



*Problemática relacionada con la estructura administrativa de
las Instituciones de Educación Privada
Nivel medio superior
Instituto Fleming, Plantel San Ángel*

Resendíz González Alma Araceli

México, D. F., a febrero del 2002

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I: GENERALIDADES EDUCATIVAS.....	12
REFERENCIAS GENERALES EDUCATIVAS (CONCEPTO DE EDUCACIÓN EN MÉXICO).....	13
ANTECEDENTES Y REFERENCIAS AL TEMA.....	17
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL	19
EDUCACIÓN QUE IMPARTEN LOS PARTICULARES	30
IMPORTANCIA DE DETECTAR, RECONOCER Y ATENDER LOS PROBLEMAS EDUCATIVOS	34
NORMATIVIDAD A LA QUE SE VEN SUJETOS LOS PARTICULARES.....	45
CAPITULO II: ORGANIZACIÓN.....	54
IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	55
DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	59
BREVIARIO HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN	61
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	65
LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES.....	72
ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR	76
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR	78
ORGANIZACIÓN LINEO – FUNCIONAL	80
ORGANIZACIÓN STAFF	81
ORGANIZACIÓN POR COMITÉS	83
ORGANIZACIÓN MATRICIAL	86
ORGANIZACIONES DE O POR PROYECTOS	90
ORGANIZACIÓN HÍBRIDA	91
ORGANIZACIONES POR PRODUCTOS	91
OTROS TIPOS DE ORGANIZACIÓN:	92
ADHOCRACIA	92
ORGANIZACIÓN EN RED	94

<u>CAPITULO III CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN</u>	<u>100</u>
DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN CASO: FLEMING PLANTEL SAN ÁNGEL (SISTEMA DE CARRERAS TÉCNICAS)	100
ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO FLEMING	104
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	105
ORGANIGRAMA ACTUAL	108
<u>CAPITULO IV ANÁLISIS INSTITUCIONAL</u>	<u>109</u>
FOTOGRAFÍA DE LA INSTITUCIÓN	111
ANÁLISIS DEL INSTITUTO EN ORDEN JERÁRQUICO	118
ANÁLISIS FUNCIONAL	127
ANÁLISIS DE ÍNDOLE NORMATIVO (COMPETENTE A ESCUELAS PARTICULARES) Y SU CUMPLIMIENTO	133
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>144</u>
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>147</u>
<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>	<u>151</u>
<u>HEMEROGRAFIA Y/O DIRECCIONES URL.....</u>	<u>155</u>
<u>GLOSARIO</u>	<u>157</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>163</u>

INTRODUCCIÓN

La hipótesis que se plantea en el trabajo de investigación cabe aclarar que es útil en el caso de las instituciones que ya cuentan con una infraestructura, personal docentes, administrativo y operativo reconocidas por las Instancias Educativas pertinentes (como ejemplos: SEP, DGETI, según sea el caso); principalmente si aparentan tener problemas de tipo administrativo originados por una mala organización. Cabe señalar que se escogió una escuela con problemas de este tipo al nivel de carreras técnicas (medio superior) reconocida como escuela particular¹.

Esta tesis presenta los resultados de una investigación sobre la deficiente Estructura Organizacional en una institución educativa y las consecuencias de esto en el ámbito educativo. Este trabajo se realizará en la Ciudad de México en el Distrito Federal. Se eligió el Instituto Fleming Plantel San Ángel como el lugar de análisis de estudio, para vincular la falta de una buena administración con los problemas que se presentan dentro de las escuelas privadas de nivel medio superior que imparten carreras técnicas. Este trabajo se genera debido a la demanda de dichas escuelas y la repercusión que tienen en la sociedad².

¹ Se puede aseverar que esta reconocida como particulares por los formatos que se anexaran al final, en el ANEXO I referentes al registro de alta ante la SEP.

² Actualmente, en el país existen 6.2 millones de personas analfabetas. La población sin primaria completa se estima en 12.5 millones y la que no cursó o terminó la secundaria alcanza 17.4 millones. Cuatro de cada diez jóvenes de entre 16 y 18 años de edad están matriculados en alguna modalidad de educación media superior y más de 2 millones de niñas y niños presentan algún signo de discapacidad. Existen jóvenes, adultos e inclusive personas de edad avanzada que desean empezar o continuar con sus estudios; muchos padres de familia necesitan información para ayudar y orientar a sus hijos en la decisión de qué y dónde estudiar una vez terminada la educación básica o bien, buscan alternativas para sus hijos con necesidades especiales de educación (<http://www.dgeti.sep.gob.mx>).

El tipo de estudio que se llevará a cabo será para analizar, detectar y aportar sugerencias (resultado del análisis) con la finalidad de colaborar con conocimiento útil para posibles investigaciones que se realicen y al mismo tiempo sugerir un mejor funcionamiento del Instituto Fleming.

La investigación será de tipo administrativo. Con base en el método científico, enriqueciéndolo con las experiencias laborales.

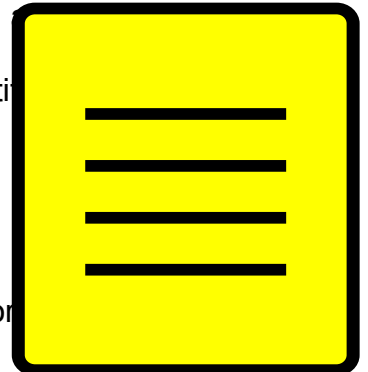
La siguiente metodología por fases sirve es para analizar de manera ordenada y sistemáticamente la manera en que se desarrolla el contenido de la Tesis; se busca partir de lo general a lo específico, conteniendo esta tesis un total de 4 capítulos además de las Conclusiones, Recomendaciones o Propuestas y la Bibliografía.

Tomando en cuenta el criterio antes mencionado el primer capítulo tiene como primer objetivo establecer la importancia de conocer la Estructura Organizacional Educativa actual de nuestro país de manera genérica, de tal modo que se puedan exponer los diferentes tipos que existen dentro del Sistema Educativo Nacional, con la finalidad de poder ubicar dentro de qué modalidad se encuentra dicho instituto y, de manera precisa, identificar cómo se encuentra registrado dentro del sistema educativo.

Así, el segundo capítulo mostrará un marco teórico conceptual, el cual presentará los conceptos de organización; se parte de ordenar cronológicamente las aportaciones que se han realizado a lo largo de la historia, desde el momento que se conceptualiza o se reconoce la importancia de la organización como tal dentro del ámbito administrativo. Posteriormente se muestran los diversos tipos de estructura que existen (los más conocidos), con el objetivo de poder reconocer el tipo de estructura que existe en la escuela que se esta investigando e identificar dónde se ubica administrativamente.

El tercer capítulo contendrá el planteamiento del problema general, el (los) problema (s) además, refleja “el ser y el deber ser” de la Institución de vincular con ello, cada una de las partes que interfieren en la organización se desequilibre o se equilibre.

El capítulo cuarto contiene contener los elementos a detalle de la organización como un breve pero serio análisis de la institución y por último las Conclusiones, las Recomendaciones, la Bibliografía y documentos que respaldan esta investigación integrados como anexos.



Presentación

"las Organizaciones mal diseñadas repercuten negativamente sobre sus miembros..." Bill Reddin

Tanto las organizaciones educativas, como aquellas que ofrecen servicios a la comunidad y las entidades, sin fines de lucro, experimentan transformaciones de carácter estructural. En una época de profundos cambios, la necesidad de reformular objetivos y modelos de estructura o gestión, requiere recursos humanos formados para ese fin.

En la actualidad en el campo administrativo, específicamente en lo educativo, es muy común ver que las organizaciones³ presentan diversos problemas ya sean: administrativos, económicos, financieros, sociales, culturales o éticos entre otros.

Puede observarse que dentro de las instituciones existen problemas (en este caso Instituciones educativas), muchas veces originados por querer implantar modas administrativas⁴, buscando resolver o solucionar con ello automáticamente sus problemas. Lo que desde un punto puede ser incompleto y deficiente, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Es necesario para esto, considerar lo siguiente:

³ Organización en este caso es considerada, en termino general, como ente no como una etapa o fase del proceso administrativo.

⁴ Que en muchos de los casos son experimentos además de pasar prontamente de moda, se aplican mal o a destiempo en la mayoría de ocasiones.

Si un Administrador o Directivo detectan uno o varios problemas dentro de su organización por lo general lo ignoran o lo atienden mal. Para ilustrarlo esta el siguiente ejemplo:

Un ama de casa considera que ha perdido el equilibrio al comer y de hecho ya esta elevada de peso, por consiguiente decide atenderse y cuidarse; podría decirse que acaba de dar un gran paso: el detectar y reconocer su problema; pero ahora como consecuencia, le toca elegir qué sistema o método empleara para erradicar o aminorarlo, dentro de sus soluciones están los siguientes: **uno** comprar productos de mercado sin vigilancia médica y auto-atenderse con ellos; **dos** seguir los consejos de sus vecinas; **tres** llevar una dieta con la ayuda de un nutriólogo y combinarla con ejercicio(con esto solo se presentan algunas opciones para ilustrar).

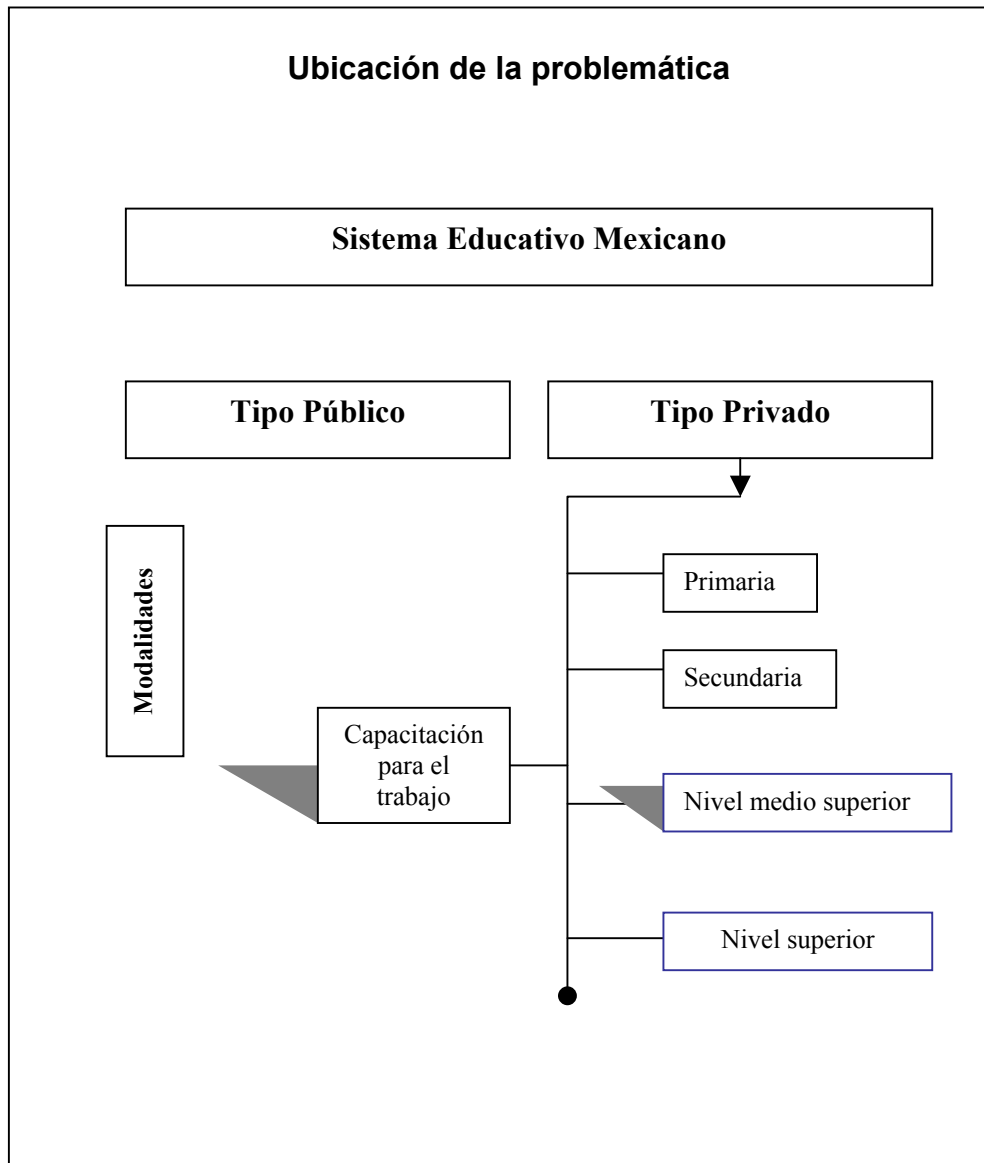
Podría decirse que no basta con detectar su problema y reconocerlo, sino tener posibles alternativas para desaparecerlo o aminorarlo, en el caso planteado, ya se tienen y sólo restan dos pasos de suma importancia: **elegir el más apropiado, además, el aplicarlo de manera oportuna y constante.** Cabe mencionar que detectar el problema pero no atenderlo es la parte que lleva a muchas Instituciones a “enfermarse” de manera seria y delicada, consecuentemente con costos muy elevados para ella y que inclusive pueden o no tener solución.

Esto precisamente, es lo que se mostrará, es decir, que si la organización en la que se labora se deberá detectar, reconocer, identificar el o los problemas, así como elegir el o los métodos más adecuados y aplicarlos sin demora para no acrecentar los problemas dentro de la organización, manteniendo con ello, el equilibrio de la organización.

Para esto es necesario la disponibilidad, la atención y observación del funcionamiento así como la operatividad de la organización.

En la actualidad este es uno de tantos problemas educativos serio, dentro del sistema educativo de nivel medio que imparten carreras técnicas, donde puede observarse que la educación es más bien el medio para lucrar y no el fin. Esto en grandes dimensiones, tanto nacional e internacional conlleva a problemas serios a mediano y largo plazo.

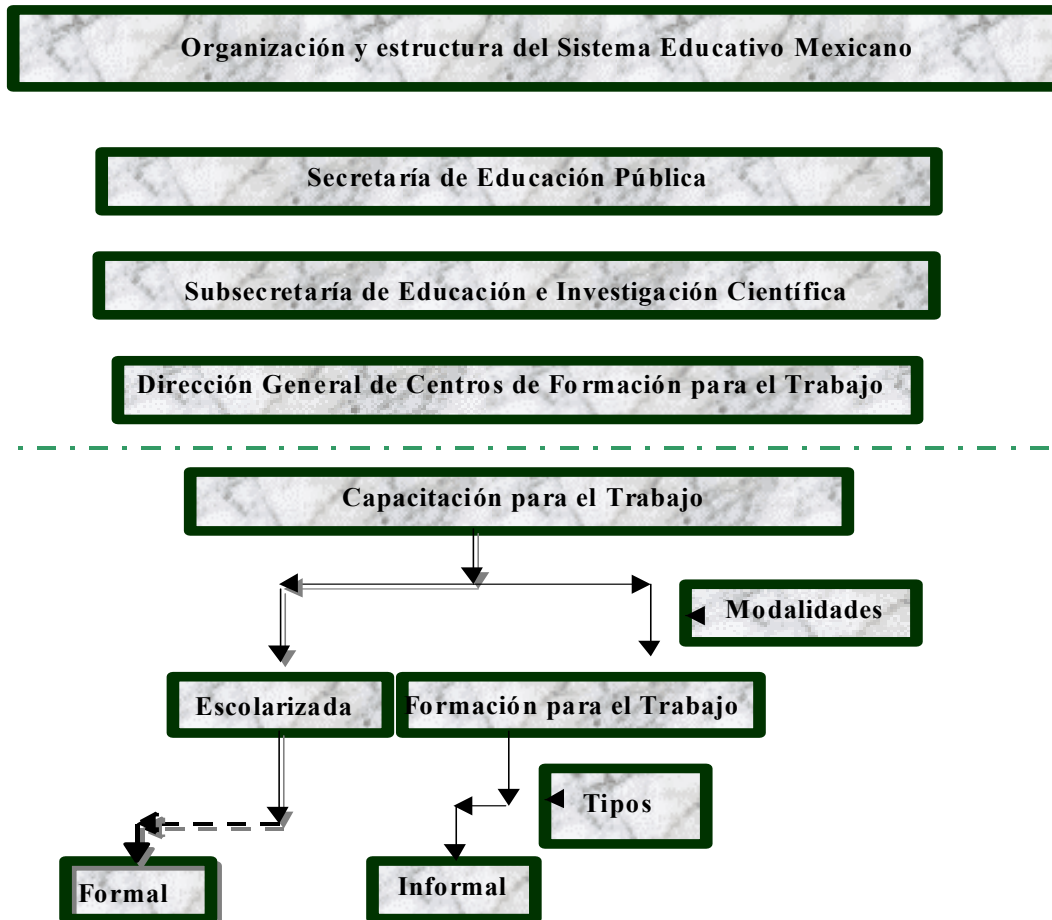
A continuación se presenta un esquema donde se muestra el modelo del Sistema Educativo Nacional Mexicano, contexto donde se ubica la problemática planteada.



Ubicación en el contexto general⁵



Ubicación de la investigación



⁵ Este esquema es basándose tanto en el organigrama de la Secretaría de Educación Pública (2002) y el esquema de los niveles se dan con base en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), versión 1997. Para ver el organigrama de la SEP ver Anexos II.

CAPITULO I: Generalidades Educativas

1.1. Referencias Generales Educativas(concepto de Educación)

1.2. Antecedentes y referencias al tema

1.3. Estructura y organización del Sistema Educativo Nacional

1.4. Educación que imparten los particulares

1.5. Importancia de detectar y atender los problemas educativos (errores más comunes dentro del sistema educativo)

1.6. Normatividad a la que se ven sujetos los particulares

Referencias Generales Educativas (concepto de Educación en México)

Muchos de nosotros, educadoras y educadores que proclamamos una opción democrática, no siempre, infelizmente tenemos una práctica que sea coherente con nuestro discurso avanzado. De ahí que nuestro discurso, incoherente con nuestra práctica, se vuelva pura palabrería (...) Quién sólo habla y nunca oye; quien “inmoviliza” el conocimiento y lo transfiere a los estudiantes, no importa si es en escuelas primarias o en universidades; quien apenas oye el eco de sus propias palabras en una especie de narcisismo oral; quien considera petulancia de la clase trabajadora es demasiado inculta e incapaz, necesitando por ello ser liberada de la cima hacia abajo, no tiene realmente nada que ver ni con la liberación ni con la democracia. Por el contrario, quien así actúa y así piensa, consciente o inconscientemente, ayuda a la preservación de las estructuras autoritarias. *Paulo Freire*

Antes de tratar de establecer la importancia de saber aplicar los conocimientos administrativos dentro de la Estructura Organizacional educativa y exponer los diferentes tipos que existen, es necesario exponer, de manera general, aunque sea mínimamente el concepto de educación en México. Es preciso reflexionar sobre la importancia y el papel que juega en la formación social la educación.

La educación como, fenómeno social no puede definirse ni entenderse si antes no se denota la importancia social que tiene por el hecho de que se le atribuye la formación de los individuos para poder incorporarse a la vida en sociedad.

Algunos autores como Castles y Wüstenberg mencionan:

“Educación es el nombre que le damos a la formación... de la conciencia... la conciencia social es, sobre todo, producto de las condiciones económicas y sociales, pero ... también es un factor que por sí mismo ayuda a moldear el desarrollo de las condiciones económicas y materiales. Dicho de otro modo, existe una relación dialéctica entre **conciencia** y relaciones materiales”⁶

Pero por otra parte como menciona Fuentes Molinar “ a diferencia de otras naciones capitalistas, en donde la educación ha sido concebida a la manera liberal, como una acción civilizadora relativamente neutral y destinada a realizar una función estatal subsidiaria, (aquélla)... ha sido un componente esencial de los proyectos del Estado, integrada desde la raíz a su acción material y a su explicación ideológica.”⁷

Lo que quiere decir que constituye un instrumento para mantener y fortalecer la estructura social y las relaciones de poder entre las clases.

⁶ Castles, Stephen y Wiebke Wüstenberg. *La educación del futuro: una introducción a la teoría y práctica de la educación socialista*, p. 9

⁷ Fuentes Molinar, Olac. *Educación, estado y sociedad en México*, p. 1

Desde el punto de vista de Fuentes, en el orden de la reproducción social la educación de nuestro país ejerce tres funciones que pueden resumirse así:

1. Contribuye a la reproducción de la estructura de clases, al formalizar y legalizar la división social del trabajo a través del acceso desigual de la población, la cual esta dirigida al sistema educativo, condicionado principalmente por el tipo de recursos económicos y/ o de clase.
2. Desarrollo, inculca y difunde directamente la ideología, con sus diferentes niveles de complejidad, donde se explica, por decirlo de algún modo, la realidad social para hacerla aceptable en el ámbito general, pero al mismo tiempo afirma, por medio de este consenso obligado, el poder que existe en las clases sociales más altas.
3. Para esto es muy importante la formación de la fuerza de trabajo, que con diferentes niveles de calificación, se incorporan al sistema productivo.

Se resalta la importancia de este último, porque relacionándolo con el tema hay que recordar que la educación en algunos lugares es el medio para poder lograr tanto los intereses personales como nacionales.

Dicho de otro modo, la función que realiza la enseñanza entre otras cosas es desarrollar destrezas ocupacionales que favorecen tanto a las instituciones privadas como públicas, asimismo a la ideología que se trasmite por medio de la educación que es parte de la estrategia que busca implementar su liderazgo y poder en las diferentes entidades, así como las políticas que implementa el Estado. Por eso es importante saber cómo va a funcionar la administración interna de “x” institución u organización educativa, teniendo como antecedentes los intereses políticos que se persiguen, el periodo en que sé este trabajando y concertando lo emitido por el Estado referente al tema específico.

Antecedentes y referencias al tema

“Tanto las organizaciones educativas, como aquellas que prestan servicios sociales y las entidades sin fines de lucro, experimentan transformaciones de carácter estructural. En una época de profundos cambios, la necesidad de reformular objetivos y modelos de gestión, requiere recursos humanos formados para ese fin.”⁸

Esto es muy cierto, además, se retoma la importancia de detectar los cambios de que se habla y para ello es necesario conocer a la organización (tanto interna como externamente, es decir, la estructura, la planeación, la política económica, la ubicación geográfica y la política educativa, etc.)

La observación, combinada con el análisis y los conocimientos surte buen efecto, no solamente a los administradores. Esto es muy útil desde pequeñas organizaciones hasta las más complejas.⁹

El trabajo asume nuevas formas de organización, en relación con las exigencias de las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de organizar.

El mercado laboral requiere de los trabajadores, competencias diferentes tales como: trabajar con autonomía y responsabilidad, integrar equipos de trabajo y conocer los procesos de producción en su conjunto.

Las organizaciones, lejos de estar excluidas de dicha transformación, se encuentran inmersas en estos procesos de cambio.

⁸ <http://www.bitacora.net>. Elaborado por las licenciadas Teresa Lugo y Mariana Rossi (son las coordinadoras de la Modalidad a Distancia del Curso de Posgrado sobre Gestión de las Organizaciones; Gestión de las Organizaciones por Internet: educación a distancia; México; 2001; p. 1)

Para comprender el complejo universo de las organizaciones que brindan servicios sociales en las áreas de educación, salud, recreación, promoción y desarrollo social, así como todas aquellas que forman parte de este sector, resulta necesario concebirlas y ubicarlas dentro del contexto de la sociedad contemporánea.

Tanto las organizaciones educativas, como aquellas que prestan servicios sociales y las entidades sin fines de lucro en particular, se encuentran inmersas en estos procesos de cambio. Y lejos de permanecer estables han experimentado un conjunto de transformaciones de carácter estructural.

Los procesos de transformación han traído como resultado no sólo el surgimiento de nuevas organizaciones sino también de la desaparición de muchas otras. Así, como la necesidad de reformular los objetivos que guían las organizaciones y los modelos de gestión imperantes en ellas que requieren de recursos humanos formados para tal fin.

Y en la actualidad como en tiempos pasados es muy común ver que todas las organizaciones tienen problemas de diferentes tipos como pueden ser administrativos, económicos, sociales, culturales, éticos u otros.

⁹ En este caso el trabajo será realizado dentro de una institución educativa privada, es decir privado de nivel medio superior: Instituto Fleming Plantel San Angel.

Para comenzar hay que ubicar el sistema donde se realizara el estudio: un pequeño sector o modalidad del sistema educativo. Para ello será indispensable conocer por lo menos la estructura externa a la que pertenece.

Estructura y organización del Sistema Educativo Nacional

La estructura y organización del sistema Educativo de México, está integrado por¹⁰:

- Las autoridades educativas
- Los planes, programas, métodos y materiales educativos
- Los educadores y educandos
- Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados
- ***Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios***
- Las instituciones de educación superior autónomas

Los niveles y tipos educativos que conforman el Sistema Educativo Nacional ofrecen sus servicios en las modalidades escolar, no escolarizada y mixta.

¹⁰Secretaría de Educación Pública, agosto 2001 (www.sep.edu.mx)

Al conjunto de estudiantes y maestros, autoridades educativas, planteles y establecimientos en los que se imparte la educación básica, media superior, superior y capacitación para el trabajo en la modalidad escolarizada se le conoce como Sistema Escolarizado Nacional. Representa el sector más numerosos del sistema educativo: para el ciclo escolar 2000 – 2001 se ha estimado una matrícula de 29 668.8e¹¹ miles de estudiantes, los cuales serán atendidos por 1 468 355e profesores en 220, 348 planteles.¹²

Como referencia general, la educación básica comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Constituye el ámbito prioritario de la acción en materia de educación y es la matrícula más numerosa del Sistema Escolarizado Nacional.

¹¹ e Estimado.

¹² La población beneficiaria de los sistemas extra escolares y mixto se consideran aparte, en virtud de las dificultades que representa el registro preciso de los educandos que reciben estos servicios y su agregación desde el punto de vista contable con los estudiantes del sistema escolarizado (www.sep.gob.mx).

Para el ciclo 2000-2001 se espera contar con 23.6 millones de alumnos (cifra estimada), población equivalente a 79.6 por ciento del total de estudiantes que recibirán servicios escolarizados en los diversos tipos y niveles educativos. En el mismo periodo, se estima que el Estado proporcionará 92% de los servicios de educación básica, mientras que **los particulares atenderán al restante 8%.**¹³

La educación preescolar es la que atiende a niños de tres, cuatro y cinco años de edad. Se imparte por lo general en tres grados, este nivel educativo no es requisito para ingresar a la primaria (cabe corregir que este apartado ha cambiado recientemente) y para matricularse en el segundo y tercer grado no es condición haber cursado los años anteriores. Por su parte el Estado debe proporcionar el servicio a quien lo solicita, ya que no es obligación de los padres llevar a sus hijos a cursar este nivel, sin embargo, la política educativa del gobierno busca que la mayor parte de los niños que se incorporen a la primaria hayan cursado por lo menos un grado de preescolar, debido que esto indica un mejor desempeño de los alumnos en años posteriores.

¹³ <http://ww.sep.gob.mx/sen/características.htm>

En la actualidad se tienen datos aproximados que revelan que 8 de cada 10 niños de cinco años reciben instrucción preescolar, y el 10% de los menores de esta edad se encuentra inscrito en el primer grado de primaria.

Las tres modalidades que existen en preescolar son: general, indígena y cursos comunitarios.

El caso de la educación primaria, en México, es obligatoria, y abarca 6 grados, por lo general se imparte a los niños de 6 a 14 años de edad.¹⁴

En el caso del nivel de educación secundaria, ésta es obligatoria desde la última reforma, en 1993 sobre educación. Las modalidades son: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica, y para adultos; se imparte durante tres años, a la población entre 12 y 16 años aproximadamente, y se imparte bajo la condición de haber cursado y terminado la primaria.

Las personas que tienen más de 16 años pueden estudiar en la modalidad de la secundaria para trabajadores o en la modalidad para adultos. Este nivel es necesario para poder continuar estudios en el nivel medio superior.

¹⁴ En el país se espera que los niños inicien su primaria a los 6 años cumplidos o que estén próximos a cumplirlos y que culminen aproximadamente a los 11 años de preferencia. Sin embargo debido a que llegan a reprobando, desertan o se reincorporan algunos alumnos, es el motivo por el cual también se atienden a la edad de 12 a 14 años. El número de estudiantes en estas condiciones es mayor en las zonas rurales y debido al incremento de la eficiencia terminal en el nivel primaria, en los últimos años, este número se ha reducido. Fuente: la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Las siguientes modalidades son de especial interés para la investigación: la educación media superior y la capacitación para el trabajo.

