaria es que ignora las necesidades que en materia de administración educativa posee. Generalmente el Director desconoce las reglas y prácticas de administración en general y de la administración educativa en especial

Para poder llevar a cabo una buena administración escolar es necesario tomar en cuenta los siguientes rubros:

1. **Relación escuela - comunidad.** La educación es sobre todo; una empresa pública. Este rubro incluye un cuidadoso análisis de las características de la comunidad, el nivel general de aprobación o desaprobación del programa escolar, una determinación de la filosofía educativa propia de los ciudadanos, la receptividad de la comunidad de todo cambio e innovación, un análisis de las pautas y de la eficacia de la comunicación, la estimación de los deseos y aspiraciones que tienen los ciudadanos para con sus escuelas, determinar con realismo lo que las escuelas públicas pueden y deben hacer en la comunidad, la organización de un programa informativo eficaz, para mantener a los ciudadanos informados de los acontecimientos.



2. Desarrollo del Plan de Estudios. Incluye aquellas actividades en las cuales el personal escolar y otros se comprometen a planear, llevar a cabo y evaluar las experiencias instructivas.

Incluye el trabajo para lograr el desarrollo de nuevos conocimientos y técnicas. Estos conocimientos y técnicas se relacionan con las siguientes categorías del plan: determinación de los objetivos, desarrollo de un programa de instrucción, el uso de materiales y procedimientos didácticos, y la evaluación de la enseñanza.

El Administrador debe asumir la responsabilidad de disponer la selección y adquisición del material de enseñanza. Estos materiales abarcan una extensa gama que va, desde libros de texto hasta máquinas de enseñar. Se deben calcular presupuestos para cubrir los costos del material instructivo; establecer comisiones y solicitar la colaboración del personal para revisar, evaluar y determinar los estándares de selección, planear el establecimiento de un depósito, el inventario y la disposición de provisiones.

Si se utilizan buenos procedimientos de planeación, el resultado será que habrá beneficios para la institución que desea crecer y prosperar en un medio que cambia rápidamente. Cualquiera que sea el tipo de planeación deberá tomar en cuenta:

Pronóstico: ¿A dónde se dirige?

Objetivos: ¿A dónde debería dirigirse?

- Estrategia:** **¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?**
- Táctica:** **¿Qué acciones específicas deberá emprenderse, por quién y cuándo?**
- Control:** **¿Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la Telesecundaria está teniendo éxito?**

La planeación debe ser un proceso y no una tarea para llegar a un hecho concreto, en un tiempo determinado. Este proceso deberá orientarse a que el sistema se defina y se integre como en todo, satisfaciendo los requerimientos de las partes en un contexto que permita su vinculación con otros sistemas de la actividad humana, buscando la participación, la discusión, el debate y el consenso.

3. Los alumnos. Este rubro abarca los servicios destinados a los estudiantes, que complementan la enseñanza común en las aulas. estas actividades requieren planificación, organización, habilitación del personal especializado, elaboración del presupuesto coordinación, evaluación y supervisión.

4. Equipo de personal. Se ocupa del suministro de recursos humanos para cumplir los programas de servicios y de enseñanza en las escuelas.

Tradicionalmente se ha prestado mayor atención a los aspectos técnicos y materiales, haciendo a un lado al elemento humano que es el que va a dar vida y movimiento a la institución, ya que en gran medida su buen funcionamiento y desarrollo depende del recurso humano con que opere.

Por lo mencionado anteriormente, llegamos al reconocimiento del recurso humano en las instituciones, por ello es importante que el personal que dirija y/o realice su trabajo, los haga con su mejor esfuerzo y que todas las áreas se sientan involucradas y se coordinen con el área logística para su realización.

En la administración de recursos humanos se desarrollan políticas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, profesores capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción y seguridad en el trabajo, que de implementarse correctamente, redundará en el logro de la finalidad de la escuela Telesecundaria.

Es dentro de esta función donde el director creará la estructura necesaria para la implementación del proceso administrativo, para coordinar en este caso al personal docente.

5. Facilidades físicas. Tratar se suministrar las facilidades físicas, como son los edificios escolares, sitios, equipos indispensables y accesorios para la instrucción. La planificación de la planta escolar es muy importante. Debe ser funcional, flexible, económica, segura, conveniente,

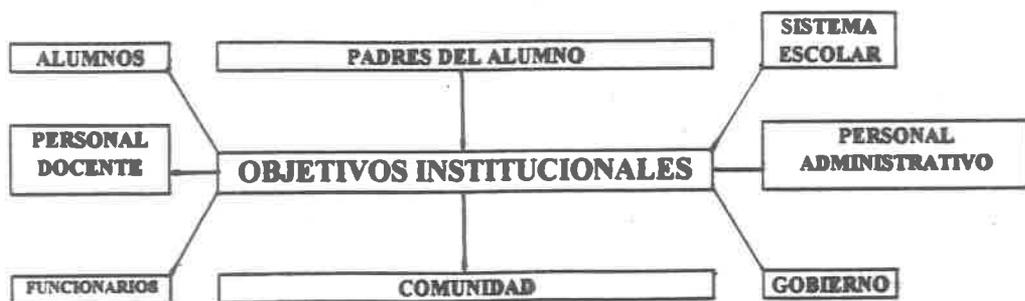
bien ubicada, bien orientada en cuanto al programa, bien equipada, bien mantenida, etc. Se deben facilitar lugares para áreas recreativas, campos de deportes, y muchas otras comodidades que actualmente se les exige a las escuelas. El rubro también incluye disponer la adquisición de buenos equipos, el mantenimiento de los mismos y supervisión.