El **sistema de educación media superior** está conformado por tres subsistemas: el bachillerato general, el bachillerato tecnológico y la educación profesional técnica. Cada una de estas modalidades se configura de manera diferente, en función de los objetivos que persigue, la organización escolar, el currículo y preparación general de los estudiantes.

La mayor parte de los bachilleratos se imparte en tres años, pero hay algunos cuya duración es de dos. Uno de los requisitos para ingresar a este nivel de estudios es el certificado de la secundaria, en la mayoría de escuelas – públicas como privadas- se aplica el examen de admisión.

En el caso de **la capacitación para el trabajo** está dirigida para adquirir habilidades, destrezas y conocimientos relacionados con un oficio calificado que permita desarrollar actividades productivas. En el caso de esta investigación, puede decirse, que el tipo de estudios que entra en esta modalidad tiene dos sistemas: el de carreras técnicas y el de bachillerato. El caso específico que se va a trabajar puede ubicarse como: capacitación del trabajo con reconocimiento oficial.

Para cursar estos estudios se requiere tener concluida la primaria, la secundaria o la formación técnica, esto depende del tipo de curso de que trate, aunque a veces es suficiente con saber leer y escribir. La capacitación para el trabajo puede ser formal o informal¹⁵

También se conoce como formación para el trabajo cuando la imparten de manera escolarizada o la instrucción que reciben los trabajadores¹⁶ en el establecimiento de trabajo.

En la vida actual las exigencias son cada vez mayores, hablando de los niveles de preparación y de competencia; motivo por el cual, últimamente se ofrecen más oportunidades orientadas hacia la adquisición de conocimientos y habilidades prácticas, es decir, las carreras de mayor demanda, en la actualidad, por ejemplo; el manejo de software y equipo de computo.¹⁷

¹⁵ La capacitación formal para el trabajo es la que se adquiere en alguna institución educativa o centro de capacitación que la imparten de manera regular. En el caso de la capacitación no formal para el trabajo se trata del adiestramiento que se desarrolla de manera empírica e informal en el lugar de trabajo.(SEP)

¹⁶ Cabe aclarar que en la actualidad es mayor el número de jóvenes que incursionan al mercado laboral, en relación con la gente adulta.

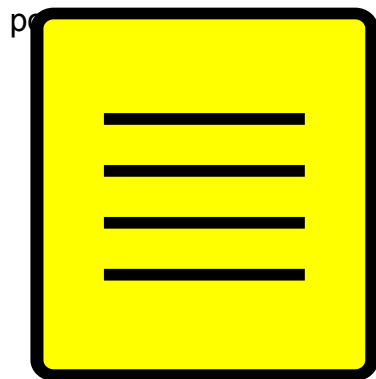
¹⁷ Por otra parte, basta destacar uno de los proyectos encausado a este asunto: El Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMET y C) coordinado por las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, donde su objetivo principal es vincular la oferta de programas y cursos de formación para el trabajo con el enfoque de normas de competencia laboral, caracterizada por su flexibilidad, con carácter eminentemente práctico, relacionado con las necesidades del aparato productivo nacional.

La **educación superior** es posterior al bachillerato o su equivalente, puede ser universitaria, tecnológica o normal; se ofrece en los niveles de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado (los últimos tres se consideran como el nivel de posgrado)¹⁸

Es necesario recalcar que por lo general las universidades públicas son autónomas de los gobiernos federales y estatales.

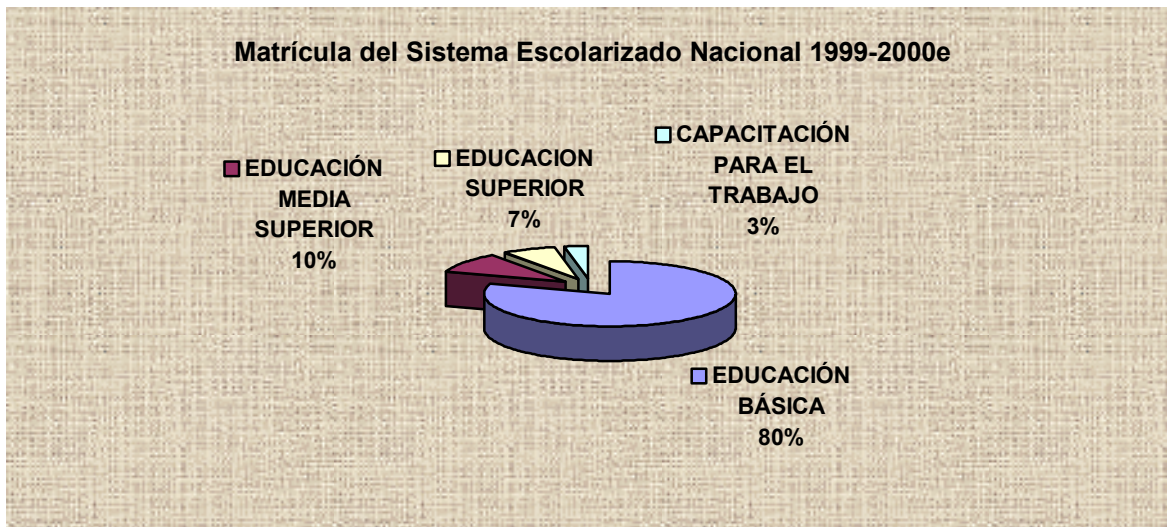
El principal objetivo de esta educación superior es la formación de profesionales en diversas áreas de la tecnología, ciencia, cultura y docencia, a fin de mejorar el desarrollo de la nación.

Como parte de la educación superior no hay que olvidar la educación Normal que ofrece licenciaturas en educación preescolar, primaria, y diversas especialidades de secundaria, así como educación especial, educación física y varias opciones de



¹⁸ El técnico superior universitario equivale al nivel 5B; la licenciatura al nivel 6 y los estudios de posgrado (especialidad, maestría y doctorado) nivel 7 de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CIDE, o ISED por sus siglas en inglés)

Como ilustración se presenta la siguiente gráfica que proporciona una idea de lo antes dicho:



Como puede notarse el porcentaje más alto es del 80% que corresponde a la educación básica y el menor porcentaje es de 3% que corresponde a la **capacitación para el trabajo**, mientras que el 10% corresponde a la **educación media superior** y el 7% a la educación superior, de una matrícula total de 29 151 500 estudiantes.¹⁹

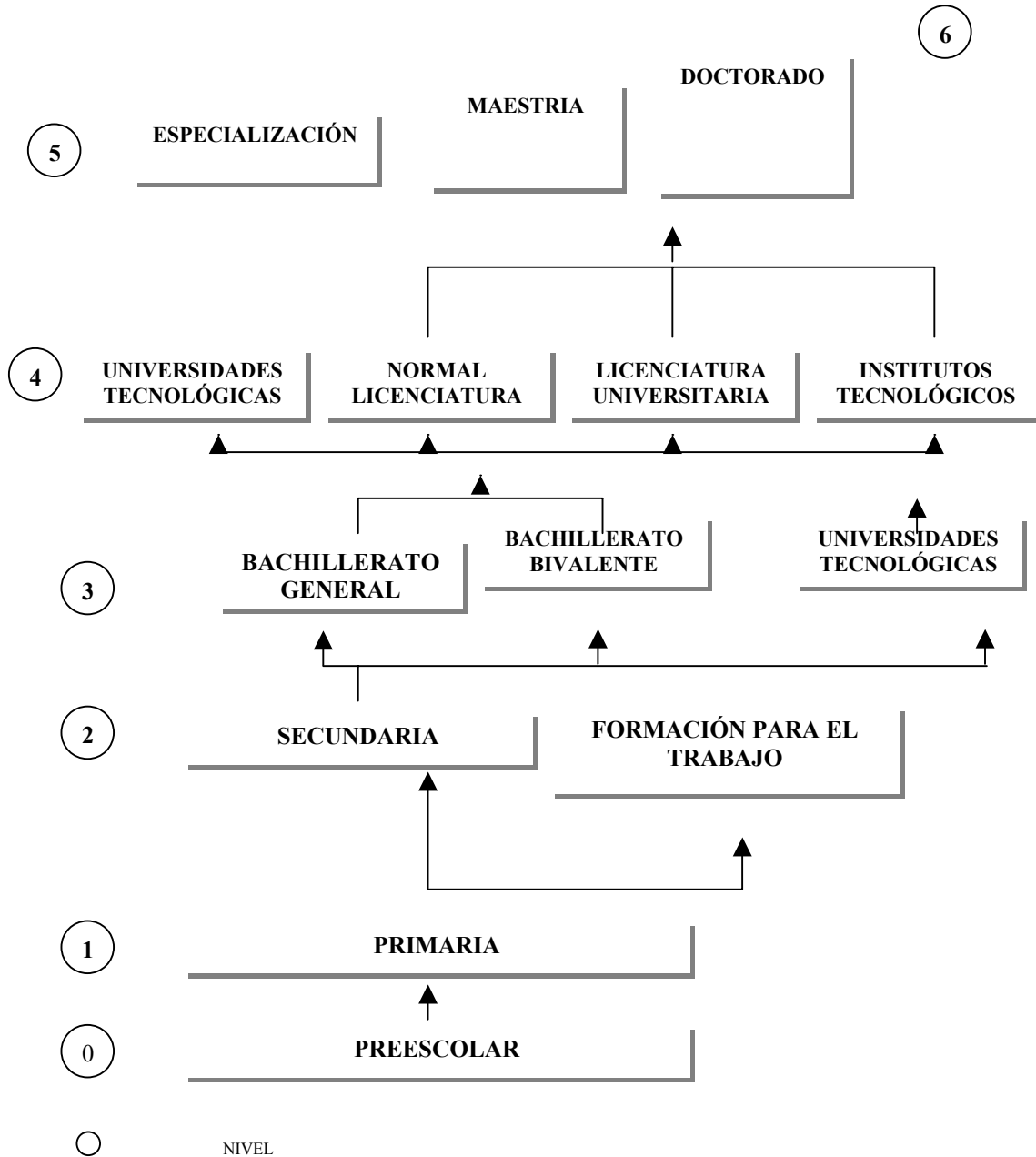
¹⁹ Secretaría de Educación Pública, agosto 2001 (www.sep.edu.mx)

Es necesario recordar que también existe la educación para adultos considerada como modalidad no escolarizada del Sistema Educativo Nacional, y que entre muchas de sus cualidades va dirigida a gente mayor de 15 años, es proporcionada principalmente por el Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA). Las personas que se incorporan a este sistema pueden terminar sus estudios de primaria y secundaria con la posibilidad de continuar sus estudios de nivel medio superior y superior. A partir del año 2000 se acaba de ofrecer la variante de Educación para la vida, la cual se basa según informes de la SEP en un sistema que modula y reconoce los saberes adquiridos en el campo laboral, permitiéndoles elegir que la manera más adecuada de desarrollados según sus necesidades e intereses. Pudiendo acreditar con ello estudios de nivel primaria y secundaria y la adquisición de conocimientos útiles para su desarrollo personal y profesional.

También el sistema Educativo Nacional comprende la educación inicial y especial, esta última es destinada para aquellas personas con necesidades educativas especiales (incluyendo a niños y jóvenes con aptitudes sobresalientes) con o sin discapacidad. Cabe mencionar que la política educativa nacional fomenta la integración de estos niños y niñas a la educación básica regular, proporcionando ayuda mediante las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) a los maestros, padres de familia y personal de las escuelas de enseñanza básica. Por otra parte también se encuentran los Centros de Atención Múltiple (CAM) donde se ofrecen servicios de índole educativo especiales para niños y jóvenes con discapacidades o necesidades educativas diversas.²⁰

²⁰ ibídem

Estructura del Sistema Educativo Mexicano²¹



21 Nota: los niveles se dan con base en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), versión 1997.

Educación que imparten los particulares

Los servicios públicos que ofrece la Secretaría de Educación Pública (SEP), como bien hace referencia, son predominantes, según un dato del periodo 1999 - 2000, el 88.3% de la matrícula ha estudiado en escuelas concentradas por el gobierno: federal o estatales, mientras que el 11.7 % en las particulares.

Se estima que para el año 2000-2001 la matrícula de los particulares, en el ámbito nacional será superior a 3.5 millones de estudiantes, los cuales serán atendidos por aproximadamente 273 mil profesores en más de 26 mil planteles escolares.

Un asunto de suma importancia es que se cumpla con lo dispuesto en la base legal, con respecto a la educación del país, como lo indica en este caso la Constitución y otros más como la Ley General de Educación. Entre otras cuestiones, se contempla que están obligados a proporcionar, que un mínimo número de becas, sobre la base de lo dispuesto en la ley, que toma en cuenta el número de alumnos totales por escuela entre otras observancias, con la finalidad de facilitar el acceso a los estudios que imparten, sin embargo no se cumple con esta definición.²²

²² La normatividad según la SEP será considerada en el subtema de normatividad a que se ven sujetas las escuelas particulares.

Además entre otras cosas el personal debe acreditar la preparación adecuada para impartir el tipo o la modalidad educativas correspondiente. Que la infraestructura física cuente con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas determinadas por la autoridad otorgante. Para el establecimiento de un nuevo plantel, es necesario tramitar una nueva autorización o reconocimiento. En el caso de primaria, secundaria y normal, deben seguirse los planes y programas de estudio que la SEP determine y que se aplican igualmente a las escuelas públicas de control federal y estatal.

Las autorizaciones y los reconocimientos se otorgan cuando los solicitantes cumplen con los siguientes requisitos:

En el caso de los tipos y modalidades de educación distintos de los anteriores e impartidos por los particulares, los planes y programas de estudio deben ser aprobados por la autoridad que otorgue el reconocimiento de validez oficial de estudios correspondiente.

Autorizaciones y reconocimientos²³

De acuerdo a lo dispuesto en el Art. 3ro. de la Constitución y la Ley General de Educación, los particulares deben impartir educación en todos los tipos y modalidades. cabe recordar que la educación primaria y secundaria así como la normal están sujetas a las disposiciones que marca el Estado por medio de su previa autorización expresa. En la ley los demás tipos de estudios pueden, si así lo desean, solicitar el reconocimiento de validez oficial de estudios.²⁴

Las Bases Generales de Autorización o Reconocimiento de Validez Oficial de estudios (publicadas en el Diario Oficial de la Federación) establecen los requisitos a los que se deben sujetar los particulares para prestar servicios educativos. Mediante la celebración de convenios de coordinación entre las autoridades educativas locales y la federal se ha avanzado en la simplificación y unificación de los criterios que se aplican en estos procesos.

²³ Fuente: ww.sep.gob.mx, 2001.

²⁴ Durante el periodo académico 1998-1999, el proceso de incorporación de las instituciones particulares a la SEP se automatizó, con el propósito de ofrecer una mejor atención en la resolución de los trámites correspondientes, un mayor control de los procedimientos y generar estadísticas. Los servicios de educación básica y media superior que son todavía operados por la SEP se desconcentraron a las áreas de la secretaría que se encargan de esta función, con el objetivo de ofrecer un servicio más eficiente y expedito (fuente: SEP).

La recepción de solicitudes de autorización se efectúa en una ventanilla única designada por la autoridad educativa de cada entidad federativa, encargada de realizar el procedimiento²⁵. Los trámites de reconocimiento de validez oficial de estudios pueden presentarse en la citada ventanilla o bien ante la autoridad educativa federal, de acuerdo con el interés del particular. Esto facilita los procedimientos relacionados a este asunto y reduce tiempos de respuesta –al menos eso se espera-. Las solicitudes de los particulares se pueden presentar por correo, telefax, mensajería, correo electrónico u otro medio que permita la transferencia de datos.

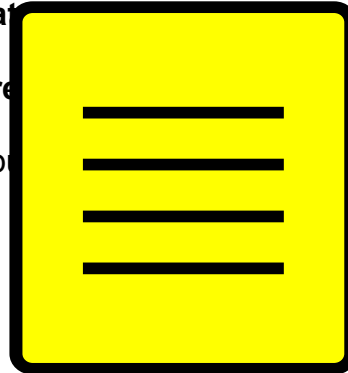
²⁵ Este procedimiento puede variar, debido a la integración de nuevos sistemas informáticos con los que se cuentan.

Importancia de detectar, reconocer y atender los problemas Institucionales Educativos

Diversos problemas Institucionales (referencia)

Los problemas, dentro de las instituciones, pueden ser de los siguientes tipos:

- Administrativos
- Económicos
- Financieros
- Sociales
- Culturales
- Otros



Pueden presentarse de manera combinada o sólo uno, es decir, puede encontrarse que alguna organización educativa enfrente varios tipos (mixtos) de problemas o de un solo tipo.

En general, los problemas, dentro de cualquier organización, afectan las diferentes áreas de una misma organización, sobretodo cuando se incrementan rápidamente, sin control y cuidado. Es cierto que no hay organización humana perfecta (sea educativa, financiera: internacional, nacional, empresarial, social, etc.); pero sí se aplican, de manera equilibrada (con ello no quiero decir que no sea flexible) en el momento oportuno, con las herramientas adecuadas y con el personal indicado puede lograrse tener una “ organización sana ” (en términos generales).

En ocasiones se puede escuchar, ver o experimentar cómo algunas organizaciones o instituciones tienen problemas como consecuencia de copiar o implantar teorías, metodologías, o modas administrativas (como por ejemplo la globalización) en sus organizaciones. Esto no siempre trae los resultados que se esperan y como consecuencia de esto llegan a tener hasta pérdidas económicas.

Se considera que al implementar los conocimientos teóricos y prácticos, de índole administrativo (dirigido al sector de la educación) de manera bien balanceada se pueden obtener resultados satisfactorios. Por una parte es necesario identificar las teorías, metodologías, herramientas e instrumentos y después seleccionar de cada uno de ellos lo más conveniente.

Al recordar el ejemplo de un carro y el conductor: se podrá decir que el conductor es el director de una organización mientras que el mecánico es el administrativo, el que construye las herramientas para los investigadores y los portadores de teorías administrativas, y el administrador es el encargado de verificar que todo esto funcione adecuadamente.

Es decir que sí el administrador contempla o tiene una visión amplia de su realidad y su alcance, puede, diestramente, observar, cotejar, experimentar o practicar y, a través del tiempo, adquirir y aplicar un conjunto de conocimientos que implementados a un área en especial: la Administración puede generar mejores resultados, no sólo eficaces o eficientes, también combinar lo práctico con la experiencia y la innovación.

Uno de los objetivos de la organización es el que busca obtener (sobre todo en un sistema eminentemente regido por lo económico):²⁶

Mayor competencia

Aumento en las funciones y adquisiciones

Reconocimiento

Progreso tecnológico

Crecimiento y desarrollo, entre muchos otros factores de satisfacción.

²⁶ Bill Reddin; *La Organización orientada al resultado*; 1994; p. 27

Es necesario reconocer que, lo que se pretende, es una organización bien estructurada y organizada que pueda lograr cambios a nivel Institucional (administrativo) notables a corto y mediano plazo.

Esto se puede realizar por medio de:

La generación de confianza,

Buena disposición para el público en los servicios que ofrecen,

Proporcionar buenas condiciones de trabajo que fomenten seguridad y estabilidad.

Así también retener al personal que tenga las siguientes cualidades:

- Iniciativa
- Capacidad
- Responsabilidad
- Disposición para trabajar en equipo
- Capacidad de visión
- Que no sean conflictivos
- Cooperativo
- Que tenga competitividad
- Experiencia y
- Conocimiento

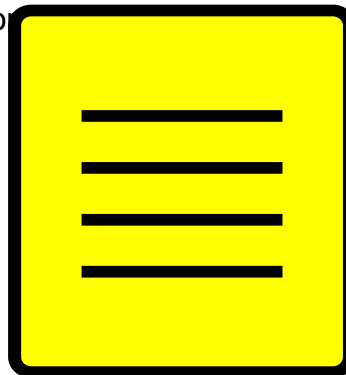
Todo esto combinado da a conocer, claramente el tipo de dirección que tiene la organización, en este caso la institución esclarece y facilita el trabajo de toda la organización en su conjunto.

Todo esto, es necesario clasificar las áreas operativas (la siguiente lista es solo un ejemplo):

- Productos o servicios que ofrecen,
- La oferta y la demanda en el mercado,
- La tecnología,
- La capacidad productiva,
- El método de vender sus servicios o productos,
- El método de distribución,
- Los recursos con los que se cuentan,
- El tamaño y crecimiento,
- Su rentabilidad.

Cada una de estas clasificaciones requiere una estrategia específica y particular, es importante realizarlo.

Hay que tener presente que el área operativa de cada organización es diferente y singular, en comparación con las otras, y por eso aclaro que será diferente el punto de vista estratégico de cada una de ellas. Lo que quiere decir que la virtud de saber observar, analizar, visualizar y demás permitirá proponer la mejor solución estratégica idónea en el ámbito de la o



El papel que juega aquí el administrador educativo como investigador, es muy importante, aunque es cierto que la experiencia y la magnitud de la investigación son pequeña, no se menosprecia de ninguna manera lo útil que pueda llegar a ser para la sociedad y la educación, sobre todo conocer la manera en cómo se administran los elementos, conjugados: educación (planes y programas implementados, de observación general; criterios, tramites de índole legal y administrativa, entre muchos otros); plantilla docente (criterios, requisitos, procedimientos, condicionantes que deben cumplir, para su contratación dentro del ámbito legal); alumnos, padres de familia o consumidores del servicio; la administración de los Institutos, etc.; son todos parte de una estructura organizacional, ya que no se debe olvidar la infraestructura, los recursos económicos y financieros que deben tomarse en cuenta para que exista una organización de índole formal y reconocida.

Si pudiera ilustrarlo lo haría de la siguiente manera:

El cuerpo humano es la organización (término genérico no vista en este caso como una herramienta del proceso administrativo). La forma del cuerpo es su estructura organizacional (que reflexionando, puede caracterizarse como la parte vertebral del cuerpo humano, lo que lo sostiene, sin minimizar las demás partes del cuerpo).

Cada órgano y parte del cuerpo son cada uno los diferentes elementos que componen a una organización, en donde, vistos de manera conjunta, trabajan para un solo cuerpo, en este caso la organización.

Entonces, en base a esta burda ilustración podría decir anticipadamente que una organización esta compuesto por varios elementos que cumplen con diferentes funciones pero que cabe aclarar todas tienen repercusión sobre todas sea para bien o para mal y los problemas que puede tener o presentarse deben ser atendidos a tiempo y de la mejor manera, la razón es lógica de no ser así puede perjudicar seriamente la “salud” de la organización y lo más grave dañarla definitivamente, es decir, que deje de ser.

Se identifica la necesidad de utilizar este ejemplo por la similitud que existe entre ambos(el cuerpo y la organización). Otros más son: las repercusiones que existen en una organización (de la modalidad o tipo de que se trate: educativa, política, religiosa, mercantil, etc.) y el cuerpo humano; cuando el funcionamiento es correcto se ve reflejado en todos y cada una de las diferentes partes que los componen y viceversa cuando algo funciona mal se puede notar ya sea de manera visible o no, inmediata o a largo plazo. Estos problemas son parecidos a las enfermedades silenciosas que son fatales.

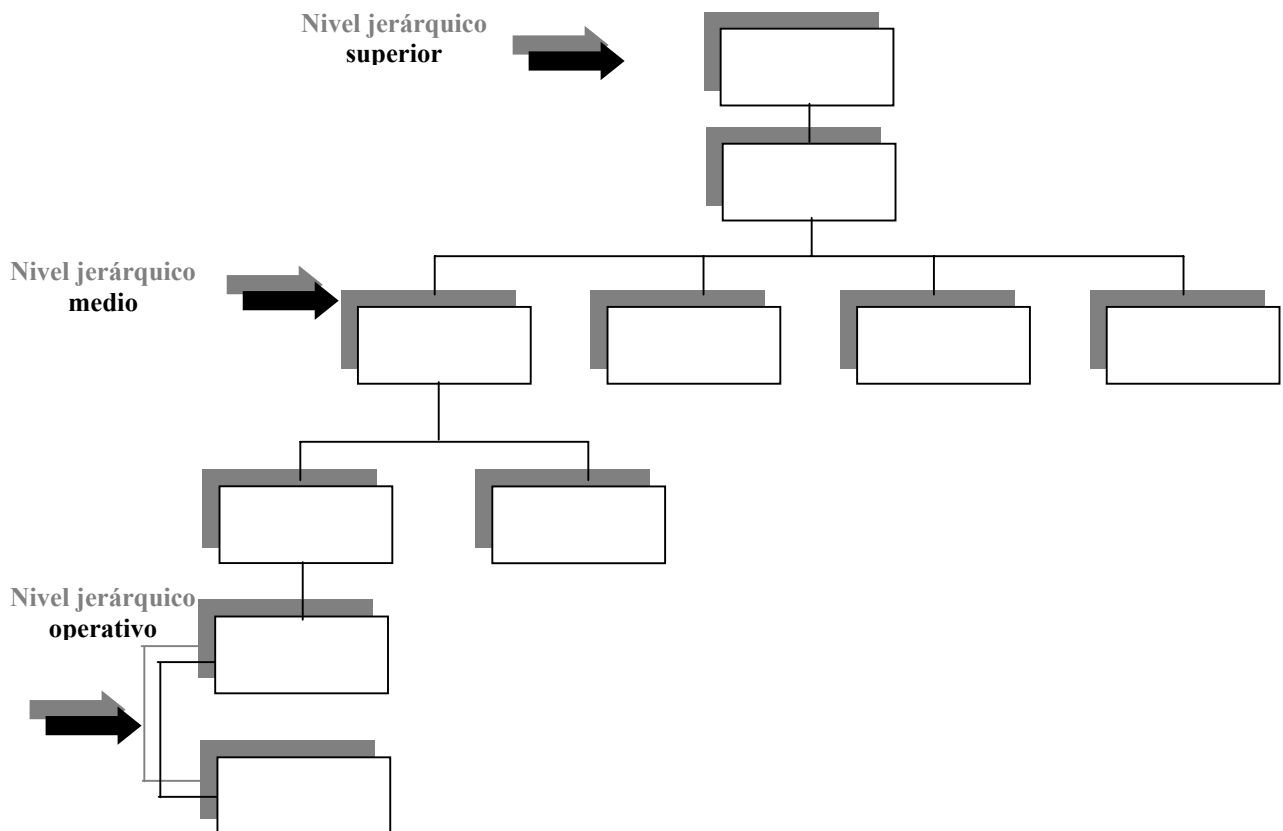
Ahora, retomando la idea enmarcada anteriormente, con respecto a la *relación que puede existir entre la forma y el tiempo en que se atienden los problemas se considera que debería, de manera intuitiva y anticipada, causar desequilibrios administrativos que se reflejarán en la estructura organizacional (y podría ser en más aspectos, pero en este caso estamos enfocados específicamente a la estructura), esta conclusión se puede aplicar al campo educativo.*

Para ello es necesario conocer los elementos que contiene una estructura de manera gráfica y cuál es la información que refleja. También es necesario considerar una de las herramientas utilizadas para conocer una organización: **los organigramas** que reflejan la estructura jerárquica (cabe decir que existen diferentes tipos de organigramas dependiendo el tipo de organización de que se trate²⁷); éstos reflejan los niveles de mando o jerarquías, también permite “conocer a primera vista” cómo está estructurada su administración, cuando se analiza una estructura pueden anticiparse diferentes tipos de problemas de la siguiente índole: una duplicidad o saturación de funciones, desequilibrio en el número de áreas jerárquicas, áreas o subgerencias innecesarias, entre otras más.

²⁷ El tipo de organigramas y otros complementos genéricos referentes a este asunto se ilustraran gráficamente al final, en el Anexo II.

También establece el número de áreas que existen por nivel jerárquico, el tipo de criterios que manejan en su estructura, las áreas o las actividades de más importancia, el tipo de administración que se lleva; el orden jerárquico a su vez refleja si el tipo de mando es autoritario y/o rígido, si es participativo o no flexible, el tipo de comunicación que existe entre las diferentes partes que refleja el organigrama, etc.²⁸

Esquema de un organigrama



²⁸ Algunas muestras gráficas de organigramas pueden verse en el Anexo II.

Las características que podemos ver reflejadas en estos esquemas (muy poco detallados o analizados por razones de tiempo y espacio) el caso de un organigrama y un esquema, puede orientarnos de alguna forma para visualizar el contexto general donde ubicamos al instituto Fleming, pues como se puede ver reflejan los componentes de una estructura, es decir, muestran los elementos, ya sean internos o externos, que forman una organización, pero al mismo tiempo su proceder administrativo; por otra parte los organigramas vistos como una herramienta administrativa permiten reflejar y presentar de manera genérica las partes más importantes de la organización, mostrando y resaltando según sea el caso: lo funcional, líneas de comunicación, o los puestos que existen en cada área (como se mencionó antes existen diferentes tipos de organigramas ver algunos tipos en el Anexo II y complementarlo con el capítulo dos de este trabajo)

Un organigrama por lo general ilustra de manera gráfica los siguientes elementos de la estructura de una organización:

- ☞ Niveles jerárquicos
- ☞ Áreas y el número de departamentos dependientes y de quién dependen.
- ☞ Puestos por jerarquías
- ☞ Líneas de comunicación e información que se da entre cada una de sus partes

- ☞ Sistema de administrar: centralizada o descentralizada independientemente del tipo a que corresponda.
- ☞ Sistema de mando
- ☞ Tipo de organización
- ☞ Tamaño de la organización en base al numero de departamento, áreas o subgerencias que la componen.
- ☞ La división de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad que existen, etc.

Sobra decir que los organigramas deben reflejar orden y claridad, también deben definir, identificar, resaltar con la ayuda de indicativos visuales sencillos (como colores, grosor de líneas, letras para abreviar, etc.) para señalar sus diferentes funciones. Sin llegar a saturarlos con excesos de información o datos contenidos en otros documentos que explican a detalle lo que significa cada parte del organigrama (por ejemplo en los Manuales se puede integrar las políticas, criterios, especificaciones, etc. relacionado con estos organigramas).

Normatividad a la que se ven sujetos los particulares

Centrándose en el servicio de índole administrativo que presta, debe considerarse que las funciones y actividades que desempeñe cualquier organismo (llámese escuela, colegio, instituto, otras denominaciones) se ven implícitas las leyes y políticas en materia educativa; en este caso será una escuela clasificada como particular (Instituto Fleming); la cual está sujeta, entre muchas otras leyes, a la de la SEP que establece los siguientes artículos, las cuales modulan la normatividad tanto externa y cómo interna del Instituto.

La educación que impartan el Estado (Artículo 10° de la Ley General de Educación) menciona lo siguiente: que los organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público.

Cabe recordar, lo que en capítulos anteriores ya se menciona, que dentro del **sistema educativo nacional** se reconocen a las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios de manera que permita al educando incorporarse a la sociedad y, en su oportunidad, desarrollar una actividad productiva y que permita, asimismo, al trabajador estudiar.

El capítulo V de la Ley General de Educación tiene como una de sus principales finalidades normar la educación que se imparte en nuestro país, se tiene como objetivo principal los estipulados en el capítulo I de la Ley General de Educación Pública (LGE) que habla en parte de lo siguiente:

“Esta Ley regula la educación que imparte el Estado: Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y **los particulares** con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.”

Establece claramente la normatividad genérica a la que debe sujetarse todo tipo de escuelas con modalidad: privada. Los siguientes artículos especifican lo relacionado a este tipo de escuelas (subrayando las de especial interés para esta investigación): La siguiente tabla tiene como finalidad concentrar los aspectos mencionados anteriormente relacionados principalmente con el trabajo.²⁹

²⁹ Los artículos tomados de la Ley General de Educación, se citan textualmente al final en Anexo I con la única finalidad de evitar realizar malas interpretaciones

Concentración de los puntos más importantes de la normatividad a que se ven sujetos los particulares

Artículo	Referencia
<p>Artículo 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público.
<p>CAPITULO V De la educación que impartan los particulares Artículo 54</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. <p>Tratándose de estudios distintos de los antes mencionados, podrán obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios.</p>
<p>Artículo 55</p>	<p><u>Las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios</u> se otorgarán cuando los solicitantes cuenten con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación</u> y, en su caso, satisfagan los demás requisitos a que se refiere el Artículo 21; <u>Instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas</u> que la <u>autoridad otorgante determine</u>. <u>Planes y programas de estudio</u> que la <u>autoridad otorgante considere procedentes</u>

Artículo	Referencia
Artículo 56	<ul style="list-style-type: none">• Las <u>autoridades educativas publicarán</u>, en el órgano informativo oficial correspondiente, una <u>relación de las instituciones a las que hayan concedido autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios</u>.• Asimismo publicarán, oportunamente y en cada caso, la inclusión o la supresión en dicha lista de las instituciones a las que otorguen, revoquen o retiren las autorizaciones o reconocimientos respectivos. <p><u>Los particulares que impartan estudios con autorización o con reconocimiento deberán mencionar en la documentación que expidan y en la publicidad que hagan, una leyenda que indique su calidad de incorporados, el número y fecha del acuerdo respectivo, así como la autoridad que lo otorgó.</u></p>

Artículo	Referencia
<p>Artículo 57</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:</u> • <u>Cumplir con lo dispuesto en el Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la presente Ley;</u> • <u>Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes;</u> • <u>Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado;</u> • <u>Cumplir los requisitos previstos en el Artículo 55</u> <p><u>Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia</u> que las autoridades competentes realicen u ordenen.</p>
<p>Artículo 58</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Las autoridades que otorguen autorizaciones y reconocimientos de validez oficial de estudios deberán inspeccionar y vigilar los servicios educativos</u> respecto de los cuales concedieron dichas autorizaciones o reconocimientos. • Para <u>realizar una visita de inspección deberá mostrarse la orden correspondiente expedida</u> por la <u>autoridad competente.</u>

Artículo	Referencia
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>La visita se realizará en el lugar, fecha y sobre los asuntos específicos señalados en dicha orden. El encargado de la visita deberá identificarse adecuadamente.</u> • <u>Desahogada la visita, se suscribirá el acta correspondiente por quienes hayan intervenido y por dos testigos.</u> En su caso, se hará constar en dicha acta la negativa del visitado de suscribirla sin que esa negativa afecte su validez. Un ejemplar del acta se pondrá a disposición del visitado. • <u>Los particulares podrán presentar a las autoridades educativas documentación relacionada con la visita dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la inspección.</u>
<p>Artículo 59</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Los particulares que presten servicios por los que se impartan estudios sin reconocimiento de validez oficial, deberán mencionarlo en su correspondiente documentación y publicidad.</u>
<p>CAPITULO VI De la validez oficial de estudios y de la certificación de conocimientos Artículo 60</p>	<p>Los estudios realizados dentro del sistema educativo nacional tendrán validez en toda la República.</p>

Artículo	Referencia
<p>Artículo 64</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>La Secretaría, por acuerdo de su titular, podrá establecer procedimientos por medio de los cuales se expidan certificados, constancias, diplomas o títulos a quienes acrediten conocimientos terminales que correspondan a cierto nivel educativo o grado escolar, adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral.</u> • <u>El acuerdo secretarial respectivo señalará los requisitos específicos que deban cumplirse para la acreditación de los conocimientos adquiridos.</u>

Por último es necesario también mencionar que aparte de la Constitución y la Ley General de Educación, existen otros documentos oficiales (parte de la normatividad que compete a este tipo de escuelas privadas) como son los siguientes Acuerdos:

☞ **Acuerdo que establece las bases mínimas de información para la comercialización de los niveles que prestan los particulares. Diario Oficial de la Federación (D.O.) 10/03/1992**

☞ **Acuerdo No.15 , relacionado con el reconocimiento de validez oficial a estudios de tipos medio superior y superior impartidos por particulares. D.O. 03/08/1978**

☞ Acuerdo No. 17, que establece las normas que deberán sujetarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje en los distintos tipos y modalidades de la educación, bajo el control de la Secretaría de educación Pública. D. O. 23/08/1978

Además entre otros documentos importantes está el Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública, que en su apartado IV *Atribuciones* en su fracción V dice lo siguiente en parte:

“que una de las atribuciones de la Secretaría de Educación Pública es vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la *incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional*”³⁰

Y en la fracción VI del mismo apartado IV dice en parte:

“Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan.”³¹

³⁰ Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública(MGOSEP), p. 11.

³¹ *Ibidem*.

También dentro del MGOSEP en su capítulo V Estructura Orgánica muestra a qué Subsecretaría y que Dirección a que ámbito compete según la estructura orgánica de la SEP estableciendo el objetivo y funciones principales que deben cumplir o realizar, donde parte de estas funciones tienen que ver con el funcionamiento y vigilancia de este tipo de Institutos.³²

De esta forma se identifica plenamente la normatividad aplicable a la institución, objeto de estudio, de esta investigación, es decir, el Instituto Fleming plantel San Angel, que imparte estudios de nivel medio superior en sus dos modalidades: bachillerato y capacitación para el trabajo.

A continuación se va analizar y especificar el concepto de organización, su tipología y las etapas de la misma, esto con el objeto de enfatizar e identificar el tipo de organización que se está analizando.

³² Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública(MGOSEP), pp. 25, 26 y 27.

CAPITULO II: Organización

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

CONCEPTUALIZACIÓN

RESEÑA HISTÓRICA

TIPOLOGÍAS

FORMAL:

LINEAL O MILITAR

FUNCIONAL O TAYLORIANA

LÍNEO – FUNCIONAL

STAFF

CÓMITES

MATRICIAL

CLIENTES

PRODUCTO

PROYECTOS

HÍBRIDOS

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

INFORMAL:

FAMILIA

OTRAS

DIVISIÓN POR FORMA:

CENTRALIZADA

DESCENTRALIZADA

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

DIVISIÓN DEL TRABAJO

JERAQUIZACIÓN

DEPARTAMENTALIZACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Importancia de la organización

“... pasamos casi la mitad de nuestra vida en organizaciones de los tipos más diversos...” comentario de Weinert, A. B. (1985)³³

Esta frase en particular es muy ilustrativa, si partimos de que la mayor parte de nuestra vida, estamos dentro de algún tipo de organización, así entenderemos su importancia.

Al organizarse el ser humano incorpora y transfiere una gran parte de aquí al grupo, a los intereses colectivos y a las decisiones de los demás miembros, esto dentro de un marco de reglas previamente establecidas, basadas en leyes que regulan y además guían las acciones, así como las relaciones funcionales entre sus miembros y puede decirse que es una característica peculiar diferente a otras. Como bien ha mencionado Kennedy, M. referente a los sistemas de una organización que están constituidos por unidades más pequeñas, los llamados subsistemas, en relación a que cada uno tiene “ su propia e inconfundible red de cometidos y procesos, y generalmente tiene su propia dirección”.³⁴

³³ Weinert, A. B.: Manual de psicología de la organización. *La conducta humana en las organizaciones*. 1985. p. 19.

³⁴ Kennedy Minter, M.: “ *El funcionamiento de la organización*” en Parks, J. B. Y Zanger, B. R. K., Eds. *Gestión deportiva*. Deportes/Técnicas, Ediciones Martínez Roca S. A.. Barcelona, 1993. p. 247.

Es sin duda desde la propia ideología organizacional y en un sistema estructural que Kast y Rosenzweig concretan que dentro de los subsistemas (clasificados en cinco categorías principales)

uno de los más cruciales es el subsistema administrativo, para corroborar lo antes mencionado veamos que dicen al respecto de los cuatro primeros:

Subsistema de objetivos y valores. Es sin duda uno de los más importantes, lógicamente toma muchos de sus elementos del medio ambiente en el que se desarrolla, por cuanto las organizaciones formales cumplen funciones sociales específicas, respondiendo a necesidades, a carencias, a problemas planteados en su entorno ambiental; y como estructuras abiertas, propician principalmente, una afluencia de valores del entorno a la organización; enseguida, posteriormente, de un intercambio mutuo.³⁵ Dentro de este subsistema se incluyen la cultura, la filosofía, los objetivos generales, los objetivos de grupo y los objetivos individuales.

³⁵ Se define como valores los "...estándares normativos que influyen a los seres humanos en sus roles sociales y en la elección de sus actos"; y como "... los puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos (conciente o inconscientemente) de lo que es bueno y deseable." Kaufman, R. A.: *Planificación de sistemas educativos*. Buenos Aires, 1989. pp. 26, 48 y 186.

Subsistema técnico. Referencia y engloba, los conocimientos específicos precisos para el desempeño correcto de cada una de las funciones dentro de la organización; tanto de las intrínsecas de la propia organización, como de las requeridas para transformar, en productos, las materias primas que entran. Están en consonancia directa con el tipo de organización de que se trate, afectando a la propia estructura organizativa, así como al subsistema psicosocial. Los conocimientos y las técnicas específicas, las instalaciones y el equipo, constituyen este subsistema.

Subsistema psicosocial, integrado por los componentes y por los grupos diversos interaccionados. Así se crea el clima organizacional. En él se integran el comportamiento individual y la motivación, la dinámica de grupos, las relaciones de función y posición dentro de la organización..., así como el conjunto de expectativas y aspiraciones individuales, los sentimientos, actitudes, los valores... de sus miembros integrantes. Evidentemente, se tratará de un subsistema propio e irrepetible para cada organización.

Los siguientes subsistemas son de particular importancia para la investigación, vemos cuáles son.

Subsistema estructural. Representa la formación entre los subsistemas técnicos y psicosocial (importante es que entre ellos se dan otras muchas relaciones de tipo informal). Se refiere al modo en que las tareas propias de la organización están distribuidas y coordinadas. La estructura de la organización vendrá reflejada en el organigrama emanado de los estatutos, está determinada por la descripción de puestos y cometidos, por las reglas y procedimientos. Tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimientos, reglas, forman parte de este subsistema.³⁶

Sistema administrativo. Abarca, influye o ejerce su acción sobre todo el proceso, por encima de los otros subsistemas. En él tienen lugar la fijación de los objetivos, la planeación, la integración, la instrumentación y el control. Aplicando esta teoría o este enfoque al ámbito de la educación cada organización depende del ámbito al que pertenezca y por ello tendrá sus propios objetivos.

³⁶ Este subsistema es el eje medular que se analizará en esta investigación.

Definición de Organización

La naturaleza misma de la organización le confiere una variedad de definiciones, cada una válida desde su propio enfoque, aquí se pretende conformar el o los conceptos que se aplicará durante el desarrollo de este trabajo.

Para Krech, Crutchfield y Ballachey (1972), una organización social puede definirse “como un sistema integrado de grupos psicológicos relacionados entre sí y que se hallan estructurados para cumplir un cierto objetivo previamente establecido.”³⁷

Weinert nos dice que una organización “ es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o una serie de metas finales u objetivos”³⁸

³⁷ Krench, D., Crutchfield, R. S., y Ballachey, E. L.: *Psicología social*. Biblioteca Nueva. Madrid, 1972. pp. 396 y 435.

³⁸ ibídem

Ahora apoyándose en la teoría de sistemas, Bakke (1959), la define como “ un sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo que consigue alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles”³⁹

Esta última definición plantea las funciones que ejerce la organización, y refuerza el criterio acerca de la dificultad que envuelve el proporcionar una única definición. Kast y Rosenzweig formulan una definición a partir de los componentes que la integran”... se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta; individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales; individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos; individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y **4) una integración de actividades estructuradas; individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.**”⁴⁰

Así también, es cierto que el conjunto de personas e instalaciones sin instrucciones precisas no puede funcionar eficazmente, como lo menciona Acosta, J. M. (1991) “La organización no es sino la ordenación de un conjunto de personas e instalaciones mediante la creación de órganos o unidades especializadas, responsables de la ejecución de las distintas funciones y de alcanzar los objetivos que les sean asignados, desglosados de los del colectivo”.⁴¹

³⁹ Tomada de Huse, E. F. y Bowditch, J. L.: *El comportamiento humano en la organización*. Ediciones Deusto. Bilbao, 1979-88. p. 35.

⁴⁰ Kast, F.E., y Rosenzweig, J. E.. *Administración en las organizaciones*. Enfoque de sistemas y de contingencia. Mc Graw Hill. México, 1987.

⁴¹ Acosta Vera, J.M. *El proceso de dirigir*. Unisport/Junta de Andalucía. Colección “Cuadernos Técnicos”; Málaga, 1991. p. 23

Breviario Histórico de la Organización

Como una referencia más a este tema, se muestra el siguiente cuadro que busca simplificar las aportaciones conceptuales del término organización. No se pretende ampliar sino concentrar los detalles de mayor relevancia.

AÑO	LUGAR O APORTADORES	BREVE RESEÑA ⁴²
1491 a. E. C.	HEBREOS	Concepto de la organización, principio de Jerarquización, principio de la delegación.
1100.	CHINA	Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control.
500	SUN TSU	Reconocimiento de la necesidad de planear, dirigir y organizar.
1418 d. E. C.	Barbarigo	Formas de Organización de los negocios, trabajos sobre procesos contables usados.
1855	Henry Poor	Principios de Organización de los negocios, trabajos sobre procesos contables usados.
1856	Daniel C. Mc Callum	Uso de Organigrama para mostrar la estructura de la administración. Aplicación de administración sistemática a los ferrocarriles.
1931	James D. Mooney	Se reconoce los principios de organización como universales.
1938	Chester I. Barnard	Teoría de la Organización; aspectos sociológicos de la administración, necesidad de la comunicación.
1947	Max Weber Rensis Likert Cris Argyris	En la teoría de la Organización hizo énfasis en la psicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema abierto en la teoría de la organización.

⁴² Claude S., George; *Historia del pensamiento Administrativo*; Prentice Hall; México; 1997; pp. 165 y 166

La importancia se reconoce a través y por parte de varios personajes que contribuyeron con sus ideas y experiencias para enriquecer lo que hoy se conoce como administración, es decir lo que ellos perciben como proceso administrativo, donde la mayoría coincide en que la organización (entendiéndose en este caso no al ente sino la actividad que resulta como consecuencia de administrar) es saber organizar, para ilustrarlo se realizó la siguiente compilación de información genérica:

AUTOR	
HENRY FAYOL	<ol style="list-style-type: none"> 1. PLANEAR: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. 2. ORGANIZAR: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa. 3. DIRIGIR: Guiar y orientar al personal. 4. COORDINAR: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. 5. CONTROLAR: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas
LYNDALL F. URWICK.	<ol style="list-style-type: none"> 1. INVESTIGACIÓN. 2. PREVISIÓN. 3. PLANEAMIENTO. 4. ORGANIZACIÓN 5. COORDINACION. 6. MANDO. 7. CONTROL.

AUTOR	
<p>HAROLD KOONTZ & SYRIL O' DONNELL</p>	<p>1. PLANEACIÓN. 2. ORGANIZACIÓN. 3. INTEGRACIÓN 4. DIRECCIÓN 5. CONTROL</p>
<p>GEORGE TERRY</p>	<p>1. PLANEACIÓN. 2. ORGANIZACIÓN. 3. EJECUCIÓN. 4. CONTROL.</p>
<p>AGUSTÍN REYES PONCE</p>	<p>1. PREVISIÓN. 2. PLANEACIÓN. 3. ORGANIZACIÓN. 4. INTEGRACIÓN. 5. DIRECCIÓN. 6. CONTROL.</p>
<p>JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS</p>	<p>1. PLANEACIÓN. 2. IMPLEMENTACIÓN. 3. CONTROL.</p>
<p>NEWMAN WILLIAN</p>	<p>1. PLANEACIÓN. 2. ORGANIZACIÓN. 3. OBTENCIÓN DE RECURSOS. 4. DIRECCIÓN. 5. CONTROL.</p>
<p>DAVIS R. C.</p>	<p>1. PLANEACIÓN. 2. ORGANIZACIÓN. 3. CONTROL</p>
<p>LUTHER GULICK</p>	<p>1. PLANEAMIENTO: Es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben de ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.</p>

AUTOR	
	<p>2. ORGANIZACIÓN: Es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.</p> <p>3. ASESORÍA: Es la función de preparar y entrenar al personal y mantener condiciones favorables de trabajo.</p> <p>4. DIRECCIÓN: Es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y más aún, la de funcionar como líder de la empresa.</p> <p>5. COORDINACIÓN. Es el deber de establecer relaciones entre las partes de trabajo.</p> <p>6. INFORMACIÓN. Es el esfuerzo de mantener informados respecto de los que pasa, a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esfuerzo que presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.</p> <p>7. PRESUPUESTACIÓN. Es la función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestaria, o sea, el plan fiscal, la contabilidad y el control.</p>
<p>MEE JOHN F.</p>	<p>1. PLANEACIÓN. 2. ORGANIZACIÓN. 3. MOTIVACIÓN. 4. CONTROL</p>
<p>ISAAC GUZMAN V.</p>	<p>1. PLANEACIÓN. 2. ORGANIZACIÓN. 3. INTEGRACIÓN. 4. DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN. 5. CONTROL.</p>

Características de la Organización

Organizar:

De acuerdo con los diferentes puntos de vista para algunos autores la importancia y el orden de estos procedimientos pueden variar, pero no deja de contemplarse a la organización como parte de la administración. Algunos puntos relacionados son los siguientes:

Es una de las funciones administrativas de un gerente o responsable administrativo.

Comprende dos procesos básicos:

1. El desarrollo del marco estructural para la empresa y
2. La definición de las relaciones administrativas y operativas.

Ventajas de una buena organización.

Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido, en vez de hacerlo unos contra otros.

El tipo de organización puede facilitar o dificultar el logro de los objetivos de la organización.

Mejora las líneas de comunicación, haciéndola más eficiente y efectiva.

Evita duplicidad de funciones dentro del trabajo.

Los empleados conocen las líneas o redes de mando dentro de la organización.

Se conoce, de manera más fácil, los niveles jerárquicos así como los tipos de puestos en la organización.

Ayuda a los empleados a determinar sus opciones de crecimiento dentro de la organización.

La organización ha sido una importante función administrativa, y sus tendencias ha aumentado la importancia de esta actividad.

En la actualidad debido a los cambios constantes de la sociedad, se ha permitido que sobrevivan solo las organizaciones más grandes y fuertes (económica, estructural, tecnológica y políticamente).

Factores como: la mercadotecnia, las fusiones de las organizaciones en otros casos, la unificación de Bancos o la unificación de empresas de sistemas computacionales; determina el crecimiento de sus ingresos producido por sus ventas, determinando así su tamaño y poder organizacional la mayoría de las veces. Pero no se descarta que en algunos casos es para sobrevivir. Esto como consecuencia de una buena organización.

Casi de la noche a la mañana algunos productos resultan obsoletos, está situación requiere habilidad para reaccionar rápidamente.

La **finalidad** de una organización, entre otras cosas, puede determinarse, basándose en parámetros diferentes como es **su funcionamiento y estructura**; pero frecuentemente las organizaciones tienen más de una finalidad y más de un objetivo, y como sistema abierto, poseen la característica de lograrlo a través de diferentes caminos, lo cual repercute en las metas que se tengan (una o varias).

Dentro de los objetivos organizacionales pueden existir varios por ejemplo veamos algunos enfoques al respecto:

Mayntz considera que “...resulta infructuosa una clasificación empírica a base de la simple diferenciación de los objetivos, según sean económicos, religiosos, o de otra naturaleza” establece tres tipos de categorías en las organizaciones:⁴³

La primera comprende a aquellas cuyos objetivos “limitan la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco” en el contexto de esta observación se consideran las organizaciones como: asociaciones deportivas, clubs, o las que tengan que ver con el deporte y el cuidado físico.

En este caso los fines pueden llegar a ser un objetivo secundario: en organizaciones como las educativas con especialidad en alguna actividad física u otra que puede ser de distinta naturaleza, tipología y con diferentes fines (religiosos, políticos, tecnológicos, empresariales, etc.) son organizaciones estructuralmente sencillas, cuyas decisiones, así como la elección de dirigentes, se establecen democráticamente entre sus asociados y asociadas, cuya preferencia es voluntaria lo que evita la selección de pertenencia y carecen, por decirlo de algún modo, de burocratización exagerada y de una estructura orgánica complicada

La segunda es la constituida por las organizaciones donde los objetivos son el “actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización”. Este tipo de estructura permite de algún modo los grupos diferenciados, uno sobre el grupo donde se actúa (inferior) y el otro en el que recae la obligación de incidir, influir y actuar (superior), como son: las **Escuelas, Universidades, Institutos Educativos, y entre otros, las Iglesias tradicionales.**

La última es el tipo de organizaciones “... que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera” como pueden ser **la Administración,** las organizaciones económicas, la política, bomberos, asociaciones benéficas y es necesario aclarar que cada una de estas puede tener sus propias subclasificaciones o divisiones.

⁴³ Mayntz, R. : *Sociología de la organización*. Alianza Editorial, alianza Universidad. Madrid, 1990. pp. 76-79.

Desde el enfoque sociológico Perrow, C. (1970) reconoce cinco niveles, categorías u objetivos de organización, cabe aclarar que solo de manera breve se mencionarán los que tengan relación al tema:⁴⁴

1. Objetivos de sociedad: estructurados en el contexto de la propia sociedad, haciendo referencia a las grandes organizaciones, como el mantenimiento del orden, la producción de bienes y servicios y la generación y mantenimiento de los valores culturales. Lo que significa que se relaciona con uno de los sistemas que se ha implantado en la sociedad, como pueden ser los objetivos de la Educación.
2. Objetivos de producción
3. Objetivos de sistema, éstos están relacionados con los métodos de planteamiento y funcionamiento de la organización (interés por el crecimiento rápido, por los beneficios, por la estabilidad de la misma, por la investigación, por la copia de productos).
4. Objetivos de producto
5. Objetivos derivados

⁴⁴ Perrow, C. : *Organization Analysis: a sociological view*. Wadsworth. Belmont, California, 1970. Tomado de Huse, E. F. y Bodwiditct. p. 167.

Visto desde otro punto de vista Thompson, y Mc Ewenm, (1985), establecen como determinantes ambientales de las organizaciones, cuatro acciones:

- La competencia entre distintas organizaciones para la obtención de una mayor aceptación
- La negociación u otro trato directo entre organizaciones implicadas e inmersas en el mismo objetivo.
- La cooptación definida como “ ...un proceso de absorción de nuevos elementos en el liderazgo o la estructura de fijación de políticas de una organización, como un medio de evitar amenazas a su estabilidad o existencia”.⁴⁵
- La coalición, la unión temporal entre diversas organizaciones con fines similares.

Entonces se considera que las organizaciones públicas pueden ser más propensas a las coaliciones y a las cooptaciones, mientras que las organizaciones privadas lo son a la competencia y a la negociación; en las organizaciones públicas, los objetivos de este sistema de organización que tienen, son más complejos, variados y de mayor alcance social que en las organizaciones privadas.

⁴⁵ Thompson, J. D. Y Mc Ewen, W. J. : Organizational goals and environment: Goal – Setting as an interaction process. *American Sociological Rview*, February 1958. Tomado de Kast y Rosenzweig. p. 190

Por lo que se puede concluir sobre la base de lo que mencionan los diferentes autores, que los objetivos de las organizaciones se puede analizar desde varias perspectivas: una de éstas⁴⁶ puede ser los niveles jerárquicos, con relación a su estructura previamente definida. Refiriéndose al tipo de planificación quedando en la forma siguiente:

Nivel estratégico, o superior: Este adquiere un mayor protagonismo conforme más complejos son, la estructura organizacional y los propósitos de ésta. Relaciona, globalmente, las actividades de la organización con el medio ambiente en el que se desarrolla. Sus campos de acción son más amplios, tanto en los objetivos, medios y recursos y se aplica lógicamente con el periodo estratégico planificado.

Nivel intermedio, o coordinador. Transforma la filosofía de la organización en concreciones objetivas y específicas. Consecuencia de este nivel es la planificación a medio plazo.

Nivel operativo. Es el inmediato, en éste se ponen en práctica y se desarrollan o ejecutan, las metas parciales y concretas en las que se estructuran los objetivos.

Es importante hacer notar que las organizaciones por su parte pueden tomar en cuenta o no a sus integrantes (generalmente el que éstos participen y cooperen tiene consecuencias más favorables que de lo contrario).

⁴⁶ Particularmente de intereses para la investigación.

Los diferentes tipos de estructura en las organizaciones

Se presentan varios tipos de organizaciones; para ello se retomará lo que ya han dicho algunos autores, así se tiene que existen:

Organizaciones formales e informales y a partir de ésta se hacen subclasificaciones para detallar la diferencia o variedad que existe, como por ejemplo:

Organizaciones Informales,

- Familia
- Amistades
- Personales

Organizaciones Formales.

- Militares
- Religiosas
- Gubernamentales
- Educativas
- Comerciales
- Otras

Algunas de las definiciones que existen sobre lo que se entiende por

Organización formal e Informal son las siguientes:

Organización Formal

“Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.”⁴⁷

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

⁴⁷ <http://www.itlp.edu.mx>

Organización Informal

“Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.”⁴⁸

⁴⁸ Íbidem

Solo cabe agregar que la organización informal ha existido desde mucho tiempo atrás, y que la formal a sido conceptualizada como tal en años posteriores.