6. Dirección financiera. Algunos de los elementos importantes son la elaboración de presupuestos, administración de los gastos, adquisiciones y compras en general, contabilidad.

En el área relacionada con vinculaciones con los sistemas planeados, para lograr determinados fines y propósitos.

El Director de la Telesecundaria debe iniciar por fijarse los objetivos a los que quiere llegar, hacia los cuales encaminará todos sus esfuerzos, en este caso debe plantear la actualización, perfeccionamiento y desarrollo del personal docente, para elevar el nivel académico.

Es de suma importancia fijar los objetivos, sin ellos no habrá ninguna certeza de lo que se debe ni a donde se llegará con las actividades que se desempeñan.



Deben plantearse políticas, que serán los criterios o guías de acción para orientar todas las actividades al logro de los objetivos, los cuales deben de ser flexibles para evitar complicaciones y deben prever las posibles desviaciones que puedan presentarse a futuro.

Así mismo deben asignarse oficialmente a cada profesor en su puesto definiéndolo clara y precisamente en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

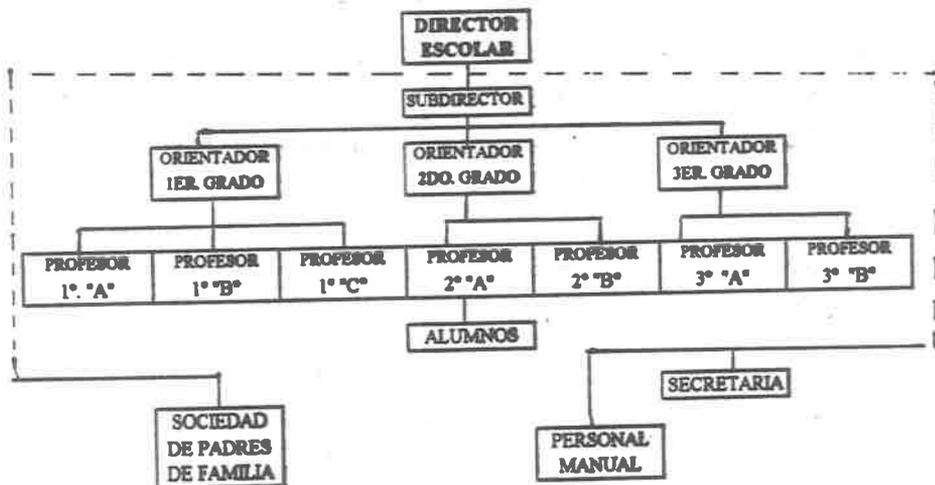
Otro aspecto importante es establecer una adecuada comunicación ya que permite una retroalimentación que beneficiará las relaciones y podrá dar a conocer posibles fallas en la administración del personal docente; para ello desarrollarse y promover sistemas, medios y climas apropiados para crear ideas e intercambiar información a través de toda la institución.

3.2 Estructura de un Manual de Organización de Telesecundaria

Contiene los objetivos del procedimiento; a quienes está dirigido; Capó de aplicación; expone con detalle la estructura de la institución; explica la jerarquía; los grados de responsabilidad y autoridad; generalmente incluye organigramas, objetivos, políticas, descripciones de funciones, etc.

1. **Introducción.** Presentación del manual; debe ser breve y conciso; su objetivo es crear interés en la lectura.
2. **Índice.** Es la relación del contenido que lista los títulos de las partes del manual, en forma breve pero descriptiva.
3. **Objetivos.** Se refiere a la finalidad que se pretende del funcionamiento de cada unidad de trabajo, creando un patrón o referencia para medir el desempeño del mismo trabajo. Por consiguiente es necesario dar a conocer estos objetivos, para así poder satisfacer la primera etapa del proceso de organizar que es la fijación de objetivos.
4. **Organigramas.** La estructura es un hecho en la organización y es el punto de donde deben partir los análisis sobre la mayor parte de las facetas de la vida organizacional. Es conveniente dibujar y exponer las gráficas de organización para que todos los integrantes puedan conocer la forma en que han asignado los

diferentes deberes o actividades y puedan ver dónde quedan situadas. Es conveniente incluir en cada caso en las gráficas, un esquema simple de la organización superior, con el fin de indicar como se delega la autoridad y como se establecen las líneas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.



5. **Políticas.** Son normas de conducta de las cuales se vale la administración para lograr los objetivos de la institución. La necesidad de formalizar las políticas a través del manual estriba en que éstas, al estar escritas pueden aplicarse una y otra vez, evitando multiplicidad de interpretaciones.
6. **Descripción de puestos.** Es la parte del manual donde se detallan las actividades que deben de ejecutarse en cada unidad de trabajo. Esta descripción se hace genérica y analítica.

La primera consiste en descubrir brevemente las funciones más representativas del puesto, esto es para conocerla globalmente.

La segunda por contra, consiste en describir analíticamente las actividades del puesto y la periodicidad con que éstos se desempeñan. En esta forma el titular del puesto sabe objetiva y categóricamente cuán es su trabajo.

7. **Requerimientos del puesto.** Es la relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupa el puesto. Tales requerimientos se encuentran normalmente ordenados en una serie de factores:

* **Habilidad.** Escolaridad, conocimientos necesarios, idiomas, experiencia, capacidad requerida, iniciativa.

* **Esfuerzo.** Mental, visual y físico.

* **Responsabilidad.** En la dirección de personas, en trámites y procesos, en valores y equipos.

* **Condiciones de trabajo.** Medio ambiente, tipo, riesgos (accidentes y enfermedades).

* **Perfil del titular del puesto.** Edad, sexo, estado civil, características psicológicas.

8. **Formas, reportes e informes.** La función de los sistemas es generar acción y coordinarla, si esto es llevado a cabo correctamente, se obtendrá buenos resultados. Pero la acción por sí sola, no es suficiente, además hay que transmitir información rápida y significativa a alguien que pueda hacer algo con ella. Las formas, reportes e informes cumplen la misión dentro del sistema, de registrar y circular la información. Por lo tanto es de suma importancia que la comunicación escolar la conozca y las emplee como un medio de comunicación y coordinación de sus trabajos.

La Escuela Telesecundaria se crea con el objetivo de proporcionar educación a los egresados de escuelas primarias de comunidades rurales; teniendo como recursos principales: el televisor, la Guía de Aprendizaje y los Conceptos Básicos.

En los primeros años de creación de la Escuela Telesecundaria, generalmente fueron instituciones pequeñas que no necesitaban de una administración especial para salir adelante; sin embargo, por diversos factores que las rodean se encuentran en constante crecimiento.

Una de las escuelas en crecimiento, es la Telesecundaria No. 89 "Ixtlaxolotitlan" con localidad en Villa de las Flores, Coacalco, en el Estado de México; de la cual se realizó una investigación del sistema administrativo que implementa.

Como resultado se obtuvo que la Telesecundaria carece de un sistema administrativo adecuado; no permite organizar las actividades ni el aprovechamiento de los recursos de manera eficaz y productiva.

Entre las causas principales es la falta de conocimientos técnicos en el ámbito administrativo por parte de la Dirección Escolar.

Es importante que el Director de una institución tenga las características que requiere el puesto recordemos que es el responsable de la funcionalidad; porque proporciona el diseño para establecer la forma en que habrá de dirigirse la escuela.

Si el Director de la Escuela Telesecundaria aplica el proceso administrativo tiene seguridad de que será un éxito el futuro de la misma. El proceso administrativo requiere de su aplicación y de una revisión periódica de cada uno de sus elementos, para encontrar errores y darles solución inmediata.

Es importante que todo administrador de una escuela tenga un criterio muy amplio, así como la capacidad, experiencia y preparación profesional para llevar a la institución al éxito seguro.

También se recomienda formular un Manual de Organización - que vaya acorde a las necesidades y objetivos del Sistema de Telesecundaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ARIAS Galicia, Fernando.**
Administración de Recursos Humanos
2da. Edición, Editorial Trillas. México. Pag. 525
2. **BAENA Paz, Guillermina.**
Instrumentos de Investigación
"Manual para elaborar Trabajos de Investigación y Tesis Profesionales"
Editores Mexicanos Unidos
México, 1979. Pag. 248
3. **BROWN W. James.**
Introducción Audiovisual
Editorial Trillas. México 1981. Pag. 369
4. **CARROL, Lewis.**
Alicia en la País de las Maravillas
Editores Mexicanos Unidos. México 1991. Pag. 120
5. **DUHALT Krauss, Miguel.**
Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas
Editores Mexicanos Unidos. México 1968. Pag. 160
6. **ECO, Humberto.**
Cómo se hace una Tesis
6ta. Edición. Editorial EDISA. México 1987. Pag. 69

7. **ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN**
Editorial Santillana. México 1975. Volumen IV. Pag. 326

8. **FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.**
El Proceso Administrativo
2da. Edición. Editorial Diana. México 1978. Pag. 249

9. **HERNÁNDEZ, Benito Raúl.**
Importancia del Factor Humano dentro de las
Organizaciones en México
Editorial UNAM. México 1985. Pag. 154

10. **JOHNSON R.A.**
Teoría, Integración y Administración de Sistemas
Editorial Limusa. México. Pag. 286

11. **KOONTZ, Harold.**
Administración 2da. Edición.
Editorial Mc Graw-Hill. México 1993. Pag. 548

12. **DIALOGO**
"La Administración Educativa: sus Conflictos"
No. 14. México, enero-febrero 1990. Pag. 48

13. **LAZZARO, Víctor.**
Sistemas y Procedimientos
2da. Edición. Editorial Diana. México 1981. Pag. 677