La clasificación de cada una de éstas tiene a su vez subdivisiones, entre las clasificaciones más completas están las siguientes:

FORMAL	INFORMAL
Lineal o Militar	Familia
Funcional o Taylor	Grupos de amistades
Lineo Funcional	Otros grupos no contemplados como formales
Staff	
Por Comités	
Matricial	
Ubicación	
Por clientes	
Por productos	
Híbridos	
De Proyectos	
Red	
Otras	

Clasificación según la forma de toma de decisiones dentro de las organizaciones formales(estas son las más comunes):

Centralizada	Descentralizada
--------------	-----------------

Descripción de las diferentes Organizaciones Formales

Las estructuras más comunes en las diferentes organizaciones se pueden diferenciar o clasificar por las siguientes:

Organización Lineal o Militar

“Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un solo jefe.”⁴⁹

Ventajas

Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas

No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad

Es claro y sencillo

Útil en pequeñas empresas

La disciplina es una de sus características; además es “ fácil de mantener”.

⁴⁹ <http://www.itlp.edu.mx>

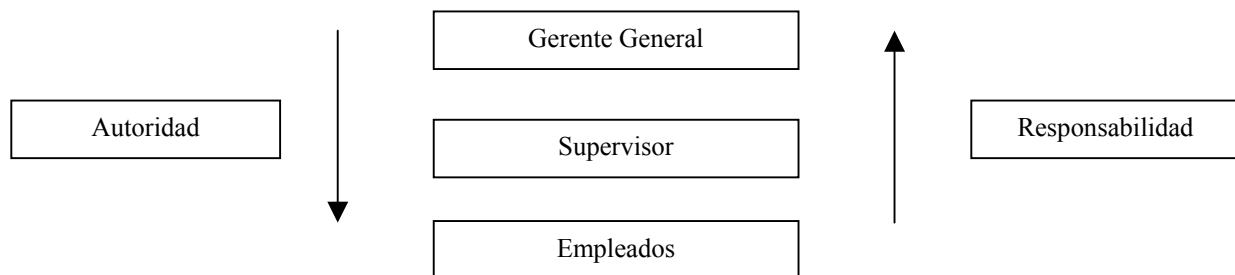
Desventajas

Es rígida e inflexible

La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos

No fomenta la especialización

Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.⁵⁰



⁵⁰ Ibídem

Organización Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que, cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas

Mayor especialización

Se obtiene la más alta eficiencia de la persona

La división del trabajo manual se separa del trabajo intelectual

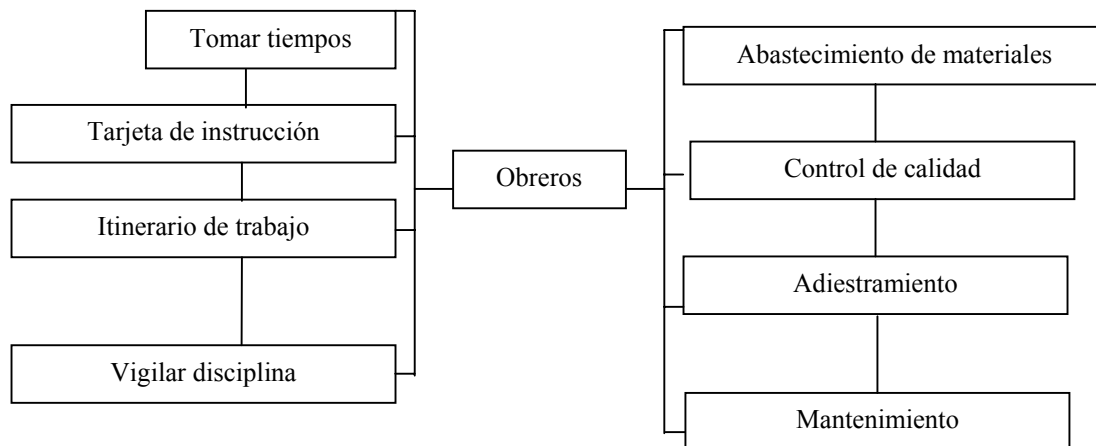
Disminuye la presión sobre un solo jefe, por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas

Dificultad de localizar y fijar responsabilidades, a través del contrato o sólo verbales lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores.

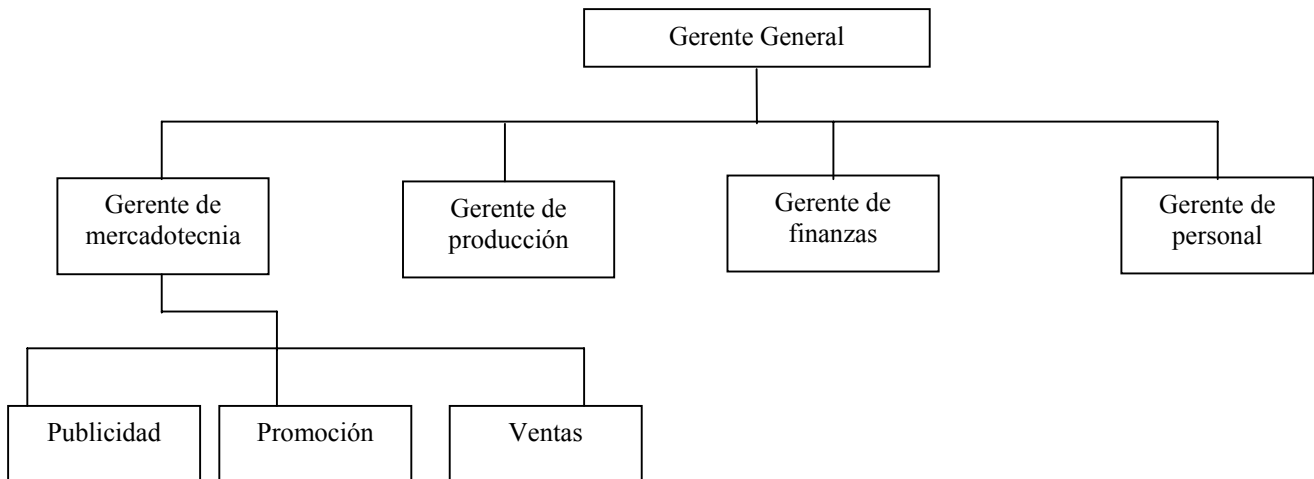
Se pasa por alto el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

Definición no clara de la autoridad, da lugar a diferencias entre los jefes.



Organización Lineo – Funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, al tomar en cuenta las ventajas y evitar las desventajas de cada una, conservando de la **funcional**, la especialización de cada actividad en una función, y de la **lineal**, la autoridad y la responsabilidad que se trasmite a través de un solo jefe por cada función en especial.



Organización staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer decisiones, surge como una necesidad de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.⁵¹

Ventajas

Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

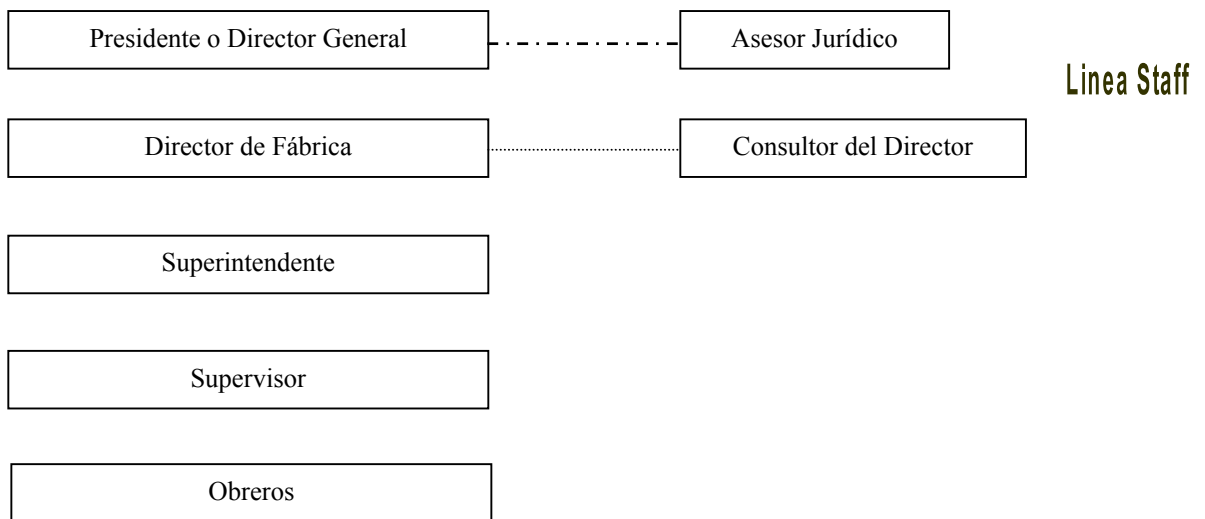
Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas

Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión de autoridad considerable en toda organización. Puede ser ineficaz para la alta de autoridad en cuanto a realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

⁵¹ Ver en el glosario algunas aclaraciones referentes al concepto de líneo-staff.

Pueden existir malos entendidos con los departamentos de la organización lineal.



Organización por Comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

Directivo: representa a los accionistas de una empresa.

Ejecutivo: es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.

Vigilancia: personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa (organización).

Consultivo: integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas

Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.

Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recaen en una sola persona.

Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.

Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Promueven la cooperación y la coordinación.

Tienden a producir nuevas ideas y proporcionan un buen ambiente para discutir todos los aspectos de un problema.

Desventajas

Elevado costo en términos de dinero, los movimientos son lentos, es decir, que muchas veces, las liberaciones son tardías.

Las decisiones son generalmente concesiones que pueden reflejar la naturaleza de las relaciones y el dominio que ejercen uno o más de sus miembros.

Es común ver grupos minoritarios ejercer presión con una intención en común conseguir alguna ventaja o concesión.

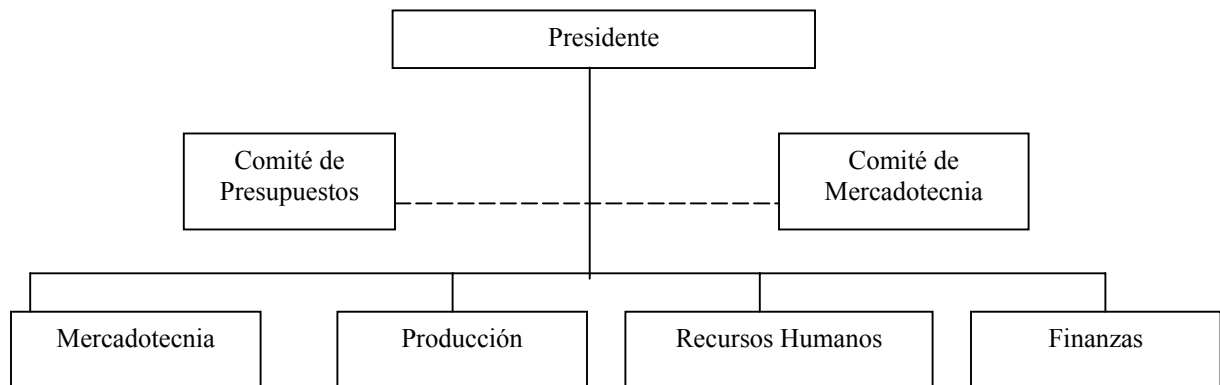
Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.

Se provocan conflictos, lo que da como consecuencia un ambiente en ocasiones hostil.

Se puede anular la iniciativa individual de los integrantes.

En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para hacerlo responsable de sus propias actuaciones.

No se recomienda este tipo de organizaciones, ya que el número de desventajas es mayor que las ventajas. Se sugiere que en caso de existir no se les emplee para tomar decisiones y mucho menos cuando se requieran soluciones inmediatas.⁵²



⁵² <http://www.itlp.edu.mx>

Organización Matricial

También conocida como Matriz Organizacional, consiste esencialmente en un diseño estructural preparado para “responder a dos necesidades organizacionales primordiales: 1) la necesidad de especializar las actividades en los departamentos funcionales que desarrollan una experiencia técnica y ofrecen una base permanente para los empleados y 2) la necesidad de tener unidades que integren las actividades de estos departamentos especializados en un programa, proyecto, producto o con base en sistemas. Esta forma es un compromiso entre la organización funcional tradicional y la organización de proyecto autónoma. La organización matricial requiere que los administradores a todos los niveles (altos, funcionales e integradores) y sus subordinados desarrollen nuevos enfoques, estilos de liderazgo y forma de operar. El diseño matricial es una forma estructural permanente que integra las necesidades funcionales y de proyecto/ producto de la organización”.⁵³

⁵³ Kast E., Fremont y James E. Rosenzweig; *Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*; Ed. Mc Graw Hill, cuarta edición (segunda edición en español); México, 1990; pp.243-280.

Ventajas

Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.

Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.

Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.

Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica. Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional.

Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

Desventajas

No esta bien definida ni la autoridad, ni el establecimiento de prioridades, ni la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de los proyectos.

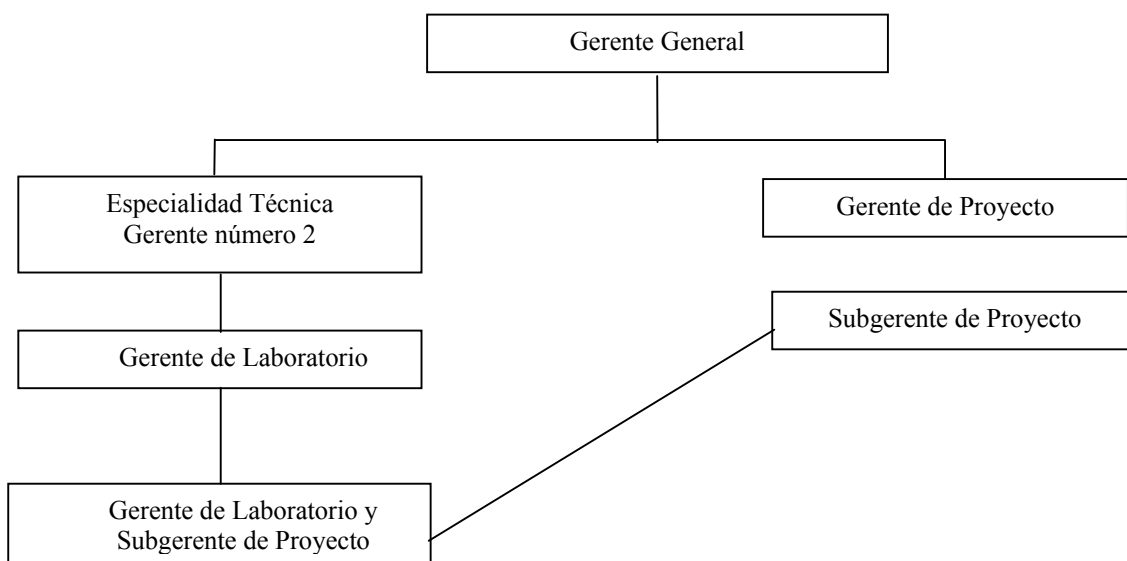
Existe confusión acerca de quién depende de quien, puede originar pérdida de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.

Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.

Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.

El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.

Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal (formas de detectarlo⁵⁴)



⁵⁴ Lluch Barba, Guillermo; *Domine el cambio: administre con sentido común*; 1992; pp. 61,62, 132–135.

Organización por Clientes

Se refiere sobre todo a las compañías que están orientadas a las ventas. Por ejemplo, en las organizaciones están las áreas por producto y por procesos que son principalmente comerciales.

Algunos ejemplos comunes son las tiendas departamentales, utilizadas por éstos en empresas de índole comercial.

Ventajas

La necesidad del cliente se ve satisfecha o atendida más rápidamente.

Variedad y combinación de varios productos y marcas en el mercado sujetos a la necesidad de los clientes.

Competitividad constante, lo que implica mayor cuidado en la calidad del producto final, principalmente, así como presentación del producto.

Desventajas

Se ve sujeto a la oferta y la demanda del público, lo que significa que para mantenerse en el mercado hay que estar al día e innovar de manera constante.

Mayor número de exigencias que de no cubrirse van provocando estancamiento.

Mucha competitividad por conseguir reconocimiento

Organizaciones de o por Proyectos

Se caracteriza por que surgen para elaborar un proyecto específico y concluye cuando lo terminan. Son principalmente organizaciones, que se caracterizan por algunos de los siguientes elementos:

Por la ubicación geográfica, un ejemplo las grandes cadenas de hoteles de Acapulco.

Puede ser también por proyectos específicos. Estos proyectos se dice que nacen, se desarrollan y mueren, por lo tanto la organización debe ser sumamente flexible y capaz de una reacción rápida a los cambios. Es utilizado por lo general por organizaciones transnacionales o internacionales. Por lo mismo, algunas de sus limitantes son las condiciones políticas, económicas y tecnológicas de cada país.

Ventajas

Es utilizada sobre todo para la elaboración y terminación de proyectos específicos como pueden ser: vivienda, presas, barcos, hospitales, etc.

Este tipo de organización es muy utilizada para lograr trabajos “rápidos” o terminados.

No son organizaciones que tienen una infraestructura propia donde mantengan a su personal de trabajo.

Los trabajadores no generan antigüedad, a pesar de trabajar para varios proyectos con la misma organización.

Desventajas

Depende de los grupos o equipos de trabajo especializados para poder terminar a tiempo cada obra. Está expuesta a los cambios externos, sobre todo económicos.

Son proyectos que por lo general nacen y desaparecen en cuanto terminan su proyecto.

Es cierto que en la realidad estas características pueden cambiar, pero se debe aclarar que se busca ser lo más objetivo posible y congruente para caracterizar estos diferentes tipos de organizaciones.

No hay que olvidar que la sociedad no es estática, ni mucho menos aislada, agregando a ello los cambios que se dan con el paso del tiempo. Y dependerá mucho de los conocimientos y la experiencia de cada administrador para aplicar o utilizar la que más le convenga o requiera.

Organización Híbrida

Es el nombre que recibe aquella organización que combina diferentes tipos de organizaciones básicas (por ejemplo la lineal, funcional)

Organizaciones por productos

Este tipo de organizaciones se caracteriza por la especialización del producto que promueven.

Otros tipos de organización:

Adhocracia

Esta nueva estructura, casi opuesta a la jerárquica, se ha dado en llamar Adhocracia y requiere una gran coordinación de cara a la comunicación colateral.

Ventajas

La revolución de las Tecnologías de la Información que ahora se viven está teniendo un enorme impacto en el mundo laboral. Las Organizaciones en Red ofrecen un nuevo entorno de trabajo para desarrollar la actividad profesional. El uso del mail, la videoconferencia, Internet, los grupos de discusión, herramientas de Workflow, de planificación de proyectos... el panorama que se le presenta al trabajador de una de estas organizaciones, y a sus directivos, es muy complejo y cambia rápidamente.

El principal efecto sobre la gestión de la empresa es el cambio en la estructura de la misma. Surgen nuevas agrupaciones, escalones intermedios que están fuertemente interconectados y que hacen que el árbol jerárquico se complique y flexibilice a la vez.

La información aportada para la toma de decisiones no asciende por el árbol de un grupo funcional a otro sino que llega a la parte alta procedente de todos los niveles.

De esta forma llega una gran cantidad de información a aquellas personas que habrán de tomar las decisiones, lo que implica mucha más complejidad en las tareas de coordinación. Asimismo se da a cada empleado mayor sensación de poder, al intervenir activamente en el proceso, lo que supone, de nuevo, mayor identificación con su trabajo.

Desventajas

Sin embargo, la facilidad para obtener cantidades de información requerirán de algo o alguien que la filtre. La aldea global a la que nos dirigimos no tiene sólo aspectos positivos. Hay unas condiciones socioeconómicas y culturales que deben darse para que una empresa se convierta en organización en red sin perecer en el camino, así como consecuencias importantes para los trabajadores que la forman.

Organización en Red

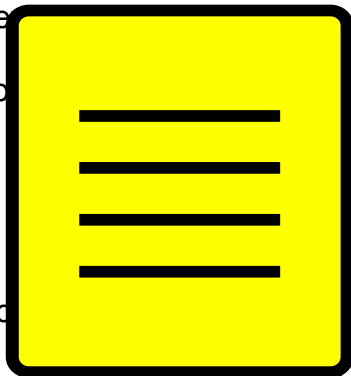
A medida que las organizaciones se han ido reestructurando para poder responder y adaptarse a su entorno, ha ido creciendo el reconocimiento de la necesidad de nuevas clases de estructuras organizacionales. Las estructuras burocráticas debido a su rigidez, se han revelado como *totalmente inadecuadas* para hacer frente al entorno complejo y cambiante al que se enfrentan, hoy día, las empresas. Como respuesta a ello ha surgido otro tipo de estructuras mucho más flexibles y orgánicas tales como The Networked Organization, Lattice Organization, The Spider's Web, Holonic Enterprise y The Virtual Corporation.

La Organización en red, citando textualmente las palabras de Lipnack y Stamps es: "where independent people and groups act as independent nodes, link across boundaries, to work together for a common purpose; it has multiple leaders, lots of voluntary links and interacting le

Todas estas nuevas formas organizacionales tienen en común los siguientes puntos:

Ganar autoridad, no por la jerarquía sino por el reconocimiento (habilidades, conocimientos, etc)

Tener miembros y estructuras que se adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno.



El control se basa en la responsabilidad mutua y no en el seguimiento de órdenes.

Vincula gente y equipos a través de las fronteras convencionales (por departamentos y geográficas).

Generar innovación, permanencia y autocontrol. Reajuste y desagregación de equipos.

El concepto de red implica por otro lado nodos y enlaces. En nuestra organización los *nodos* pueden ser desde la propia gente, grupos de trabajo, etc. hasta incluso organizaciones. Los *enlaces*, por su parte, representan los mecanismos de coordinación y acuerdo utilizados. Por último, es importante señalar que en este tipo de organización la comunicación informal adquiere mayor importancia, incluso más que en las comunicaciones formales dadas en las típicas estructuras jerárquicas.

Ventajas

Acercamiento al cliente. Existe una comunicación más rápida con el cliente.

Sensibilidad y adaptabilidad. Gracias a la estructura orgánica de la organización ésta es muy flexible, lo que le permite adaptarse al entorno, la organización es muy sensible a los cambios en el entorno.

Elasticidad y resistencia para operar incluso si alguna de sus partes falla.

Maximización del potencial de conocimiento de la empresa.

Condiciones para que se realice.

Pasar de una estructura formalizada y altamente jerarquizada a una estructura del tipo organización en red no es una tarea fácil.

Según la consultora americana “David Skyrme & Associates” hay una serie de principios clave a seguir para poder pasar de una estructura burocrática a una Organización en Red. Estos son, básicamente:

Los equipos de trabajo son las unidades de la organización.

Los equipos más productivos para muchas clases de trabajo son los pequeños grupos multidisciplinarios.

Cada trabajador debe pertenecer, al menos, a dos grupos de trabajo diferentes.

Cada equipo debe tener un propósito claro, actuar como un equipo y no como una colección de individualidades.

Cada equipo debería desarrollar un fuerte conjunto de normas y valores culturales propios. Por este motivo son aconsejables las reuniones regulares de grupo.

Cada equipo debe conocer e identificar a los otros equipos con los que interaccionan. Se debe dibujar un diagrama donde aparezca:

- él mismo,
- un anillo interno de equipos donde las interdependencias son altas, y
- un anillo externo de equipos colaboradores.

Es necesario definir y acordar un conjunto de protocolos, que pueden ser implícitos o que habrá que explicitar.

Se debe potenciar la comunicación constante a través de toda la organización.

Se ha de habilitar la tecnología, como medio más efectivo para mejorar la calidad de la comunicación dentro de la organización.

Cimentar las relaciones formales entre dos grupos teniendo miembros comunes en ambos equipos o mediante procesos acordados escritos.

También debemos señalar que en una Organización en Red la flexibilidad es clave.

Desventajas

Por último en cuanto a los contras de este tipo de organización debemos resaltar que:

No identifica correctamente a los equipos que la componen.

El tener objetivos incompatibles.

La existencia de grupos o equipos dominantes, por lo que se desarrolla competitividad y presión entre los grupos en vez de colaboracionismo. Esto puede originar el caso de "desinformación" entre los grupos por temor a perder su posición estratégica dominante en la organización.

Las condiciones socioeconómicas y culturales es otro factor importante de riesgo y desventaja.

Resumen



Por ejemplo, una estructura hablando, en términos arquitectónicos, es en la que se refleja la manera en que está estructurada, diseñada, formada y compuesta cada obra. En este tipo de casos podría identificarse por su tamaño, estilo, modelo, capacidad, fortaleza, capacidad, etc.

En el caso de que hablemos de la *estructura física* que tiene una persona podría reconocerse fácilmente por el tamaño, color, textura, fortaleza, capacidad edad, sexo, etc.

Pero, en el caso de las organizaciones educativas, de manera esquemática, se puede ilustrar por su manera en que están distribuidas las jerarquías de mando dentro de la organización donde puede identificarse, el tipo de mando que observan (cabe aclarar que las estructuras no siempre reflejan la realidad en cómo funcionan y operan), la manera en cómo distribuyen las funciones y que áreas las llevan a cabo, las líneas de comunicación, la amplitud de la organización, etc. Lo cual como primer punto, permite conocer si existe planeación, esto se menciona ya que de no tenerla de manera esquemática se refleja, en la mayoría de los casos, la falta de planeación.

Por ejemplo, muchas veces en las entidades educativas públicas se habla de un tipo de estructura organizacional lineal y mixta (además de centralizada), por la manera en que se maneja políticamente el poder en nuestro país, mientras que las entidades educativas privadas varían, lo cual no descarta que contemplen ambas formas de trabajo.

CAPITULO III Características generales de la Institución

Datos Generales de la Institución caso: Fleming Plantel San Ángel (sistema de carreras técnicas)

El Instituto Fleming es un organismo que se ha visto beneficiado por la demanda del público para incorporarse al campo educativo, regido por los estatutos generales de Secretaría de Educación Pública (SEP), conferidos por medio de convenios y/o acuerdos logrados poco a poco, a través de organismos como la Dirección General Centros de Formación para el Trabajo⁵⁵, de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (D.G.E.T.I.) y la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación[♦] y tienen vigencia definida, es decir, no son permanentes e irrevocables.

Este Instituto es una organización del ámbito educativo, que maneja dos tipos de sistemas: el de carreras técnicas y Bachillerato con especialidad en computación, turismo y diseño gráfico.

⁵⁵ En Anexos III (en el subrubro Documentos Revisados del Plantel) se puede observar como estos documentos se ven sujetos a la Dirección de Centros de Formación para el Trabajo, a su vez según el organigrama de la SEP esta Dirección pertenece a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas de la SEP. Cabe aclarar que para ello también se consulto el Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública (2001), para conocer las funciones generales que competen a esa dirección y se relacionan con el Instituto Fleming.

[♦] A esta Unidad Administrativa su ámbito de competencia en este caso son: los planteles particulares incorporados al Sistema Educativo Nacional, cuando dicha atribución no esté encomendada a otra unidad administrativa (fuente: Directorio de Autoridades de la SEP con atribuciones en materia de Incorporación de estudios 2002).

El objetivo de esta modalidad bivalente es preparar al alumno para continuar sus estudios de nivel superior o capacitarlos, en el caso del área tecnológica, para poder incorporarse al campo laboral.

La Institución cuenta con 15 años aproximadamente, impartiendo enseñanza, su filosofía o frase es “Excelencia en formación para el Trabajo”.

Cuenta con diferentes planteles (estos por lo general llevan el nombre de la ubicación donde se encuentran) ubicados en las siguientes zonas: Distrito Federal (7 planteles), Estado de México (2 planteles), Nuevo León (3 Planteles), Coahuila (1 plantel) y como futuro proyecto abrir un plantel en Toluca. Además en varios documentos administrativos (como algunos formatos utilizados por coordinación⁵⁶) tienen como matriz u oficina central ubicada en la zona rosa con dirección: Niza 62, Col. Juárez C. P. 06600, en México, Distrito Federal (aclarando que el plantel de zona rosa esta separado de estas oficinas ubicadas solo en la misma zona).

⁵⁶ Ver Anexos III varios (clasificación formatos del Instituto Fleming).

Ambos sistemas se imparten en cada plantel, rolando sus espacios y horarios. Las carreras que imparten en la modalidad Tecnológica son las siguientes:

Asistente Educativo,
Secretariado con Computación,
Programador Operador de computadoras,
Especialista en Servicios Turísticos y
Diseño Gráfico.

En el sistema de Bachillerato las especialidades son:

Computación,
Turismo y
Diseño Gráfico.

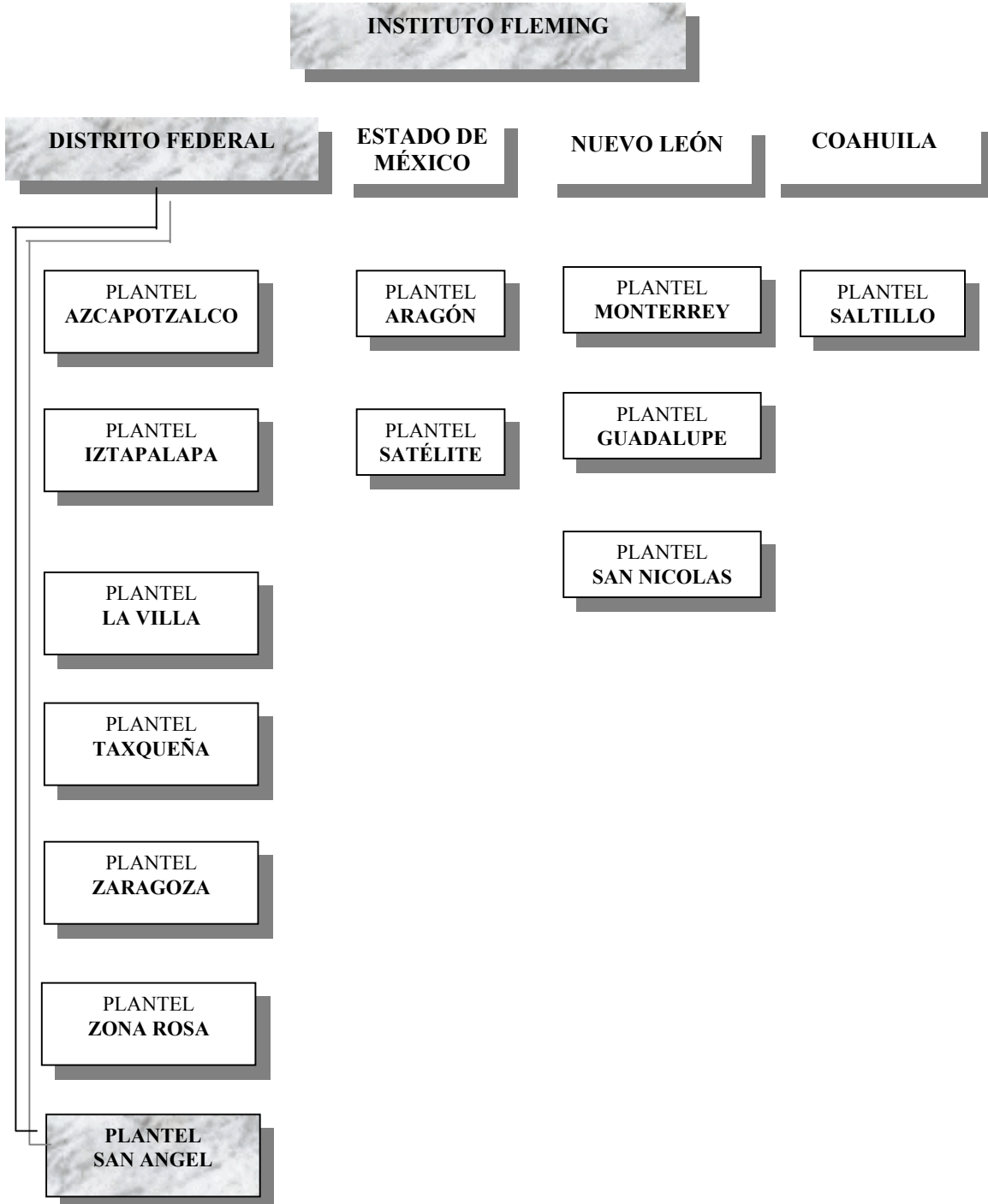
Modalidades de enseñanza bivalente del Instituto Fleming⁵⁷	
Tecnológicas	Bachillerato
Asistente Educativo	Computación
Secretariado con Computación	Turismo
Programador Operador de computadoras	Diseño Gráfico
Especialista en Servicios Turísticos	
Diseño Gráfico	

Cabe aclarar que el área específica donde se realizó la investigación es uno de los planteles del Distrito Federal: el de San Ángel⁵⁸. Entonces la estructura de su organización quedaría así (cabe aclarar que no cuentan con una estructura formalizada):

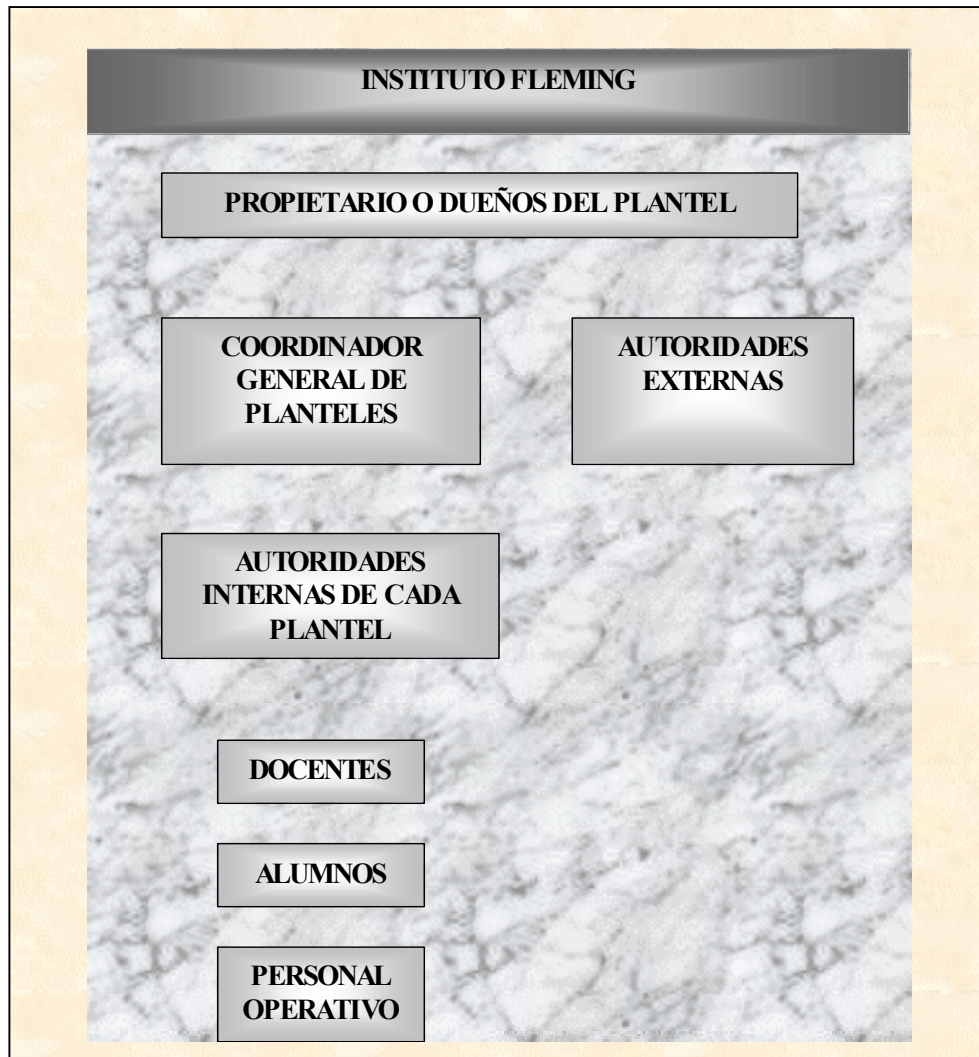
⁵⁷ Cabe aclarar que ante la SEP está registrado, según datos obtenidos, con el nombre de Alejandro Fleming. Ver Anexo I en la parte de Cédulas de Identificación.

⁵⁸ Su dirección oficial es la siguiente: Av. Revolución No.1836, Esquina Rey Cuauhtémoc, San Ángel, Delegación Álvaro Obregón.

Distribución por zonas y planteles que componen a la organización:



Esquema de la Estructura Organizacional del Instituto Fleming



Planteamiento del problema

Las primeras observaciones dieron a luz ciertas irregularidades que existen dentro del Instituto Fleming Plantel San Ángel, es decir, una serie de problemas administrativos principalmente en su estructural, reflejados en el mal funcionamiento de cada uno de sus departamentos (resultado de entrevistas informales con personal del Instituto, así como, la experiencia personal por la incorporación al mismo, donde se laboró durante un periodo de más de 1 año comprendido desde de 1999 a inicios del 2001), entre otras cosas por la falta de planificación así como de una estructura clara, precisa y tangible que facilitara o disminuyera problemas tales como: duplicidad de funciones en algunas áreas del plantel, el desconocimiento de las actividades a realizar por cada área, la ausencia del perfil de cada puesto (en general de todas sus áreas), pérdida de tiempo por desconocimiento de los procedimientos para realizar trámites oficiales como de tipo general (inclusive el desconocimiento mencionado incluye a los responsables).

Junto con esto se ven reflejadas una serie de consecuencias como: inconformidades, apatía por parte de alumnos y profesores así como de los directivos, rotación constante de los profesores, deserción de alumnos, pérdida de tiempo al tramitar cualquier tipo de documento, etc.

Además de contemplar que se atienden demasiado tarde o en el último momento los pequeños problemas que pueden resolverse sin dificultad ni repercusiones, que atendiéndose a tiempo y correctamente, se evitarían mayores problemas. Se irán exponiendo éstas observaciones y las sugerencias de manera más esquematizada. El mal funcionamiento dentro de la dirección del plantel se relaciona entre otras cosas, con la inconformidad del alumnado por los servicios recibidos dentro del Instituto. La dirección carece de documentos formalizados relacionados con su estructura que faciliten su mejor funcionamiento.

Hay que recordar que los problemas no son aislados ni cerrados, es decir, viéndolo desde el enfoque de la teoría de sistemas, internamente sus áreas serán como pequeños subsistemas que repercuten a todas y cada una de ellas (docencia, alumnado, servicios escolares, administración, coordinación, etc.); así el comportamiento y las consecuencias se ven reflejadas en el mal servicio que se proporciona originado por el mal desempeño y funcionamiento de la dirección de este Instituto.

Organigrama Institucional

El organigrama autorizado no está visible al público, esto como primera observación; al investigar se concluyó que no lo han elaborado para este plantel sólo existe el organigrama general, el que corresponde a todos los planteles y no está disponible. Al elaborarlo se supone que es un organigrama de tipo lineo funcional. Esto es muy común en un sistema educativo como el nuestro, donde por un lado se maneja la centralización gubernamental y por el otro se autorizan escuelas privadas, que manejan una organización interna aparentemente descentralizada, es decir centralizada externamente por las políticas educativas, intereses sociales y nacionales; e internamente se manejan descentralizada, con respecto al aspecto financiero, una dualidad que pocos saben manejar al mismo tiempo. Por otra parte no podemos esperar que manejen un tipo de organización más compleja y estructurada como la organización llamada Adhocracia o las organizaciones en Red, la razón es simple si no se maneja lo elemental y la básico (en la administración), es menos probable trabajar algo más complejo.

Organigrama actual



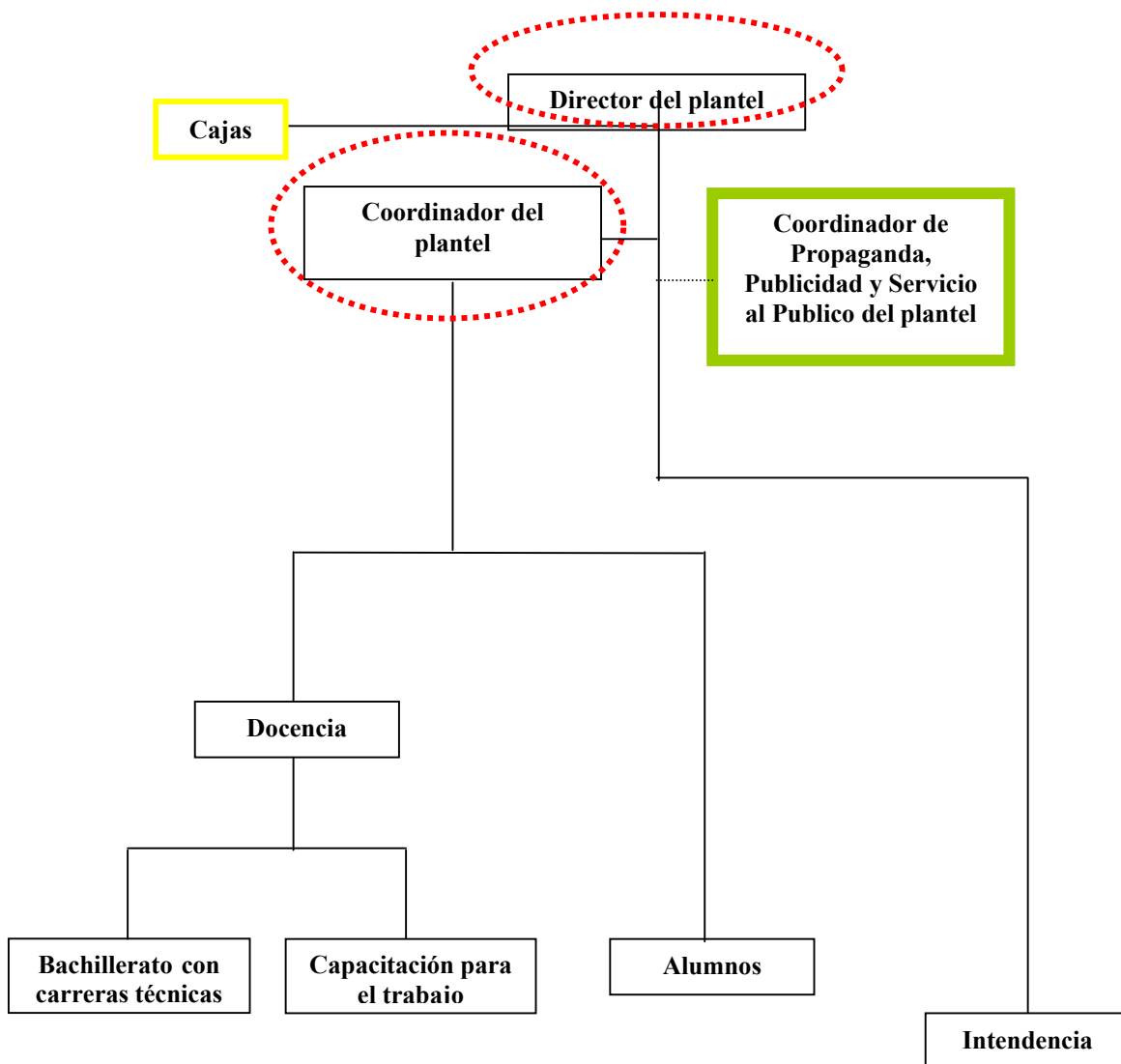
Áreas críticas



Área fortalecida



Área demasiado conflictiva y sobrealta su falta de capacitación



CAPITULO IV ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Se realizó inicialmente, el acercamiento personal, a través de la observación y el análisis que son parte de la investigación misma, logrando con ello recabar los primeros datos los cuales permiten deducir algunos de los problemas que padece, claro está, posteriormente se sustenta de manera seria y minuciosa.

Este diagnóstico del Instituto Fleming el Plantel de San Ángel, es para identificar plenamente la importancia y el impacto de este tipo de escuelas⁵⁹, con modalidad de privada, donde se imparten dos tipos de educación: bachillerato (con carreras técnicas) y capacitación para el trabajo.

Se busca por medio de la investigación, identificar los problemas, los cuales no son perceptibles a primera vista, así como comprobar la veracidad de aquellos que sí lo son sobre todo aquellos que tengan especial importancia para la investigación.

⁵⁹ Reconocidas por la SEP como particulares dentro de las modalidades de: bachillerato y capacitación de trabajo.

Obtener la información que sustente el trabajo realizado; de manera formal y al mismo tiempo de manera indirecta (observación, conversaciones, comentarios con el personal de las diferentes áreas que la componen ejemplo: estudiantes, docentes, trabajadores de intendencia, coordinador(es), administrador(es), directivos, etc.

Se intenta comprobar de manera objetiva si existe o no relacionados entre la forma y el tiempo en que se atienden los problemas con los desequilibrios administrativos que se reflejan en la estructura organizacional y como se relaciona esto con los problemas educativos actuales.

Fotografía de la Institución

Ubicación:

Es una organización que se ubica en lugares de alta concurrencia, de fácil acceso (relativamente) para las personas interesadas, así como para la diversidad de personal que presta sus servicios en esa institución.

Su dirección oficial es la siguiente:

Av. Revolución No.1836, Esquina Rey Cuauhtémoc, San Ángel, Delegación Álvaro Obregón.

Infraestructura:

Se determinó, basándose en la información verbal, que el lugar donde laboran es rentado, piso compartido con otras empresas. Al interior se divide en salones y cubículos como salón de clases y oficinas ocupadas por el personal del Instituto. Se cuenta con un pequeño espacio libre al centro del plantel.

Existen 3 salones que se utilizan como laboratorios de computo (laboratorio A, B y C respectivamente) de estos tres laboratorios de computo, que son asignados a las carreras de diseño gráfico, programador operador de computadoras y secretariado con computación, solo uno (laboratorio B) cuenta con equipos nuevos, es decir, con software actualizado, por lo general este laboratorio tiene de 10 a 12 equipos en cada uno, trabajan con ambiente Windows (ventanas) y por consiguiente la paquetería que se maneja en estos equipos es de la compañía Microsoft (Office Standard: Word, Excel, Power Point). Carecen de impresoras dichos laboratorios.

Los dos laboratorios A y C cuentan con equipo austero, de memoria temporal, que trabajan con discos flexibles (extraíble de 1.44megabytes), se utiliza software especial (se desconoce quien y cuándo se implementó), con programas especiales para aprendizaje de la Mecanografía. Funcionan con sistema operativo MS-DOS.

Existe un salón específico para el taller de la Carrera de Diseño Gráfico donde se desarrollan las diferentes actividades relacionadas con esta carrera; el equipo de trabajo es algo descuidado (por ejemplo las mesas, las bancas están despintadas, ralladas); se le da mantenimiento cada periodo vacacional. En dicho mantenimiento participa el director del plantel y el personal de limpieza. Otros dos cubículos son para el uso de la Coordinación, uno es para atención a los alumnos y los docentes y el otro finge como almacén y archivo.

A la entrada del plantel existe un cubículo para atender a los clientes controlado por el área de publicidad, el equipo de oficina con que cuenta son una impresora, equipo de computo, un escritorio tamaño regular y la documentación que exhiben a las personas interesadas en ingresar al Instituto (ejemplo un pequeño manual que contiene copias de los documentos que acreditan al Instituto como una entidad oficial para impartir las carreras técnicas que se ofrecen). Está asignado otro cubículo para el área de publicidad que se utiliza como oficina personal del encargado de esta área.

Un cubículo más que es el área de la Dirección, éste cuenta con un escritorio, sillas, papelería, espacios donde resguardar documentos de importancia, además, tiene un equipo multifuncional (copiadora, impresora) de alta resolución.

Existen 7 aulas de clase de pequeñas proporciones con muros de cristal distribuidas alrededor del plantel, cuentan con los elementos básicos como: un pizarrón, un escritorio metálico, bancas, aproximadamente 20 a 25 bancas distribuidas en el poco espacio con el que se cuenta.

Al mobiliario de cada una de estas aulas no se le ha dado mantenimiento. Son usadas por los todas las carreras y los diversos grupos que la integran, es decir, los alumnos de los dos sistemas educativos que imparten.

Existe un salón que se improvisó para un taller de laboratorio (no es laboratorio de computo) para ciencias naturales (usado por alumnos del sistema de bachillerato), que es improvisado y el cual no cumple con los requisitos oficiales a que deben sujetarse como institución educativa.

Finalmente se tienen dos cubículos de diferentes proporciones, uno pequeño (aproximadamente, de 2m²) para almacenar los utensilios de limpieza y el otro de mayor tamaño en donde se encuentran ubicadas las Cajas, son para el cobro de las colegiaturas, y el área de control financiero del plantel. El material de construcción es desmontable, muros falsos y la mayoría de salones o cubículos tiene recubierto medio muro de cristal (esto habla de varias cosas, por un lado, los recursos que emplearon para realizarlo y por otro lado, la poca seguridad que brindan estos materiales en caso de incendio).

Logística de su infraestructura	
Área:	Dirección (1 cubículo)
Personal que labora:	Director(1) y Servicio Secretarial(1 a 2)
Logística de su infraestructura:	Escritorio(1), sillas(3),muebles de madera(3), impresora y fotocopidora integrada (1) , papelería (la necesaria), extensión telefónica(1), máquina de escribir (1).
Condiciones y observaciones:	Las condiciones físicas son aceptables. Aquí se localizan los documentos de índole oficial, así como material relacionado con: los contenidos de los programas, o de las asignaturas que se impartirán. Los fondos obtenidos por las colegiaturas se pueden utilizar para realizar los movimientos administrativos y financieros necesarios pero sólo bajo consentimiento y autorización de la coordinación general. No se cuenta con material necesario para los docentes.

Área:	Coordinación (ocupa 3 cubículos)
Personal que labora	Coordinador(1) apoyo administrativo (1)
Logística de su infraestructura:	Estantes de libros(3), escritorios (2), libros (variados son para consulta del docente), máquina de escribir(1), papelería para uso de oficina (justa a veces insuficiente), equipo de computo(1), impresora(1), radio grabadora (1), equipo de sonido(1), equipo de video (1)
Condiciones y observaciones:	El material de uso es de baja calidad y en algunos casos, como el equipo de video está en pésimas condiciones, pero funciona. El espacio de uno de los cubículos es designado para el uso de los docentes, pero con la posibilidad de ser utilizado por la coordinación.

Área:	Área de Publicidad (ocupan 2 cubículos)
Personal que labora:	Coordinador del área(1), apoyo auxiliar administrativo(1), volanteros es decir los que distribuyen los volantes (varían según sus intereses 3 a 4 o más), apoyo de servicio social (1 ó 2)
Logística de su infraestructura:	Equipo de computo (1) o de ser necesario ocupan los equipos de los laboratorios de computo, línea telefónica (2), escritorios(2), sillas (4), archiveros(2), papelería (suficiente), servicio fotográfico (1)
Condiciones y observaciones:	Esta área se destaca por tener prioridad en cuanto al material requerido, por los recursos con los que cuenta (no se dan cifras por razón de discrecionalidad pero se supone que es más del doble de lo que recibe la dirección y coordinación juntas). Cuentan con todo el equipo necesario y suficiente para generar los requerimientos, que son bastantes, como: publicitarios, publicidad de volanteo, así como por radio y televisión, entre otros.

Área:	Cajas (un cubículo)
Personal que labora:	Cajeras(2), servicio social (1).
Logística de su infraestructura:	Impresoras(1), mesa(1), librero(1), papelería (específica para su funcionamiento), sillas(3).
Condiciones y observaciones:	El equipo que tienen para trabajar como es la impresora se comparte con los laboratorios sobre todo el laboratorio B de informática.

Área:	Laboratorios de computo
Personal que labora:	El personal que utiliza estos cubículos está supervisado por el profesor. Es decir un profesor por grupo. Puede variar si existen dos grupos diferentes es decir sería en estos casos máximo dos profesores trabajando al mismo tiempo.
Logística de su infraestructura:	El equipo de computo aproximado por cubículo es de 12, sillas (más de 12 ya que varían debido a que comparten un equipo varios alumnos, instalación eléctrica (normal).
Condiciones y observaciones:	Las instalaciones son las recomendables para el trabajo que se está realizando; carece de herramientas para prevenir alguna descarga de luz o la ausencia de la misma.

Área:	Área de limpieza
Personal que labora:	Personal (2)
Logística de su infraestructura:	Materias primas (lo básico) como: escobas, trapos, detergente, jaladores, cubetas, guantes, otros.
Condiciones y observaciones:	Son los encargados de mantener limpio todo el plantel, se realiza el aseo dos veces al día, y en ocasiones especiales, así como la limpieza general al finalizar el semestre o finalizar el año es obligatoria. Por ejemplo: los sanitarios para mujeres(1), para hombres (1) cada uno cuenta con 3 servicios de excusados, lavamanos(3) y papel sanitario (insuficiente). Las instalaciones se encuentran en malas condiciones (no se cuenta con agua suficiente)

Análisis del instituto en orden jerárquico

Se realizó una investigación, en forma general, de la situación en que se encuentra esta Escuela de los siguientes aspectos:

Administrativa:

Estructural (Estructura Organizacional)

Funcional

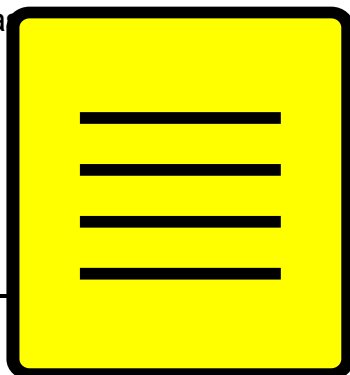
Otras:

Infraestructura

Docente

Alumnado

Esta investigación resalta lo que refleja la estructura organizacional y el mal funcionamiento de la misma (cabe aclarar la estructura da a conocer como esta compuesta una organización, pero para saber si esta funcionando bien hay que conocer como se opera, ya que, no es obligatorio que toda organización que cuenta con una estructura definida, elaborada y bien planeada refleje realmente su funcionalidad y operatividad reales), en el caso del Instituto Fleming se ha podido comprobar el tipo de planeación, funcionalidad y específicamente el servicio educativo que presta a la sociedad; así también se ha determinado como desde su inicio la estructura de esta organización educativa no existe formalmente y no fue planeada previamente a su creación institucional. Centrándose en los servicios de índole educativo que presta y cotejándolo con la normatividad que previamente debe cumplir (con lo establecido en la ley) aparentemente se cumple pero de en realidad no es a



Administrativa

Observaciones: se carece de programas bien definidos y definición de actividades, por escrito, para mejorar los procedimientos y tiempos de trabajo (como es el caso del área de coordinación y dirección), por otra parte no están definidos por escrito, las funciones y actividades correspondientes que se deben realizar cada uno de los puestos, además se observa una saturación de actividades en la coordinación, que bien pueden delegarse o que corresponden a otras áreas (el nombre que se le dará a cada una de las diferentes divisiones que tiene la Organización de esta escuela). No existe la atención oportuna de los problemas que se les presentan. Tampoco se tiene un Manual de Organización del Plantel y mucho menos la existencia de Procedimientos formalizados, se desconoce la existencia de un organigrama que permita conocer cómo se compone o quiénes son los responsables jerárquicamente hablando, de cada puesto o área del Instituto.

El papel que se asume en toda esta problemática es la improvisación o la demora excesiva para darles atención⁶⁰.

⁶⁰ Ver anexo III Documentos Revisados del Instituto Fleming Plantel San Ángel.

Sugerencias: Mejorar su planificación, elaborar sus procedimientos, sus proyectos y procesos y formalizados; seleccionar adecuadamente, o elaborar algún sistema que permita no sólo conocer los avances y mejoras administrativos de cada área, sino también fortalecer los perfiles de puestos, y difundir todo el trabajo que se realiza al respecto, combinar esfuerzos, conocimientos y experiencias de cada uno de los recursos humanos que la integran.

Infraestructura

Se detectó lo siguiente (en las primeras visitas realizadas):

Observaciones: Las primeras indagaciones reflejan que no cuentan con infraestructura propia, ya que son locales acondicionados muchas veces improvisados, para impartir sus clases e instalar los espacios administrativos. Se puede observar que existe un espacio designado para la Dirección, otro para la Coordinación, y uno más para el Profesorado. También en los laboratorios salones de computo; las instalaciones eléctricas son deficientes. Se cumplen con algunas condiciones que exige previsión social, existen señalamientos poco vistosos y no identificados por los alumnos, ya que no se realizan simulacros para el caso de incendios o temblores, existe un mapa de la institución de la escuela (tamaño carta, hecho a mano).

El mantenimiento a las instalaciones es casi nulo (se atienden en caso de supervisión o en caso de ser estrictamente indispensable para su uso) y realizado por personas que realizan la limpieza del plantel, en la mayoría de casos participan los profesores (esto debido que lo requieren), en la mayoría de casos por el Coordinador(a) y el Director(a).

El mantenimiento que se lleva a cabo es sólo para cubrir necesidades emergentes o de imagen superficial, al inicio del año, se puede decir que cuando los problemas relacionados con este punto los obliga a darle atención, lo hacen pero sólo superficialmente. La ubicación del plantel (así como de la mayoría) es en un lugar estratégico (en avenidas principales y fluida por el transporte público, conocidos y céntricos). Los materiales que son necesarios para cada aula, según el tipo de carrera, por lo general están en malas condiciones, no existe un sistema de ventilación (esto considerando que el plantel prácticamente se encuentra en el centro del piso donde se ubican y no tienen contacto con las ventanas del exterior), no se ve que exista un método de iluminación que cumpla las necesidades propias de una Institución escolar, sólo se cubren las exigencias mínimas requeridas. Es importante decir que no cuentan con salidas de emergencia en caso de alguna contingencia⁶¹

⁶¹ No hay posibilidad de presentar el interior de la escuela, ya que no se permite tomar fotografías, inclusive pareciera que las instalaciones que se presentan en la publicidad, fueran otras.

Sugerencias: El resultado de una mala planificación en la infraestructura propone como primer instancia elaborar de manera profesional y por expertos en planeación la infraestructura de cada uno de los planteles, por que todos están en la misma situación. Después, formalizar las condiciones físicas que deberán cubrir las instalaciones, así como cada espacio con que se cuente como pueden ser: los salones de clase, los laboratorios, cuarto de servicio, oficinas, etc.. Además mejorar los sistemas de resguardo y señalamiento, para evitar accidentes en caso de incendios o temblores. Por otra parte, conservar mantener la estrategia de mantener al plantel en un lugar de fácil acceso y ubicación.

Docente

Observaciones: Los docentes contratados no son de planta, sino por honorarios (por servicios prestados) lo que significa que no cuenta con una plantilla de docentes definidos, éstos no generan ningún derecho laboral, los contratos que se realizan por escrito son por periodos definidos, los requisitos a cubrir es verbal. Los requisitos curriculares dependen de la carrera de que se trate, a fines a las materias por impartir dentro del Instituto.

Esto no significa que, el docente siempre impartirá las materias para las cuales está preparado, a los mismos profesores se les solicita impartir clases en forma improvisada, debido a la rotación tan alta de los docentes, motivada por la renuncia (en algunos casos obligados y estos si por escrito) o por obtener mayores ingresos. El número total real de docentes que trabajan ahí es muy variable, debido a la razón expuesta antes. El trato que recibe el docente, por parte de las autoridades de la escuela, es en cierta manera mejor que el trato que reciben los alumnos.

Es necesario mencionar que, la elaboración de las guías de estudio se realizan por algunos profesores, o en ocasiones, por Coordinación las cuales, en su mayoría, reflejan poca metodología y conocimiento incompletos. Estos temarios se espera que sirvan para conocer el plan de estudios de cada materia y que los alumnos se puedan preparar con anticipación. En las clases se refleja falta de preparación por parte de algunos de los docentes.⁶²

⁶² Ver anexos III varios, específicamente contratos .

Se desconoce la existencia de algún sistema de evaluación estandarizado a la cual se vean sujetos. La actualización de los profesores, por parte de las autoridades de la escuela, no se lleva a cabo. Existe confusión, en ocasiones, con relación a quién tienen que reportar y con base en qué.

Se da sólo una instrucción al profesorado aceptado, que por lo que se pudo notar son jóvenes, la mayoría desconoce la importancia de aplicar métodos pedagógicos los elaborados y estructurados, refleja una total falta de planeación así como poco conocimiento al respecto.

El tipo de enseñanza que imparten puede caracterizarse como tradicionalista (por lo general se respeta y se acata lo que enseña el profesor sin razonarlo).

Resumiendo lo que se puede ver se encuentran las siguientes generalidades dentro de todas las carreras por lo general no coincide la clase que se imparte con la “especialidad” de los profesores, se nota que imparten clases para las cuales no están ni capacitados ni preparados. También existe una rotación constante de profesores.

Sugerencias (parte del diagnóstico): Capacitar tanto al profesorado como a las autoridades de la institución como: los Coordinadores y el Director. Implantar un sistema de selección de personal.

Alumnado⁶³

Observaciones: El tipo de alumnado que recurre a este tipo de escuelas son en la mayoría, personas que, por alguna razón, no lograron al sistema escolarizado público y desean incursionar al campo laboral lo más pronto posible; existen excepciones como la de gente mayor de 15 años que ya está trabajando o son amas de casa y que por razones de superación personal se matriculan, puede decirse que es la mayoría, es alumnado que depende económicamente de sus padres o su tutor, quienes realizan grandes esfuerzos por sostenerles los estudios. El compromiso que se manifiesta al inicio va disminuyendo conforme para el tiempo, al no ver cubiertas sus expectativas, algunas veces desertan o continúan por no poder ingresar a otro sistema escolarizado pueden variar las razones que se argumentan tienen que ver con lo económico y otras ocasiones por los horarios, la ubicación, etc. y esto una de las consecuencias muy acentuadas dentro de una organización que no solo carece de una estructura planeada también refleja una grave falta de calidad en los servicios escolares que prestan.

⁶³ Se consideran alumnos aquellos jóvenes o adultos que se incorporan a la Institución cubriendo una inscripción. Esta tarea la realiza en el área de publicidad, para que posteriormente el coordinador del plantel se encargue de atender todo lo relacionado a los cursos, así como la documentación relacionada con la acreditación, suspensión o baja temporal. Los alumnos están obligados a pagar su inscripción y la colegiatura mensual, asignan, en algunos casos, becas o medias becas (esto es una obligación establecida por las autoridades educativas del país). Para conservar la beca es necesario tener y conservar un historial académico bueno (promedio de 8 mínimo y ningún adeudo de materias). Están también sujetos a un reglamento interior; se les asigna un salón de clase donde se imparten las diversas materias; y dependiendo la carrera o el tipo de sistema a que se incorporen tendrán diferentes horarios, en el caso específico de las carreras técnicas hay mayor flexibilidad para la elección de horarios. Se cuenta con un buzón de quejas (poco consultado y utilizado). De esta manera se conforma el Instituto Fleming Plantel San Ángel.

Sugerencias: fortalecer los programas que se imparten que sean más acordes a las exigencias laborales vigentes. Capacitar al personal que ofrece los servicios para que puedan dar un trato más cordial.

ANÁLISIS FUNCIONAL		
AREA	FUNCIONES	ACTIVIDADES
Dirección	Autorizar Dirigir Supervisar	Es el área responsable de representar, de manera oficial ante las autoridades, realiza la presentación formal de los maestros ante los grupos de nuevo ingreso, firma la autorización de los pagos quincenales, firma los contratos, autoriza o niega la contratación de nuevo personal, apoya a la limpieza cada final de curso, apoyar para mejorar las instalaciones del plantel, vigila por medio de los docentes y los coordinadores la operatividad del mismo. Reúne periódicamente a los docentes para informar de los asuntos relacionados con su trabajo y la administración de la escuela, autoriza los avisos por escrito, que entrega el coordinador del plantel. Suple las actividades relacionadas a la coordinación, cuando hay rotación del personal de esa área. El representante del plantel, ante la matriz del Instituto Fleming. Concilia los problemas que puedan surgir en coordinación. Autoriza los recursos financieros para el material didáctico.

ANÁLISIS FUNCIONAL		
AREA	FUNCIONES	ACTIVIDADES
Coordinación	Coordinar Supervisar Tramitar Registrar	<p>Realiza la alta, baja, suspensión temporal de los alumnos ante las autoridades pertinentes. Tramita la autorización del personal docente. Es el intermediario entre el alumnado y la dirección. Arregla los conflictos personales que puedan realizarse entre el alumnado y el personal de la escuela. Elabora las boletas o certificados previos a su autorización (firma y sello por el director). Realiza toda la tramitación y control de la asistencia del docente del plantel así como supervisar su desempeño académico. Proporciona el material didáctico y de trabajo a los docentes.</p>

ANÁLISIS FUNCIONAL		
AREA	FUNCIONES	ACTIVIDADES
Publicidad	Difundir Informar Reclutar Propagar	Difunde, elabora y realiza los asuntos publicitarios del instituto, atiende al usuario o a las personas interesadas, recabar a los nuevos alumnos (primera fase que es atraer y “reclutar”), amplia y mantiene relaciones de tipo comercial con los diferentes medios de comunicación, representa al instituto ante los medios de comunicación. Apoya al área directiva en la toma de decisiones.
Limpieza	Limpiar	Realiza la limpieza de todos los inmuebles del plantel, así como apoyo de necesidades relacionadas con su trabajo, mantener las aulas, los baños, los cubículos higiénicos.

ANÁLISIS FUNCIONAL		
AREA	FUNCIONES	ACTIVIDADES
Cajas	Recabar Controlar	Informa las fechas y sanciones a que se ven sujetos los alumnos en caso de retraso de sus pagos. Recaba y controla los recursos económicos adquiridos de las colegiaturas. Mantiene informada el área directiva de los retrasos de pago, cuentas, movimientos, realizar el informe de cuentas periódicas, todo lo relacionado a los recursos financieros, entre otros asuntos relacionados.

ANÁLISIS FUNCIONAL		
AREA	FUNCIONES	ACTIVIDADES
Docencia ⁶⁴	Capacitar Enseñar	Realiza los criterios de evaluación a seguir en el semestre conforme establece la coordinación; informes y los programas de desarrollo temático semestral. Desarrolla y preparar su clase. Entrega informes mensuales y semestrales de las actividades, tiempo, didáctica que han llevado acabo con el grupo, presentarse puntualmente a sus clases. Apoya al área de coordinación informando irregularidades que se presenten en el aula de clase. Presenta el informe de calificaciones y resultados finales. Solicita material de trabajo cada inicio de semestre o clases en el área de coordinación.

⁶⁴ Está integrada por todos los profesores que imparten clases en el Instituto Fleming, los profesores se contratan bajo el sistema de honorarios. No existe un documento que determine los requisitos que se les solicitan a los profesores; sin embargo, por la experiencia personal se observó: que el o los profesores postulantes para algún puesto dentro del instituto solicita una cita (después de leer la convocatoria en el periódico), entrega su currículo, se realiza la entrevista con el director o en su ausencia con el coordinador del plantel, los requisitos generales que se cuidan se cumplen se mencionan a continuación: que se cuenten estudios terminados, con disponibilidad de horario, puntualidad, compromiso, principalmente. Firmar un contrato sin recibir copia del mismo esto en caso de ser aceptado. Los trámites se realizan con el coordinador y el director se encarga de presentar al docente, en caso de no ser posible lo realiza el coordinador del plantel. Los horarios son establecidos y elaborados por el coordinador y autorizados por el director del plantel, y presentados en conjunto a los profesores, ajustándolos basándose en la disponibilidad de los docentes, de esta manera se determinan las materias, los días y el horario a cada profesor.

Observaciones por Áreas

<p>Dirección</p>	<p>No se cubre con el perfil necesario para este puesto además, es el segundo director del plantel en menos de 2 años. El nuevo director estaba y continúa trabajando en el área de publicidad. Actualmente esta desempeñando las dos funciones al mismo tiempo. Se queja que no le autorizan mayor presupuesto para comprar software pero si se destinan recursos financieros exagerados para el área de publicidad. Existe aparente interés en mejorar la institución, esto por qué en aparentan interés en las propuestas que hacen algunos docentes pero no llevan acabo atención seria a sus sugerencias.</p>
<p>Coordinación</p>	<p>No se cubre con el perfil necesario, no se cuentan con las habilidades para desempeñar las funciones, hay una constante rotación en el puesto. Temporalmente se le apoya por prestador de servicio social. No esta capacitado para desempeñar las funciones asignadas.</p>
<p>Publicidad</p>	<p>Frecuentemente cuenta con 2 a 3 trabajadores de apoyo adicionales. Es el área más cuidada y menos restringida tanto en gastos como en personal del plantel y de todas las áreas. Un presupuesto es el más elevado.</p>
<p>Alumnado</p>	<p>Según la carrera y el semestre tiende a disminuir, se coincide en que no les están proporcionado lo mínimo esperado. Son alumnos que por lo general son rechazados de otras instituciones, pertenecen un nivel económico medio bajo, desertan la mayoría de las veces por el mal servicio que reciben o por falta de recursos económicos.</p>
<p>Personal de limpieza</p>	<p>Cubre una jornada de lunes a sábado en la mayoría de los casos es de 8 a.m. a 8 p. m. con 2 horas de comida 8en ocasiones de limpieza este puede ser de la mitad de tiempo): una para el desayuno y la otra para la comida.</p>
<p>Profesores</p>	<p>Los profesores con menor índice de rotación son los de las carreras que no requiere herramientas o laboratorios de computo, esto debido a que los alumnos al no trabajar con equipos de computo sino con salones, dinámicas manuales, música u otro tipos de herramientas de trabajo no detectan ni ven necesario el uso de tecnología de punta. Como es el caso de la carrera de: asistente educativo.</p> <p>Los profesores por lo general imparten materias diferentes de la especialidad para la cual fueron contratados. No se les capacita. Tienen como obligación firmar su hora de llegada y el número de horas diarias en un cuaderno que controla el coordinador y el director. Existe un libro registrado por la SEP para registrar las actividades diarias por cada profesor y las actividades realizadas diariamente. Es un libro por cada carreras, las excepciones: la carrera de enfermería (1), otro para programación y secretariado(1), otro para diseño y turismo (1), y para educadoras (1); que puede ser un libro para dos carreras.</p>

Análisis de índole normativo (competente a escuelas particulares) y su cumplimiento

En el capítulo V de la Ley de General de Educación tiene como una de sus principales finalidades normar la educación que se imparte en nuestro país, tiene como principal objetivo las normas estipuladas en el capítulo I de la misma Ley contempla lo siguiente:

*“Esta Ley regula la educación que imparten el Estado -Federación, entidades federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y **los particulares** con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en toda la República y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.”*

Se establece claramente la normatividad genérica a la que debe sujetarse todo tipo de escuelas con modalidad privada. Los siguientes artículos especifican relacionado con este tipo de escuelas (subrayando las de especial interés para esta investigación).

El capítulo primero de esta tesis muestran lo relacionado a la normatividad, las leyes a las que se sujeta este tipo de escuelas y se subraya los puntos importantes a cumplir. Por mencionarse unos ejemplos veamos lo siguiente:

En el capítulo V de la Ley de educación Pública donde habla de la educación que imparten los particulares se menciona como parte del su Artículo 54 que los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades.

Tratándose de estudios distintos de los antes mencionados, podrán obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios. En este caso se ha podido comprobar que, en base a las indagaciones, entrevistas realizadas al director(a) del plantel y a la base de datos proporcionada por la Secretaría de Educación Pública, efectivamente sí se cumple con ello. En relación con el cambio de director, que se dio en el año 2001, éste no se notificó por lo que esto no se encuentra registrado como tal ante SEP⁶⁵.

El **artículo 55** menciona lo siguiente:

Las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios se otorgarán cuando los solicitantes cuenten con lo siguiente:

Personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación y, en su caso, satisfagan los demás requisitos a que se refiere el Artículo 21;

1. Instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine. Hablando al respecto el Instituto cuenta con medidas de seguridad contra incendios y temblores, señalamientos en los pisos (con flechas) y distintivos en colores en caso de algún imprevisto como puede ser contingencia ambiental (temblores).

⁶⁵ Ver Anexo I, específicamente la cédula de identificación de escuela con clave 09PBT0850E, datos obtenidos en agosto del 2001

2. Planes y programas de estudio que la autoridad otorgante considere procedentes, es decir, que los programas estén aprobados por las instancias educativas, para esto el Artículo 56 recuerda que las autoridades educativas publicarán, en el órgano informativo oficial correspondiente, una relación de las instituciones a las que hayan concedido autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Asimismo publicarán, oportunamente y en cada caso, la inclusión o la supresión, en dicha lista, de las instituciones a las que otorguen, revoquen o retiren las autorizaciones o reconocimientos respectivos.

Los particulares que impartan estudios con autorización o con reconocimiento deberán mencionar en la documentación que expidan y en la publicidad que hagan, una leyenda que indique su calidad de incorporados, el número y fecha del acuerdo respectivo, así como la autoridad que lo otorgó. Se pudo constatar que esto se realice, en base, a la investigación minuciosa que se llevo a cabo.

El **artículo 57** señala que los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:

Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes; este apartado sólo se cumple de manera parcial, pues los contenidos pedagógicos se han ido desarrollando según las necesidades, improvisando y elaborándolos después de alguna observación realizada por las supervisiones de la SEP.

Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado; ésta es la base por la que mencionó que es un derecho que tiene el alumno.

Cumplir los requisitos previstos en el Artículo 55

Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen. Esto también se lleva a cabo, pero cabe aclarar que esto no garantiza el buen funcionamiento de la escuela.

Basándose en la información relacionada a la normatividad que debe cumplirse legalmente para entrar en funcionamiento se elabora la siguiente tabla (que forma indudablemente parte de la problemática y de los resultados de este pequeño trabajo):

Reflexión sobre la aplicación de la normatividad educativa, por lo expuesto en la Ley General de Educación

Referencia normativa	Práctica o cumplimiento de la misma dentro del plantel
<ul style="list-style-type: none"> • La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, es un servicio público. 	<p>Cumplen, pero cabe decir que de ser auditada seriamente por las autoridades puede salir deficiente, esto por que al analizar si se cumplen las leyes y reglas educativas que se ve obligada a cumplir como institución en base a la realidad se puede comprobar que no en todo se cumple.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. <p>Tratándose de estudios distintos de los antes mencionados, podrán obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios.</p>	<p>Lo contemplan.</p>

Reflexión sobre la aplicación de la normatividad educativa, por lo expuesto en la Ley General de Educación

Las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios se otorgarán cuando los solicitantes cuenten con lo siguiente:

- Personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación y, en su caso, satisfagan los demás requisitos a que se refiere el Artículo 21;
- Instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine.
- Planes y programas de estudio que la autoridad otorgante considere procedentes,
- Las autoridades educativas publicarán, en el órgano informativo oficial correspondiente, una relación de las instituciones a las que hayan concedido autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios.

La investigación realizada da muestras de anomalías en sus tres primeros apartados. Es decir el personal esta acreditado para laborar pero no en todos sus casos para impartir las materias que imparten. En lo relacionado a las instalaciones no satisfacen las condiciones de seguridad esto al ver su ubicación y contar con una puerta que se utiliza como entrada y salida del plantel. Eso sin mencionar las deficiencias que existen en las condiciones pedagógicas que contemplan.

Reflexión sobre la aplicación de la normatividad educativa, por lo expuesto en la Ley General de Educación

- Asimismo publicarán, oportunamente y en cada caso, la inclusión o la supresión en dicha lista de las instituciones a las que otorguen, revoquen o retiren las autorizaciones o reconocimientos respectivos.
- Los particulares que impartan estudios con autorización o con reconocimiento deberán mencionar en la documentación que expidan y en la publicidad que hagan, una leyenda que indique su calidad de incorporados, el número y fecha del acuerdo respectivo, así como la autoridad que lo otorgó.

Reflexión sobre la aplicación de la normatividad educativa, por lo expuesto en la Ley General de Educación

- Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:
- Cumplir con lo dispuesto en el Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la presente Ley;
- Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes;
- Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado;
- Cumplir los requisitos previstos en el Artículo 55
- Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen.

Aquí sucede algo muy similar a la declaración de impuestos, por que es muy común que la deshonestidad o evasión de responsabilidades obligan o motiven a satisfacer solo procedimientos y papeleos, pero eso no garantiza que estén reportando su realidad absoluta.

Reflexión sobre la aplicación de la normatividad educativa, por lo expuesto en la Ley General de Educación

- Las autoridades que otorguen autorizaciones y reconocimientos de validez oficial de estudios deberán inspeccionar y vigilar los servicios educativos respecto de los cuales concedieron dichas autorizaciones o reconocimientos.
- Para realizar una visita de inspección deberá mostrarse la orden correspondiente expedida por la autoridad competente.
- La visita se realizará en el lugar, fecha y sobre los asuntos específicos señalados en dicha orden. El encargado de la visita deberá identificarse adecuadamente.
- Desahogada la visita, se suscribirá el acta correspondiente por quienes hayan intervenido y por dos testigos. En su caso, se hará constar en dicha acta la negativa del visitado de suscribirla sin que esa negativa afecte su validez.

Es cierto que se llevan a cabo estas supervisiones, pero es evidente que se observan muchas anomalías aun a pesar de esto, posiblemente falta concentrar y detallar mayor información referente a este tipo de escuelas, ya que aquí existen grandes márgenes de manipulación de la información, una forma de verificar la información sería consultar a los alumnos recién egresados, así como al personal, analizando junto con esto los motivos de la deserción aparte del económico, el del servicio; conocer las razones de despidos y renuncias del personal, tanto administrativo como docente, problemas laborales (origen, causa, consecuencia, proceder legal) etc.

Reflexión sobre la aplicación de la normatividad educativa, por lo expuesto en la Ley General de Educación

Un ejemplar del acta se pondrá a disposición del visitado.

- Los particulares podrán presentar a las autoridades educativas documentación relacionada con la visita dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la inspección.

- Los particulares que presten servicios por los que se impartan estudios sin reconocimiento de validez oficial, deberán mencionarlo en su correspondiente documentación y publicidad.

- Los estudios realizados dentro del sistema educativo nacional tendrán validez en toda la República.

Lo contemplan.

Contemplado.

Reflexión sobre la aplicación de la normatividad educativa, por lo expuesto en la Ley General de Educación

- La Secretaría, por acuerdo de su titular, podrá establecer procedimientos por medio de los cuales se expidan certificados, constancias, diplomas o títulos a quienes acrediten conocimientos terminales que correspondan a cierto nivel educativo o grado escolar, adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral. Contemplado.
- El acuerdo secretarial respectivo señalará los requisitos específicos que deban cumplirse para la acreditación de los conocimientos adquiridos.

Conclusiones

La investigación realizada tuvo como principal aportación el enriquecimiento práctico para una servidora, por otro lado me permitió comprobar lo siguiente:..

Se comprobó cómo la estructura de la organización refleja si existe una previa planeación administrativa, y al mismo tiempo se comprueba cómo repercute el que exista la ausencia de la misma o se improvise en esta organización; reflejando por un lado la ausencia de documentos que den a conocer su organización general, y por otro lado la duplicidad de funciones, así como la necesidad de implementar estándares de calidad tanto en los servicios educativos que prestan, como en la manera en que administran su Instituto y en general a su estructura organizacional que refleja sus diferentes puntos fuertes como los débiles así como los desequilibrios que existen.

Sobra decir que dicha investigación se realizó con seriedad, veracidad y entusiasmo, y existieron diversas experiencias de trabajo que mencionar:

- La posibilidad de conocer por fuera como por dentro a la institución.
- Recabar una serie de testimonios valiosos acerca de su funcionamiento interno.
- La participación y el apoyo de diferentes autoridades del Instituto.
- Vincular la relación de las herramientas administrativas y su operatividad con el desarrollo o desempeño de la institución.

- Determinar la relación entre los macro sistemas (sistema educativo y los intereses de la nación) con este pequeño subsistema (Instituto Fleming).
- Verificar cómo la forma de administrar refleja en cada una de las partes que componen de la organización , su buen o mal funcionamiento.
- Comprobar cuan diversas y variadas pueden ser las consecuencias de un proceder estructural mal planeado.
- Diferenciar entre los problemas que son causados por la forma de planear una organización y otros muy distintos los que surgen por la manera en que se operan o se realizan.

Además, la amplia relación que existe entre un sistema educativo y las organizaciones educativas que comprende y supervisa, en este caso, el Sistema Educativo Nacional muestra sí realmente está cumpliendo o no con su función previamente definida y establecida, y de ello surge una serie de cuestionamientos (de índole educativo, económico, cultural, etc.) interminables que prefiero no mencionar en este momento.

Las estructuras por su parte reflejan su forma de administrar, pero de manera global o general, pero para que se pueda conocer si se esta funcionando correctamente es necesario ver cómo están operando cada una de sus áreas y poder determinar si esta funcionando la organización, de manera correcta.

En el caso de esta investigación se pudo comprobar cómo una estructura mal planeada o improvisada no sólo repercute en el mal funcionamiento del área administrativa, sino de casi todas sus diferentes subsistemas que la componen, en algunos casos se vera reflejado por uno o varios problemas observables o sutilmente camuflajeados (cómo puede ser deserción de alumnos o de docentes, el tiempo que duran los alumnos dentro de la escuelas, los motivos de descontento o inconformidad que demuestran, etc.), como en este caso, los cuales son demasiado evidentes como para pasarse por alto.

Recomendaciones⁶⁶

Es importante resaltar que existen muchos problemas y no depende de uno solucionarlos todos, pero es cierto que hasta donde nuestra imperfección nos lo permita debería contemplarse lo siguiente:

Hablando de los requisitos es muy común ver que solo se cuantifican datos y procedimientos que fatigan en vez de mejorar la situación, para lo cual será necesario por una parte conservar los medios de control pero al mismo tiempo hacer uso de reunir un grupo multidisciplinario donde se combine experiencia, y por otro lado valores y principios en cuanto al personal que supervisa el funcionamiento de estas escuelas. Contar con personal capacitado, pero además especializado permitirá en combinación de otras disciplinas (estadísticas, contables, administrativas, informáticas o tecnológicos, etc.) formar equipos estratégicos que permitan detectar as anomalías y atenderlas o sugerir soluciones oportunas y adecuadas.

Por otra parte si vemos a este tipo de escuelas como prestadoras de servicios (educativos en este caso) por qué no pensar que organismos como protección al consumidor o algo similar las exponga en caso de no cumplir con los requisitos establecidos, para con ello evitar que sigan aprovechándose de sus permisos o licencias para dar mal servicio a los ciudadanos.

⁶⁶ Ver anexo IV

Con ello se pretende más que advertir a la sociedad de aquellas escuelas o planteles que no este dando buenos servicios. Y por otra parte recomendar las que cumplan satisfactoriamente con lo requerido.

También sería conveniente evitar que se les de difusión masiva por medios como la televisión o la radio, ya que esto es un gran instrumento utilizado por la mayoría de instituciones para ganar “adeptos o clientes”.

Es necesario aprovechar lo que ya se tiene aprobado, es decir si se considera basándose en la ley que debe contar con ciertos requisitos tanto del personal, como de las instalaciones, programas, contenidos y reconocimientos que se lleven acabo. Para ello será necesario antes que nada principios y mucho empeño, es cierto que se ven fraudes, corrupción, y un sin fin de irregularidades provocadas por el egoísmo, ambición, y el amor al dinero; pero se espera que todavía exista esa parte del ser humano que son sus valores y con ello me refiero a: la honestidad, responsabilidad, verdad entre otros valores.

Se deben aprovechar los impulsos de gente joven egresada de carreras afines al tema de preferencia multidisciplinarios es decir no solo una carrera, sino combinar sus diversas habilidades y conocimientos por que de manera aislada no se logra nada. Así como de gente adulta que tenga deseos de mejorar y colaborar. Esto debido a que existe en nuestro país gente con talento pero debido a su poca experiencia se les niega la participación en este u otros asuntos.

Por otra parte, en base al problema o problemas que se pudieron ver dentro del Instituto Fleming se recomienda lo siguiente (partiendo con lo que se cuenta realizar en estos momentos) :

Aprovechar el conocimiento de cada uno de sus integrantes de los puestos de docencia y administrativos para poder elaborar mejor organización, en base a lo que ya se tiene.

Es decir referente a los materiales de enseñanzas apoyarse mutuamente en los docentes para crear un micro sistema de capacitación donde se enriquezcan con la diversidad de disciplinas con la que cuentan y conocen, basándose en las necesidades específicas de su plantel.

Elaborar por escrito y por personas especialistas los respectivos Manuales de Organización: General y Específicos con la finalidad de facilitar el conocimiento de su organización de preferencia por medios escrito y en base de datos electrónicos para facilitar su manejo y disminuir tiempo de búsquedas; además entre otros asuntos disminuir los problemas relacionados con los objetivos que tiene la organización como tal, sus políticas, sus normas, las funciones y actividades concernientes a cada de cada área o nivel jerárquico, establecer un sistema organizacional más que piramidal el que se adecue a sus necesidades sin caer en los extremos.

Por otra parte establecer un catalogo de Perfil de Puestos, que vendrá a facilitar, orientar, disminuir tiempos de búsqueda o de referencias al perfil que deberá cubrir “x” puesto requerido.

Atender de manera oportuna los problemas administrativos por pequeños que parezcan sin caer en los excesos.

Ser equilibrados con ello no se quiere decir inflexible, es decir no caer en los extremos de comunicación, de dirección, de control, de supervisión, de apatía, de intervención, etc.

Se pudo observar muchas más cosas pero eso es cuestión de otro tema.

En resumen sea un macro sistema o micro sistema la importancia de atender a tiempo y adecuadamente los asuntos irregulares evitarán desequilibrios organizacionales.

Es necesario concienciar a las autoridades y al personal de superación, para que cumplan con su trabajo y obliguen a este tipo de instituciones, considerada como prestadoras de servicios (en este caso educativo) a ofrecer calidad, saturado por el tipo de servicio, ya que está relacionado con la formación de las personas, que tiene una incidencia en toda su vida, además, de que se está pagando por ello.

BIBLIOGRAFIA

1. ARGUELLES Díaz, A. Técnica para la Desconcentración y Modernización de Estructuras. Porrúa. México. 1994
2. BARBA Lluch, Guillen administre con sentido común; Diana. México. 1992
3. BEST, J. W. Cómo in Ediciones Morata, S. A., Madrid, España. 1982
4. BILL Reddin; La Organización orientada al resultado; Paidós empresa 10; España; 1994
5. CASTLES, Stephen y Wiebke Wüstenberg. La educación del futuro: una introducción a la teoría y práctica de la educación socialista; s/d.
6. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a La Teoría de la Administración. Mc Graw Hall.
7. CLAUDE, S. George; Historia del pensamiento Administrativo; Prentice Hall; México; 1997
8. HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, Segunda edición; México, 2000

9. HUSE, E. F. y BOWDITCH, J. L.: El comportamiento humano en la organización. Ediciones Deusto. Bilbao, 1979-88
10. KOONTZ Harold & HEINZ Weihrich. Elementos de administración. Quinta edición. Editorial McGraw Hill. México. 1992
11. KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. : Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. Mc Graw Hill, cuarta edición (segunda edición). México. 1990
12. KEELER, Len. Cybermarketing American Management Association, 1995
13. KOBIELUS, James G.. Workflow Strategies Network World; IDG Books Worldwide, 1997
14. KRENCH, D., Crutchfield, R. S., y Ballachey, E. L.: Psicología social. Biblioteca Nueva. Madrid, 1972
15. MAYNTZ, R.: Sociología de la Organización. Alianza Universidad. Madrid, 1990.
16. MC HUGH Patrick, Merli Georgio, and William A. Wheeler III. Beyond Business Process Reengineering: Towards de Holonic Enterprise. Wiley (1995)
17. ORERO Alejandro. Apuntes de clases de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Madrid, 1997

18. PADUA, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Fondo de cultura Económica, México. 1993.
19. REYES Ponce, Agustín; Administración Moderna, Ediciones Limusa, México, 1994
20. SÁEZ, Vacas F., Crisis informática: un análisis sociotécnico. PcWeek.
21. SPROULL y S. Kiesler. Connections: New Ways of Working in the Networked Organization. MIT Press, 1992
22. STEPHEN, P. Robbins. Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México 1997
23. WEINERT, A. B. : Manual de psicología de la organización. La conducta humana en las organizaciones. Editorial Herder. Barcelona, 1985.

OTRAS FUENTES DE CONSULTA IMPORTANTE

1. Glosario de Términos/ Norma USC-UDA 001-98
2. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, mayo 2001: Establecimiento de un sistema de valuación de puestos para los sectores central y paraestatal (base objetiva para establecer la valuación de puestos punto de vista público y el privado).
3. Sistema de evaluación del desempeño de mandos y medios y superiores (basada en las disposiciones de la Unidad de Servicio Civil de la S. H. C. P. Publicadas en el diario Oficial de la Federación del 28 de enero del 2000 y al oficio circular 224 1/2774/00 girado por la S.E.P., el 19 de Abril de 2000).
4. Ley General de Educación Pública 1999 y Ley General de Educación 2000
5. Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública.
6. Secretaría de Educación Pública (SEP) la Guía técnica para la elaboración de manuales de organización y procedimientos, México, 1990.
7. SHCP el Instructivo del usuario para el llenado de cuestionario para la descripción de puestos, México, 2000.
8. Directorio de Autoridades de la SEP con atribuciones en materia de Incorporación de estudios 2002.
9. Diario Oficial de la Federación y otras leyes de consulta.

HEMEROGRAFIA Y/O DIRECCIONES URL

1. <http://management.bu.edu/research/src/henttheme.html>
2. <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/index.htm>
3. <http://www.europe.ibm.com/nc/customer> o www.ibm.com/es
4. <http://www.mercado.com.ar/convergencia/c01-0196/htm/C01-0196.HTM>
5. <http://www.skyrme.com> (David Skyrme: Management Insights)
6. <http://www.eto.org> European Telework Development Initiative
7. <http://www.mel.nist.gov/workshop/iceimt97/pap-kk1/pap-kk1.htm> (Issues in enterprise integration)
8. <http://www.sema.be/mt-wp-c.htm>
9. <http://www.eto.org.uk/faq/faq02.htm>
10. <http://www.teleworker.com/papers/economic.html>
11. http://www.teleworker.com/pro_con.html
12. http://www.netage.com/index_tni.html
13. <http://management.bu.edu/research/src/virtual.html>
14. <http://www.dgeti.sep.gob.mx/>
15. <http://www.sep.gob.mx/archivh/arco.htm>
16. <http://www.sep.gob.mx/sen/caracteristicas.htm>
17. <http://www.sep.gob.mx/sen/estructura.htm>
18. <http://www.secodam.gob.mx/unaopspf/unaop1.htm>

19. http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/df/desp_escsmexbachpart.htm (mayo 2002)
20. http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/df/desp_escsmexcappart.htm (mayo 2002)
21. <http://www.bitacora.net>. (Elaborado por las licenciadas son las coordinadoras de la Modalidad a Distancia del *Curso de posgrado sobre Gestión de las Organizaciones*. Teresa Lugo y Mariana Rossi; *Gestión de las Organizaciones por Internet*)
22. Todo México. Compendio: Gobierno, Política, Economía, Historia, Geografía, Religión, Sociedad, Educación, Arte, ciencia y Deporte. México; 1985
23. VV.AA. La revolución Informática. Investigación y Ciencia. Noviembre 1991.
24. VV.AA. El rol del Estado Convergencia Telemática Año 1 – No.1 enero 1996.
24. K.T.K. Toh, S.T. Newman and R. Bell. The Capture of Human Interactions in Enterprise Modeling. (<http://www.mel.nist.gov/workshop/iceimt97/pap-toh1/pap-toh1.htm>)
25. Covarrubias Villa, Francisco, "El problema del objeto de estudio de la Administración Pública" en revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), No. 10, Abril- Junio, IAPEM, México, 1991, pp. 39-58.
26. Mintzberg. Diseño de organizaciones eficientes. Insight nº1. Consultora David Skyrme & Associates.

GLOSARIO

Actividad: conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o unidad administrativa, como parte de una función asignada.

Administración Pública centralizada: conjunto de órganos integrados por: la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República, que forman parte de la Administración Pública Federal, adscritos directamente al Titular del Ejecutivo Federal.

Administración Pública Federal: conjunto de dependencias y entidades que constituyen el Poder Ejecutivo Federal y cuyas operaciones tienen como finalidad cumplir o hacer cumplir la política, la voluntad de un gobierno, tal y como ésta se expresa en las leyes fundamentales del país.

Administración Pública Paraestatal: La Administración Pública Paraestatal está integrada por un conjunto de entidades, cuya identificación y características son las siguientes: organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria y fideicomisos de la Administración Pública Federal.

Análisis: examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.

Adhocracia: con el uso del correo electrónico, el fax, etc. la información puede enviarse o recibirse a cualquier hora del día o, incluso, de la noche. La colaboración entre trabajadores de distintas partes del globo hace que pierda parte de su sentido el concepto de jornada laboral. Se puede enviar una orden, un comentario o un informe a última hora de la tarde y que se reciba en un sitio donde es media mañana. De esta manera el trabajo puede seguir su marcha las veinticuatro horas.

Por otro lado esta revolución no viene impulsada por los cambios en los sistemas de producción (como sucedió en la revolución industrial) sino por transformaciones en los procesos de coordinación. Esta nueva estructura, casi opuesta a la jerárquica, se ha dado en llamar Adhocracia y requiere una gran coordinación de cara a la comunicación colateral.

Comunicación: transmisión y recepción de información para el logro de mayor eficiencia en el trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de una organización.

Coordinación: es el proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos y producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas preestablecidas.

Equilibrio Organizacional: es el logro de la armonía y buen funcionamiento en cada una de las partes de una organización. El equilibrio debe reflejar flexibilidad en cada una de sus partes que lo componen y no por ello se requiere decir que equilibrio sea una balanza en donde la más mínima diferencia entre sus partes se vuelva un problema de desequilibrio.

Cabe decir que puede hablarse de equilibrio de funciones y actividades de cada uno de los niveles jerárquicos, pero también puede hablarse de equilibrio en su conjunto dentro del ámbito administrativo.

Líneo-staff: la línea tiene una autoridad de mando directa, sobre las actividades de la organización y abarca funciones básicas. En contraste, el personal de staff desempeña un papel de asesoría que tiene que ver con las actividades de soporte o ayuda, con la expansión de este rol, ya no es posible hacer una diferenciación clara entre actividades de línea y staff. El punto de vista que determina que el personal de línea tenga solamente autoridad de mando y el de staff sólo un papel de asesoría, no es siempre cierto. El desarrollo del concepto línea-staff fue necesario para proporcionar algunos medios para integrar las actividades de numerosos especialistas altamente preparados que contribuyeran de manera importante con sus conocimientos y habilidades.

Organización: teóricamente la palabra viene del griego “organo”, que significa instrumento. Pero el uso o manejo a fin de aclarar el connotativo que se utiliza en este trabajo es el término organizar, a pesar de que es muy usado (no por ello se quiere decir que es llevada metodológica o sistemáticamente).

Tendrá las connotaciones o diferenciaciones siguientes una la organización vista como un ente, un órgano o institución será diferente del que se maneja como parte del proceso administrativo. También puede entenderse a una organización como un sistema formado por subsistemas.

Organizacional: se refiere al grado en que los puestos y plazas solicitados mejoran la interacción jerárquico-funcional entre las áreas que conforman una Unidad Administrativa o una Institución.

Operacional: se refiere a la medida en que los puestos y plazas solicitados inciden en la mejora de la forma de trabajo del área de adscripción, tanto en el uso racional de los recursos como en la oportunidad con que se utilizan.

Organización en red: a medida que las organizaciones se han ido reestructurando para poder responder y adaptarse a su entorno, ha ido creciendo el reconocimiento de la necesidad de nuevas clases de estructuras organizacionales. Las estructuras burocráticas debido a su rigidez, se han revelado como totalmente inadecuadas para hacer frente al entorno complejo y cambiante al que se enfrentan hoy día las empresas. Como respuesta a ello ha surgido otro tipo de estructuras mucho más flexibles y orgánicas tales como The Networked Organization, Lattice Organization, The Spider's Web, Holonic Enterprise y The Virtual Corporation.

La Organización en red, citando textualmente las palabras de Lipnack y Stamps es:
"where independent people and groups act as independent nodes, link across boundaries, to work together for a common purpose; it has multiple leaders, lots of voluntary links and interacting levels."

Organización Lineal: permite al administrador dirigir el trabajo de un empleado. Se extiende del nivel superior de la organización al escalafón más bajo.

Organización Funcional: agrupa actividades según las funciones desarrolladas y por lo tanto tiene un alto nivel de especialización.

Organización Virtual: la empresa contrata por fuera las principales funciones comerciales, está muy centralizada y tiene poca departamentalización. Contratan la manufactura, la mercadotecnia y otras funciones comerciales que la gerencia cree que otros pueden realizar mejor o a menor costo.

Staff: apoya, ayuda y asesora a los que cuentan con autoridad lineal.

Sucursales: cabe aclarar que para el Instituto Fleming manejan este término como sinónimo de Plantel o planteles, sobre todo en lo publicitario.

ANEXOS

Anexos I

- ☞ Cédulas de identificación
- ☞ Concentrado de escuelas registradas por nivel educativo y sostenimiento
- ☞ Concentrado de escuelas registradas por nivel educativo y sostenimiento del Distrito Federal * y Resumen de Alumnos por sector: privado y público de 1990 a 2001
- ☞ Citas textuales de la Ley General de Educación sobre la educación que imparten los particulares capítulos V completo y VI en parte

Anexos II

- ☞ Tipos de organigramas y muestras gráficas: lineal y staff, vertical, horizontal; carta circular de organización, carta escalar de organización, crecimiento de una organización inicial, crecimiento horizontal, crecimiento vertical, un organigrama común, entre otros (organigrama de la SEP del 2002).

* Información obtenida de la SEP julio 2001

Anexos III

- ☞ Documentos revisados de la Institución.
- ☞ Muestra de algunos formatos del Instituto Fleming.
- ☞ Contrato, su definición y otros elementos
- ☞ Muestra de dos sistemas de valuación de puestos: Administración Pública Federal y de un particular.

Anexos I

- ☞ Cédulas de identificación
- ☞ Concentrado de escuelas registradas por nivel educativo y sostenimiento
- ☞ Concentrado de escuelas registradas por nivel educativo y sostenimiento del Distrito Federal • y Resumen de Alumnos por sector: privado y público de 1990 a 2001
- ☞ Citas textuales de la Ley General de Educación sobre la educación que imparten los particulares capítulos V completo y VI en parte

Anexos II

- ☞ Tipos de organigramas y muestras gráficas[Ⓣ]: lineal y staff, vertical, horizontal; carta circular de organización, carta escalar de organización, crecimiento de una organización inicial, crecimiento horizontal, crecimiento vertical, un organigrama común, entre otros el organigrama de la SEP del 2002 que se muestra.

• Información obtenida de la SEP julio 2001.

[Ⓣ] Para ver ejemplos de los diferentes tipos de organigramas puede remitirse al libro de Reyes Ponce, Agustín; *Administración Moderna*, Ediciones Limusa, México, 1994.

Anexos III

- ☞ Documentos revisados de la Institución
- ☞ Muestra de algunos formatos del Instituto Fleming
- ☞ Contrato, su definición y otros elementos
- ☞ Muestra de dos sistemas de valuación de puestos: Administración Pública Federal y de un particular

Anexos IV

- ☞ Descripción Esquemática Verbal (recomendación interna)
- ☞ Guía normativa para elaborar el perfil de puestos
- ☞ Organigrama Sugerido
- ☞ Guía de referencias (índole administrativo educativo) 1recomendación externa: la sociedad que hace uso de estas escuelas

¹ Referencias que pueden considerarse antes de ingresar a este tipo de escuelas.

Cédulas de identificación*



CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE ESCUELA

Nombre de la escuela:	INSTITUTO FLEMING PLANTEL AZCAPOTZALCO	Clave:	09PCT0042C
Turno:	MATUTINO Y VESPERTINO		
Servicio:	BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS		
Sostenimiento:	PARTICULAR		
Domicilio:	AVENIDA MANUEL ACUÑA NUM 3		
Localidad o colonia:	AZCAPOTZALCO		
Municipio o Delegación:	AZCAPOTZALCO		
Nombre del director:	ALEJANDRO LOZANO MORA	Teléfono:	53522870

* http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/df/desp_escsmexbachpart.htm (mayo 2002)

Cédulas de identificación*



CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE ESCUELA

Nombre de la escuela:	INSTITUTO FLEMING PLANTEL SAN ANGEL	Clave:	09PCT0046Z
Turno:	MATUTINO Y VESPERTINO		
Servicio:	BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS		
Sostenimiento:	PARTICULAR		
Domicilio:	INSURGENTES SUR NUM 2383 Y ACCESO REVOLUCION 1836		
Localidad o colonia:	SAN ANGEL INN		
Municipio o Delegación:	ALVARO OBREGON		
Nombre del director:	REBECA HERNANDEZ VILLARREAL	Teléfono:	56163258

* ibidem

Cédulas de identificación*



CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE ESCUELA

Nombre de la escuela: INSTITUTO FLEMING PLANTEL TAXQUEÑA **Clave:** 09PCT0047Y

Turno: MATUTINO Y VESPERTINO

Servicio: BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS

Sostenimiento: PARTICULAR

Domicilio: CERRO DE LAS TORRES NUM 7

Localidad o colonia: CAMPESTRE CHURUBUSCO

Municipio o Delegación: COYOACAN

Nombre del director: JOSE LUIS HERRERA DE LOS SANTOS **Teléfono:** 55446784

*iibidem

Cédulas de identificación*



CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE ESCUELA

Nombre de la escuela:	INSTITUTO FLEMING PLANTEL IZTAPALAPA	Clave:	09PCT0044A
Turno:	MATUTINO Y VESPERTINO		
Servicio:	BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS		
Sostenimiento:	PARTICULAR		
Domicilio:	CALZADA ERMITA IZTAPALAPA NUM 1405		
Localidad o colonia:	SAN PABLO		
Municipio o Delegación:	IZTAPALAPA		
Nombre del director:	GABRIELA SANCHEZ MUNIVE	Teléfono:	56862752

*iibidem

Cédulas de identificación*



CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE ESCUELA

Nombre de la escuela:	INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL SAN ANGEL	Clave:	09PBT0850E
Turno:	MAT., VESP. Y NOCTURNO		
Servicio:	CAPACITACION PARA EL TRABAJO		
Sostenimiento:	PARTICULAR		
Domicilio:	INSURGENTES SUR NUM 2383		
Localidad o colonia:	SAN ANGEL		
Municipio o Delegación:	ALVARO OBREGON		
Nombre del director:	C. REBECA HERNANDEZ VILLARREAL	Teléfono:	56163258

*http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/df/desp_escsmexcappart.htm (mayo 2002)

Cédulas de identificación*



CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE ESCUELA

Nombre de la escuela:	INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL TAXQUEYA	Clave:	09PBT0690H
Turno:	MAT., VESP. Y NOCTURNO		
Servicio:	CAPACITACION PARA EL TRABAJO		
Sostenimiento:	PARTICULAR		
Domicilio:	CERRO DE LAS TORRES NUM 7		
Localidad o colonia:	CAMPESTRE CHURUBUSCO		
Municipio o Delegación:	COYOACAN		
Nombre del director:	JOSE LUIS HERRERA DE LOS SANTOS	Teléfono:	55446784

*http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/df/desp_escsmexcappart.htm (Mayo 2002)

Cédulas de identificación*



CEDULA DE IDENTIFICACIÓN DE ESCUELA

Nombre de la escuela:	INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL ZARAGOZA	Clave:	09PBT0836L
Turno:	MAT., VESP. Y NOCTURNO		
Servicio:	CAPACITACION PARA EL TRABAJO		
Sostenimiento:	PARTICULAR		
Domicilio:	CALLE 85 NUM 4 ESQUINA IGNACIO ZARAGOZA		
Localidad o colonia:	PUEBLA		
Municipio o Delegación:	VENUSTIANO CARRANZA		
Nombre del director:	GABRIEL ANGEL TRUJILLO PINEDA	Teléfono:	57581062

*http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/df/desp_escsmexcappart.htm (Msyo 2002)

Anexos I
Concentrado de escuelas registradas por nivel educativo y sostenimiento*

NOMBRE DE LA ESCUELA	CLAVECCT	DIRECTOR DE LA ESCUELA
INSTITUTO FLEMING PLANTEL AZCAPOTZALCO	09PCT0042C	ALEJANDRO LOZANO MORA
INSTITUTO FLEMING PLANTEL TAXQUEÑA	09PCT0047Y	JOSE LUIS HERRERA DE LOS SANTOS
INSTITUTO FLEMING PLANTEL LA VILLA	09PCT0049W	DRIANA LOZANO MORA
INSTITUTO FLEMING PLANTEL LA VILLA (2)	09PCT0051K	MARIA CONCEPCION AGUILAR BECERRA
INSTITUTO FLEMING PLANTEL IZTAPALAPA	09PCT0044A	GABRIELA SANCHEZ MUNIVE
INSTITUTO FLEMING PLANTEL SAN ANGEL	09PCT0046Z	REBECA HERNANEZ VILLARREAL
INSTITUTO FLEMING PLANTEL ZONA ROSA	09PCT0053I	IRENE GARCIA MARQUEZ
INSTITUTO FLEMING PLANTEL ZARAGOZA	09PCT0052J	GABRIEL ANGEL TRUJILLO PINEDA

NOMBRE DE LA ESCUELA	TELEFONO	DOMICILIO
INSTITUTO FLEMING PLANTEL AZCAPOTZALCO	53522870	AVENIDA MANUEL ACUÑA NUM 3
INSTITUTO FLEMING PLANTEL TAXQUEÑA	55446784	CERRO DE LAS TORRES NUM 7
INSTITUTO FLEMING PLANTEL LA VILLA	57810382	JUAN DIEGO NUM 3
INSTITUTO FLEMING PLANTEL LA VILLA (2)	57810206	CALZADA DE LOS MISTERIOS NUM 833
INSTITUTO FLEMING PLANTEL IZTAPALAPA	56862752	CALZADA ERMITA IZTAPALAPA NUM 1405
INSTITUTO FLEMING PLANTEL SAN ANGEL	56163258	INSURGENTES SUR NUM 2383 Y REVOLUCION 1836
INSTITUTO FLEMING PLANTEL ZONA ROSA	55256635	FLORENCIA NUM 51
INSTITUTO FLEMING PLANTEL ZARAGOZA	55583958	CALZADA IGNACIO ZARAGOZA NUM 675

* <http://www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion=288>

Concentrado de escuelas registradas por nivel educativo y sostenimiento[♦]

<i>NOMBRE DE LA ESCUELA</i>	<i>CLAVECCT</i>	<i>DIRECTOR DE LA ESCUELA</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL AZCAPOTZALCO</i>	<i>09PBT0835M</i>	<i>LIC ALEJANDRA LOZANO MORA</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL TAXQUEÑA</i>	<i>09PBT0690H</i>	<i>JOSE LUIS HERRERA DE LOS SANTOS</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL LA VILLA</i>	<i>09PBT0879J</i>	<i>LIC ADRIANA LOZANO MORA</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL LA VILLA</i>	<i>09PBT0912A</i>	<i>LIC ADRIANA LOZANO MORA</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL IZTAPALAPA</i>	<i>09PBT0883W</i>	<i>C. MAGALLI PINEDA DOMINGUEZ</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL SAN ANGEL</i>	<i>09PBT0850E</i>	<i>C. REBECA HERNANDEZ VILLARREAL</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL ZONA ROSA</i>	<i>09PBT0834N</i>	<i>LIC IRENEGARCIA MARQUEZ</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL NIZA</i>	<i>09PBT0907P</i>	<i>LIC ALVARO B GOMEZ MOHEDANO</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL ZARAGOZA</i>	<i>09PBT0836L</i>	<i>GABRIEL ANGEL TRUJILLO PINEDA</i>

<i>NOMBRE DE LA ESCUELA</i>	<i>TEL.</i>	<i>DOMICILIO</i>
<i>ALEJANDRO FLEMING PLANTEL AZCAPOTZALCO</i>	<i>55213077</i>	<i>MANUEL ACUÑA NUM 3</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL TAXQUEÑA</i>	<i>55446784</i>	<i>CERRO DE LAS TORRES NUM 7</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL LA VILLA</i>	<i>57810382</i>	<i>CALZADA MISTERIOS NUM 833</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL LA VILLA</i>	<i>57810382</i>	<i>JUAN DIEGO NUM 3</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL IZTAPALAPA</i>	<i>56855953</i>	<i>CALZ. ERMITA IZTAPALAPA NUM 1405 1ER PISO</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL SAN ANGEL</i>	<i>56163258</i>	<i>INSURGENTES SUR NUM 2383</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL ZONA ROSA</i>	<i>52075355</i>	<i>FLORENCIA NUM 51</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL NIZA</i>	<i>55141273</i>	<i>NIZA NUM 69</i>
<i>INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING PLANTEL ZARAGOZA</i>	<i>57581062</i>	<i>CALLE 85 NUM 4 ESQUINA IGNACIO ZARAGOZA</i>

[♦] http://www.sep.gob.mx/work/appsite/cct/df/desp_escsmexcappart.htm

Anexos I

Concentrado de escuelas registradas por nivel educativo y sostenimiento del Distrito Federal* y Resumen de Alumnos por sector: privado y público de 1990 a 2001

Nivel educativo	Total	Federal	Estatal	Autónomo	Particular
Total	10739	5677	54	64	4944
Educación Preescolar	2866	1130			1736
Educación Primaria	3519	2395			1124
Educación Secundaria	1425	971		1	453
Técnico Medio	131	41	54	3	33
Bachillerato	687	151		26	510
Educación Normal	43	11			32
Educación Superior	411	107		28	276
Educación Inicial	565	461		6	98
Educación Especial	125	118			7
Capacitación Laboral	955	280			675
Educación Artística	12	12			

* Información obtenida de la SEP julio 2001

Resumen de Alumnos por sector público y privado de 1990 a 2001											
Sostenimiento y servicio	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
RESUMEN	25,091,966	25,209,046	25,374,066	25,794,587	26,352,116	26,915,649	27,623,709	28,094,244	28,618,043	29,216,210	29,669,046
PÚBLICO	22,620,881	22,702,731	22,828,714	23,267,523	23,787,017	24,357,727	24,913,205	25,168,567	25,442,215	25,759,768	25,969,007
PRIVADO	2,471,085	2,506,315	2,545,352	2,527,064	2,565,099	2,557,922	2,710,504	2,925,677	3,175,828	3,456,442	3,700,039
BÁSICA	21,325,832	21,349,235	21,487,657	21,791,398	22,160,209	22,480,724	22,698,124	22,889,279	23,128,985	23,368,247	23,565,795
Público	19,869,412	19,856,169	19,975,038	20,275,086	20,646,739	21,010,395	21,185,633	21,284,425	21,417,423	21,560,968	21,655,466
Privado	1,456,420	1,493,066	1,512,619	1,516,312	1,513,470	1,470,329	1,512,491	1,604,854	1,711,562	1,807,279	1,910,329
Preescolar	2,734,054	2,791,550	2,858,890	2,980,024	3,092,834	3,169,951	3,238,337	3,312,181	3,360,518	3,393,741	3,423,608
Público	2,501,311	2,550,664	2,612,055	2,728,066	2,840,227	2,933,837	2,986,983	3,039,249	3,059,118	3,075,227	3,080,417
Privado	232,743	240,886	246,835	251,958	252,607	236,114	251,354	272,932	301.4	318.514	343.191
Primaria	14,401,588	14,396,993	14,425,669	14,469,450	14,574,202	14,623,438	14,650,521	14,647,797	14,697,915	14,765,603	14,792,528
Público	13,515,804	13,482,930	13,502,978	13,547,061	13,650,660	13,719,277	13,723,819	13,671,051	13,663,409	13,674,934	13,647,438
Privado	885,784	914,063	922,691	922,389	923,542	904,161	926,702	976,746	1,034,506	1,090,669	1,145,090
Secundaria	4,190,190	4,160,692	4,203,098	4,341,924	4,493,173	4,687,335	4,809,266	4,929,301	5,070,552	5,208,903	5,349,659
Público	3,852,297	3,822,575	3,860,005	3,999,959	4,155,852	4,357,281	4,474,831	4,574,125	4,694,896	4,810,807	4,927,611
Privado	337,893	338,117	343,093	341,965	337,321	330,054	334,435	355,176	375,656	398,096	422,048
MEDIA SUPERIOR	2,100,520	2,136,194	2,177,225	2,244,134	2,343,477	2,438,676	2,606,099	2,713,897	2,805,534	2,892,846	2,955,783
Público	1,592,040	1,635,289	1,664,080	1,741,510	1,832,455	1,944,822	2,093,352	2,175,246	2,219,341	2,273,877	2,311,894
Privado	508.48	500.905	513.145	502.624	511.022	493.854	512.747	538.651	586.193	618.969	643.889
Profesional Medio	378.894	410.9	410.205	406.479	407.079	387.987	383.76	390.828	392.812	374.845	361.541
Público	260.713	292.657	283.689	292.938	298.914	293.541	290.957	302.069	302.617	291.703	280.927
Privado	118.181	118.243	126.516	113.541	108.165	94.446	92.803	88.759	90.195	83.142	80.614
Bachillerato	1,721,626	1,725,294	1,767,020	1,837,655	1,936,398	2,050,689	2,222,339	2,323,069	2,412,722	2,518,001	2,594,242
Público	1,331,327	1,342,632	1,380,391	1,448,572	1,533,541	1,651,281	1,802,395	1,873,177	1,916,724	1,982,174	2,030,967
Privado	390.299	382.662	386.629	389.083	402.857	399.408	419.944	449.892	495.998	535.827	563.275
SUPERIOR	1,252,027	1,316,315	1,306,621	1,368,027	1,420,461	1,532,846	1,612,318	1,727,484	1,837,884	1,962,763	2,047,895
Público	1,013,474	1,062,136	1,030,188	1,074,003	1,100,826	1,170,208	1,209,415	1,268,924	1,315,678	1,367,020	1,390,073
Privado	238,553	254,179	276,433	294,024	319,635	362,638	402,903	458,56	522,206	595,743	657,822
Normal Licenciatura	108.987	104.799	110.975	120.21	137.253	160.036	188.353	206.292	210.544	215.506	200.931
Público	77.55	76.909	81.045	89.709	103.292	118.452	133.411	143.05	140.669	135.876	120.573
Privado	31.437	27.89	29.93	30.501	33.961	41.584	54.942	63.242	69.875	79.63	80.358
Licenciatura	1,097,141	1,163,977	1,144,177	1,192,692	1,217,173	1,295,046	1,329,668	1,414,043	1,516,093	1,629,158	1,718,017
Público	898,934	948,008	909,815	942,631	949,196	996,777	1,010,452	1,056,262	1,104,420	1,160,034	1,192,959
Privado	198,207	215,969	234,362	250,061	267,977	298,269	319,216	357,781	411,673	469,124	525,058
Posgrado	45.899	47.539	51.469	55.125	66.035	77.764	94.297	107.149	111.247	118.099	128.947
Público	36.99	37.219	39.328	41.663	48.338	54.979	65.552	69.612	70.589	71.11	76.541
Privado	8.909	10.32	12.141	13.462	17.697	22.785	28.745	37.537	40.658	46.989	52.406
Capacitación p/trabajo	413.587	407.302	402.563	391.028	427.969	463.403	707.168	763.584	845.64	992.354	1,099,573
Público	145,955	149,137	159,408	176,924	206,997	232,302	424,805	439,972	489,773	557,903	611,574
Privado	267,632	258,165	243,155	214,104	220,972	231,101	282,363	323,612	355,867	434,451	487,999

Anexo I

Citas textuales de la Ley General de Educación sobre la educación que imparten los particulares capítulos V completo y VI en parte

Así el Capítulo V que habla acerca de la educación que impartan los particulares, en el Artículo 54, dice:

Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades.

Por lo que concierne a la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, deberán obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del Estado.

Tratándose de estudios distintos de los antes mencionados, podrán obtener el reconocimiento de validez oficial de estudios.

La autorización y el reconocimiento serán específicos para cada plan de estudios. Para impartir nuevos estudios se requerirá, según el caso, la autorización o el reconocimiento respectivos.

La autorización y el reconocimiento incorporan a las instituciones que los obtengan, respecto de los estudios a que la propia autorización o dicho reconocimiento se refieren, al sistema educativo nacional.

El Artículo 55 contempla:

Las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios se otorgarán cuando los solicitantes cuenten:

I.- Con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación y, en su caso, satisfagan los demás requisitos a que se refiere el Artículo 21;

II.- Con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine. Para establecer un nuevo plantel se requerirá, según el caso, una nueva autorización o un nuevo reconocimiento, y

III.- Con planes y programas de estudio que la autoridad otorgante considere procedentes, en el caso de educación distinta de la primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.

Artículo 56

Las autoridades educativas publicarán, en el órgano informativo oficial correspondiente, una relación de las instituciones a las que hayan concedido autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios.

Asimismo publicarán, oportunamente y en cada caso, la inclusión o la supresión en dicha lista de las instituciones a las que otorguen, revoquen o retiren las autorizaciones o reconocimientos respectivos.

Los particulares que impartan estudios con autorización o con reconocimiento deberán mencionar en la documentación que expidan y en la publicidad que hagan, una leyenda que indique su calidad de incorporados, el número y fecha del acuerdo respectivo, así como la autoridad que lo otorgó.

Artículo 57

Los particulares que impartan educación con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios deberán:

- I.- Cumplir con lo dispuesto en el Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la presente Ley;
- II.- Cumplir con los planes y programas de estudio que las autoridades educativas competentes hayan determinado o considerado procedentes;
- III.- Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado;
- IV.- Cumplir los requisitos previstos en el Artículo 55, y

V.- Facilitar y colaborar en las **actividades de evaluación, inspección y vigilancia** que las autoridades competentes realicen u ordenen.

Artículo 58

Las autoridades que otorguen autorizaciones y reconocimientos de validez oficial de estudios deberán inspeccionar y vigilar los servicios educativos respecto de los cuales concedieron dichas autorizaciones o reconocimientos.

Para realizar una visita de inspección deberá mostrarse la orden correspondiente expedida por la autoridad competente.

La visita se realizará en el lugar, fecha y sobre los asuntos específicos señalados en dicha orden. El encargado de la visita deberá identificarse adecuadamente.

Desahogada la visita, se suscribirá el acta correspondiente por quienes hayan intervenido y por dos testigos. En su caso, se hará constar en dicha acta la negativa del visitado de suscribirla sin que esa negativa afecte su validez. Un ejemplar del acta se pondrá a disposición del visitado.

Los particulares podrán presentar a las autoridades educativas documentación relacionada con la visita dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la inspección.

Artículo 59

Los particulares que presten servicios por los que se impartan estudios sin reconocimiento de validez oficial, deberán mencionarlo en su correspondiente documentación y publicidad.

En el caso de educación inicial y de preescolar deberán, además, contar con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación; contar con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad educativa determine; cumplir los requisitos a que alude la fracción VII del Artículo 12; tomar las medidas a que se refiere el Artículo 42; así como facilitar la inspección y vigilancia de las autoridades competentes.

El Capítulo VI trata de la validez oficial de estudios y de la certificación de conocimientos, por lo que el Artículo 60 comenta:

Los estudios realizados dentro del sistema educativo nacional tendrán validez en toda la República.

Las instituciones del sistema educativo nacional expedirán certificados y otorgarán constancias, diplomas, títulos o grados académicos a las personas que hayan concluido estudios de conformidad con los requisitos establecidos en los planes y programas de estudio correspondientes. Dichos certificados, constancias, diplomas, títulos y grados tendrán validez en toda la República.

La Secretaría promoverá que los estudios con validez oficial en la República sean reconocidos en el extranjero.

El Artículo 61 dice que:

Los estudios realizados fuera del sistema educativo nacional podrán adquirir validez oficial, mediante su revalidación, siempre y cuando sean equiparables con estudios realizados dentro de dicho sistema.

La revalidación podrá otorgarse por niveles educativos, por grados escolares, o por asignaturas u otras unidades de aprendizaje, según lo establezca la regulación respectiva.

Se considera importante lo que el Artículo 62 menciona en relación a que:

Los estudios realizados dentro del sistema educativo nacional podrán, en su caso, declararse equivalentes entre sí por niveles educativos, grados escolares, asignaturas u otras unidades de aprendizaje, según lo establezca la regulación respectiva.

El Artículo 63 se refiere a que:

La Secretaría determinará las normas y criterios generales, aplicables en toda la República, a que se ajustarán la revalidación, así como la declaración de estudios equivalentes.

La Secretaría podrá revalidar y otorgar equivalencias de estudios distintos a los mencionados en la fracción V del Artículo 13.

Las autoridades educativas locales otorgarán revalidaciones y equivalencias únicamente cuando estén referidas a planes y programas de estudio que se impartan en sus respectivas competencias.

Las revalidaciones y equivalencia otorgadas en términos del presente Artículo tendrán validez en toda la República.

Así el Artículo 64 menciona que:

La Secretaría, por acuerdo de su titular, podrá establecer procedimientos por medio de los cuales se expidan certificados, constancias, diplomas o títulos a quienes acrediten conocimientos terminales que correspondan a cierto nivel educativo o grado escolar, adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral.

El acuerdo secretarial respectivo señalará los requisitos específicos que deban cumplirse para la acreditación de los conocimientos adquiridos.

Anexos II

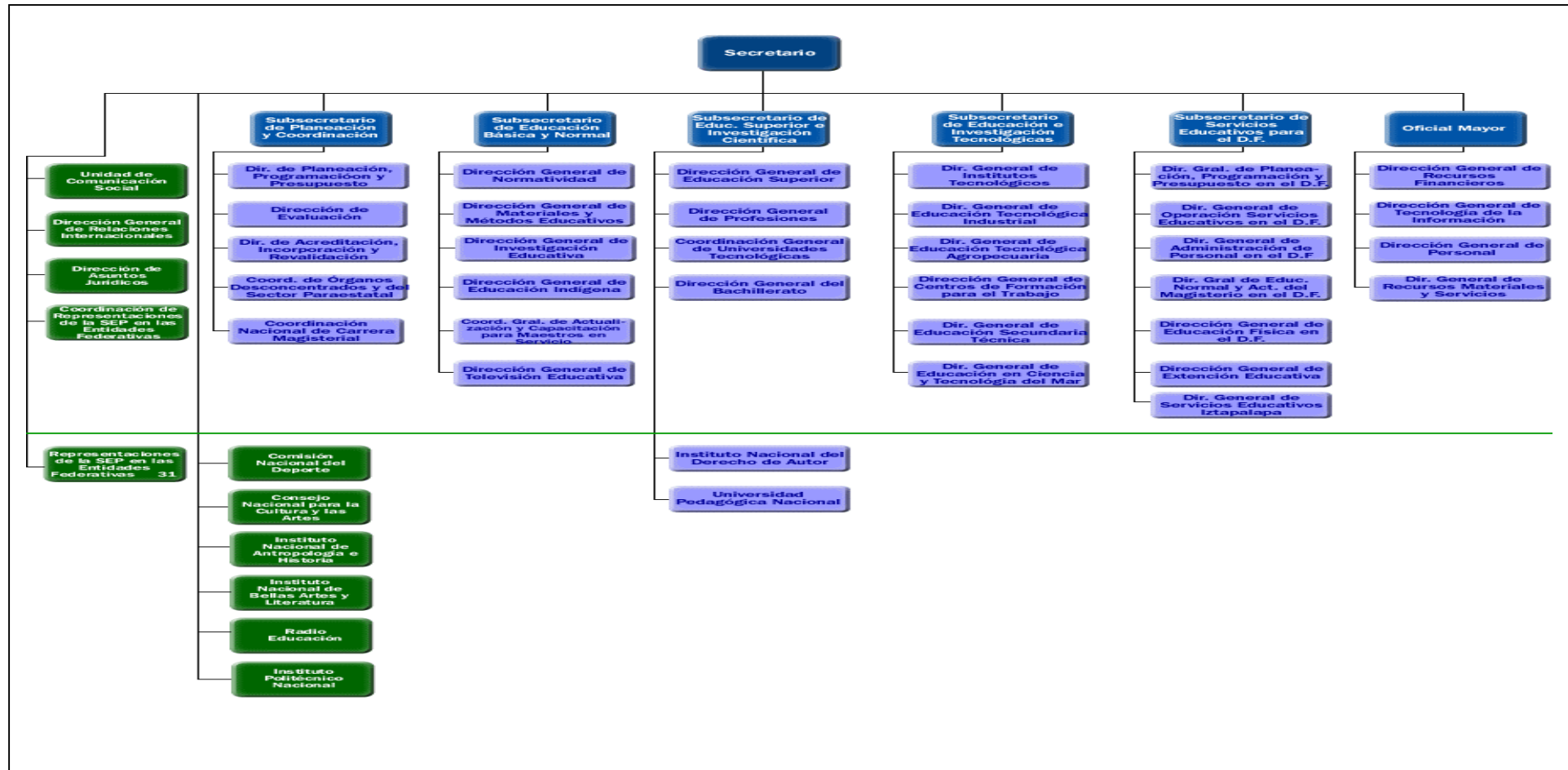
Tipos de organigramas y muestras de: lineal y staff, vertical, horizontal; carta circular de organización, carta escalar de organización, crecimiento de una organización inicial, crecimiento horizontal, crecimiento vertical ²

Duhalt Krauss propone que los organigramas se clasifiquen de acuerdo con los siguientes criterios:	
Por su objeto:	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurales. - Funcionales. - Especiales.
Por su naturaleza:	<ul style="list-style-type: none"> - Esquemáticos. - Analíticos.
Por el área que representan:	<ul style="list-style-type: none"> - Generales. - Parciales.
Por su formato:	<ul style="list-style-type: none"> - Verticales. - Horizontales. - Circulares - Mixtos.

•Fuente: <http://tinpan.fortunecity.com/dreadlock/898/apuntes/oym/estructura2.html> (mayo 2002)

² Ver también el libro de Reyes Ponce, Agustín; *Administración Moderna*; 1994, pp. 290-293, 299 y 302- 309.

Anexos II Organigrama de la Secretaría de Educación Pública³



³ <http://www.sep.edu.mx> (2002)

Anexos III Documentos Revisados⁴

REGLAMENTO INTERNO PARA EL ALUMNADO : Es un documento expuesto a la entrada del plantel con el fin de que los alumnos lo conozcan, ahí se establecen las condiciones a la que están sujetos el cual cuenta con 126 artículos y consta de 22 apartados: 1º y 2º con disposiciones generales y de admisión; 3º control escolar, 4º derechos, 5º obligaciones, 6º asistencia, 7º evaluación académica, 8º calificación, 9º revisión de examen, 10º cuotas, 11º otorgamiento de becas, 12º normatividad aplicable a la carrera de asistente educativo, 13º normatividad aplicable a la carrera de turismo, 14ºa la carrera de enfermería, 15º suspensión, 16º reconocimientos y estímulos académicos, 21º quejas e inconformidades, 22º bajas.

CALENDARIZACIÓN: Documento donde los profesores llevan el registro de sus actividades grupales por periodos bimestrales (nombre del profesor, carrera, materia, grupo, periodo, semestre, fechas y temario desarrollado, sistema pedagógico, forma de evaluar, otros).

⁴ Nota.: Son referencias generales de estos documentos, consultadas del Instituto Fleming. Es necesario aclarar que por lo general estos documentos antes mencionados reflejan una elaboración poco cuidadosa, en algunos de los casos improvisada, y que su elaboración de cada uno se elaboraron diferentes tiempos.

AUTORIZACIONES DE LAS CARRERAS (COPIA) : Son documentos donde se muestran las respectivas autorizaciones de las carreras técnicas que imparte el plantel, esta en un tipo de carpeta que se les muestra a los alumnos antes de ingresar al plantel. Esto lo realiza y lo maneja el área de publicidad.

CONTRATOS DE LOS DOCENTES, SISTEMA POR HONORARIOS: Es un documento por escrito que contiene el nombre del contratado, el pago por cada hora de servicio que preste, su especialidad, datos completos del contratado, firma del director, del coordinador del plantel y del contratado.

Estos contratos especifican las obligaciones a que se sujeta el trabajador al ingresar al plantel y se elaboran por períodos semestrales, no entregan copia al trabajador. Aparentemente se sujeta a la Ley este documento.

GUÍA DE TEMARIOS PARA DOCENTES (CLASIFICADOS SEGÚN LA CARRERA Y EL SEMESTRE):

Son documentos donde aparecen los temarios y la guía sugerida por cada materia (se realizan esporádicamente y al vapor, en la mayoría de los casos como consecuencia de las supervisiones que han sido efectuadas al Instituto, por las entidades educativas autorizadas) contempla el tema y los subtemas de la materia correspondiente, así como el semestre del que pertenece.

BOLETAS: Estos documentos son elaborados por el coordinador y firmados por el director, comprende las calificaciones, las cuales determinan el aprovechamiento académico de los alumnos, se detalla sus datos personales, las materias cursadas aprobadas y desaprobadas, periodo escolar, datos generales como el grupo, horario, turno, modalidad, etc.

TARJETAS DE COBRO: Son las tarjetas elaboradas para cada alumno, a partir de que se inscribe al primer semestre; incluye los datos del alumno, el grupo, el horario, la carrera, el semestre y el periodo que abarca, semestre que cursa, imparte de las colegiaturas, el registro de sus pagos, atrasos y/o deudas pendientes o ya cubiertas, y una fotografía tamaño infantil del alumno.

RECIBOS DE PAGO: Son recibos que se dan como comprobante del pago por cada colegiatura cobrada los alumnos no se incluyen los recargos por retraso en el pago. No es deducible, ni se constituye como comprobante fiscal. Contiene entre los principales datos el nombre del alumno y el importe pagado, fecha en

que se realiza el pago. Las tarjetas también contienen anotaciones u observaciones por escrito que indique si el alumno goza de beca, el porcentaje o alguna otra observación necesario.

LOS CUADERNOS DE REGISTRO: Son cuadernos foliados firmados, autorizados y sellados por la SEP, donde se anotan los siguientes datos: la fecha (día, mes, año), el nombre, el grupo, el nombre del profesor, la firma del profesor, horario de clase, tema a tratar y actividad del día. Cada cuaderno se utiliza para una o dos carreras, se renuevan periódicamente.

GUIAS DE PREVENCIÓN SOCIAL: Existen algunos señalamientos poco visibles de cómo y qué hacer en caso de incendio, en caso de temblores, menciona las rutas de evacuación. Estos señalamientos tienen distintivos en colores (ejemplo amarillo dirección de evacuación), y tienen como finalidad brindar una guía visible de las rutas de evacuación en caso de presentarse alguno de estos siniestros.

LISTA DE ASISTENCIAS: Son registros preimpresos con un formato ya establecido, que contienen la siguiente información: nombre del Instituto, nombre del profesor que imparte las clases, nombre de la materia, grupo, relación con los nombre de todos los alumnos, en orden alfabético que forman integran del grupo, en un control de asistencia por clase (según su horario, carrera, turno, y modalidad será el número de asistencias por mes).



**Anexos III (VARIOS)
MUESTRA DE ALGUNOS FORMATOS REVISADOS
REGISTRO DE ASISTENCIA (ALUMNOS)**

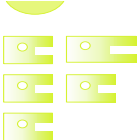
DIRECCION GENERAL DE CENTROS DE INFORMACIÓN PARA EL TRABAJO

PLANTEL PARTICULAR: INSTITUTO ALEJANDRO FLEMING	CLAVE: C.C.T 09PBT0850E	CICLO ESCOLAR: 1999-2000	GRUPO: E-7
MES : JUNIO	ESPECIALIDAD: SECRETARIA	FECHA TERMINO:	MATERIA:
FECHA DE INICIO:			HORARIO: 08:00-15:00

NO. NO. DE CONTROL	NOMBRE DEL ALUMNO																																TOTAL				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	STENC	FALTAS			
1	ALMANZA FRANCO PAOLA																																				
2	CANCHOLA MONTOYA MA. TERESA																																				
3	DIAZ ARREDONDO MARTHA																																				
4	GONZALEZ RODRIGUEZ AIDA																																				
5	JIMENEZ MERIDA ANA PATRICIA																																				
6	MARURI MALAGON EVA																																				
7	MONTOYA QUEZADA CLARA																																				
8	MORALES RIVERA CLAUDIA																																				
9	RAMIREZ MEDINA ARACELI																																				
10	SEGURA VICTORIA ALEJANDRA																																				
11	TREJO ELGUERA MA. GUADALUPE																																				
12																																					
13																																					
14																																					
15																																					
16																																					
17																																					
18																																					
19																																					
20																																					



ANEXOS III (VARIOS)
MUESTRA DE ALGUNOS FORMATOS REVISADOS
CALENDARIZACIÓN (DOCENTES)



Instituto Fleming

"EXCELENCIA EN FORMACIÓN PARA EL TRABAJO"
Matriz: Niza 62 col. Juárez México, D. F. C.P. 06600 Tel.514-07-10 Fax. 514-07-06

CALENDARIZACIÓN

Especialidad: _____ Fecha de Inicio: _____


Grupo: _____ Semestre: _____ Horario: _____

Materia: _____ Profesor: _____

TEMA										



ANEXOS III (VARIOS)
MUESTRA DE ALGUNOS FORMATOS REVISADOS
COMPLEMENTO DE LA CALENDARIZACIÓN (TRES TANTOS IGUALES A ESTE FORMATO)



Instituto Fleming

"EXCELENCIA EN FORMACIÓN PARA EL TRABAJO"
Matriz: Niza 62 col. Juárez México, D. F. C.P. 06600 Tel.514-07-10 Fax. 514-07-06

TEMA	OBJETIVO	PROCESO	APOYO DIDACTICO	DURACIÓN



Anexos III Contratos

Índice del Tema Contrato

TEMA: CONTRATO.....

TIPOS DE CONTRATOS.....

DISPOSICIONES IMPORTANTES _____

LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO _____

TEMA: Contrato⁵

Este tema es complementario al tema sobre todo puede ser muy útil si lo contempla tanto Coordinación del plantel como el profesorado o docente del mismo, principalmente, debido que dentro de cualquier empleo (al menos eso se espera) se considera dentro de los aspectos legales o legislación laboral.

En primera instancia el contrato es estipulado por ley para evitar que existan más diferencias y problemas, permitiendo con ello la regulación y la normatividad dentro del área laboral. Existen varios formatos un formato o indicadores para elaborarlos.

⁵ Fuente:<http://www.secodam.gob.mx/unaopsp/unaop1.htm> (2001)

Tipos de contratos

Contrato por una suma global (a precio fijo)⁶. Los contratos por una suma global se utilizan principalmente para trabajos en que el contenido y la duración de los servicios, así como el producto que se exige de los consultores, se encuentran claramente definidos. Se utilizan en general para estudios sencillos de planificación y factibilidad, estudios ambientales, diseño detallado de estructuras estándar o comunes, diseño de sistemas de procesamiento de datos, etc. Los pagos están vinculados a los productos (entregas), como informes, planos, listas de cantidades, documentos de licitación y programas de computación. Los contratos por una suma global son fáciles de administrar porque los pagos se efectúan contra entrega de productos claramente especificados.

Contrato en base al tiempo trabajado.⁷ Este tipo de contrato es apropiado cuando resulta difícil definir el alcance y la duración de los servicios, ya sea porque éstos están relacionados con actividades de terceros respecto de los cuales los plazos de ejecución pueden variar, o porque la aportación que se requiere de los consultores para alcanzar los objetivos del trabajo es difícil de determinar. Este tipo de contrato se utiliza en general para estudios complejos, supervisión de obras de construcción, servicios de asesoramiento, y para la mayoría de los trabajos de capacitación. Los pagos se basan en las tarifas por hora, día, semana o mes convenidas para el personal (cuyos nombres normalmente figuran en el contrato) y en gastos reembolsables, para lo cual se utilizan los gastos efectuados o los precios unitarios convenidos, o ambos. Las tarifas del personal incluyen sueldos, cargas sociales, gastos generales, comisiones (o utilidades) y, si procede, bonificaciones especiales. En este tipo de contrato se establecerá un monto máximo para el total de pagos que se han de efectuar a los consultores. En dicho monto se deberá incluir una reserva para contingencias que permita cubrir el costo de trabajos inesperados o de una prolongación imprevista del trabajo, así como una suma para cubrir los ajustes de precios, cuando corresponda. Los contratos sobre la base del tiempo trabajado deben ser supervisados estrechamente y administrados por el contratante a fin de asegurar que el trabajo marche en forma satisfactoria y que los pagos solicitados por los consultores sean adecuados.

⁶ Contrato estándar para servicios de consultoría (*Remuneración mediante pago de una suma global*).

⁷ Contrato estándar para servicios de consultoría (*Servicios complejos en base al tiempo trabajado*).

Contrato basado en el pago de honorarios fijos y/o de una comisión de éxito. El contrato basado en el pago de honorarios fijos y de una comisión de éxito se utiliza en general cuando el Consultor (un banco o una empresa financiera) está preparando a compañías para su venta o fusión con otras firmas, especialmente en operaciones de privatización. La remuneración del Consultor incluye un honorario fijo y una comisión de éxito; esta última se expresa normalmente como porcentaje del precio de venta de los activos.

Contrato a porcentaje. Este tipo de contrato se utiliza normalmente para servicios de arquitectura. También se puede utilizar para servicios de agentes de adquisiciones y de inspección. En los contratos a porcentaje la remuneración que se paga al Consultor está directamente relacionada con el costo de construcción real o estimado del proyecto, o con el costo de los bienes adquiridos o inspeccionados. El contrato se negocia sobre la base de las prácticas del mercado para los servicios y/o del costo estimado en meses-personal de los servicios, o se adjudica en base a propuestas competitivas. Se debe tener presente que cuando se trata de servicios de arquitectura o ingeniería, los contratos a porcentaje carecen implícitamente de incentivos para que el diseño resulte económico, por lo que no se recomienda su uso. En consecuencia, se recomienda emplear este tipo de contrato para servicios de arquitectura sólo si se basa en un costo proyectado fijo y si se refiere a servicios perfectamente definidos (y no, por ejemplo, a servicios de supervisión de obras).

Contrato con entrega no definida de los servicios (Convenio de precios). Este contrato se utiliza cuando los prestatarios necesitan contar con servicios especializados "a pedido" de asesoramiento sobre una actividad determinada, cuyo alcance y plazo no se pueden establecer por anticipado. Se utiliza por lo general para asegurar la disponibilidad de servicios de "asesores" para la ejecución de proyectos complejos (por ejemplo, un grupo de expertos sobre presas), de conciliadores expertos para integrar grupos de solución de controversias, reformas institucionales, asesoramiento sobre adquisiciones, identificación y solución de problemas técnicos, etc., normalmente por períodos de un año o más. El Prestatario y la firma acuerdan los precios unitarios que se han de pagar a los expertos, y los pagos se hacen sobre la base del tiempo efectivamente empleado en los servicios.

Disposiciones importantes

Moneda. En el PP se indicará claramente que las firmas podrán expresar el precio de sus servicios en la moneda de cualquier país miembro del Banco, o en ecus⁸. Si los consultores lo desean, pueden expresar el precio como una suma de cantidades en distintas monedas extranjeras, con la salvedad de que la propuesta no puede incluir más de tres divisas. El Prestatario puede exigir que los consultores expresen en la moneda del país del Prestatario la parte del precio que corresponda a gastos que hayan de efectuarse en el país. Los pagos relacionados con el contrato se harán en la moneda o monedas en que esté expresado el precio en la propuesta.

Ajuste de precios. A fin de ajustar la remuneración para tener en cuenta la inflación externa y/o local, se incluirá una disposición sobre ajuste de precios si se prevé que la duración del contrato será superior a 18 meses. Excepcionalmente, los contratos de duración menor podrán incluir una disposición sobre ajuste de precios si se espera que la inflación externa o local sea elevada e impredecible.

Disposiciones sobre pagos. Las disposiciones sobre pagos, incluidas las cantidades que se pagarán, el calendario de pagos y los procedimientos de pago, serán acordadas en el curso de las negociaciones. Los pagos podrán hacerse a intervalos regulares (como en el caso de los contratos en base al tiempo trabajado) o contra entrega del producto convenido (como en el caso de los contratos por una suma global). Los pagos de anticipos (por ejemplo, para cubrir los costos de movilización) superiores al 10% del monto del contrato normalmente se respaldarán con garantías por anticipo.

⁸ Para los fines de estas Normas, la unidad monetaria europea (ecu) también se considera como una moneda elegible

Los pagos deberán efectuarse puntualmente de conformidad con lo dispuesto en el contrato. A ese efecto,

- a. El Banco podrá pagar a los consultores directamente a solicitud del Prestatario o, en casos excepcionales, mediante una carta de crédito;
- b. Sólo se retendrán las cantidades que estén en disputa y el resto de la factura se pagará de acuerdo al contrato, y
- c. El contrato estipulará el pago de gastos financieros si, por falta del contratante, el pago se atrasa más allá de la fecha permitida por el contrato; la tasa correspondiente a dichos gastos se especificará en el contrato.

Garantía de seriedad de la oferta y garantía de cumplimiento. No se recomienda la emisión de este tipo de garantías para los servicios de consultoría. Su cumplimiento con frecuencia está sujeto a interpretación, es fácil hacer uso indebido de ellas y tienden a aumentar los costos para la industria de consultoría sin producir beneficios evidentes, costos que eventualmente pasan al Prestatario.

Contribución del Prestatario. Por lo general, el Prestatario designa a miembros de su personal profesional para que desempeñe distintas funciones en el marco del trabajo que se ha de realizar. En el contrato entre el Prestatario y el Consultor se deberán detallar las normas que gobiernan a dicho personal, denominado personal de contrapartida, así como los servicios que deberá proporcionar el Prestatario, tales como vivienda, espacio de oficinas, apoyo de secretaría, servicios públicos, materiales y vehículos. En el contrato se indicarán las medidas que el Consultor puede tomar en caso de que no sea posible proporcionar algunos de esos elementos o que sea preciso retirarlos durante la realización del trabajo, así como la compensación que recibirá el Consultor en tal caso.

Conflicto de intereses. El Consultor no recibirá ninguna otra remuneración en relación con el trabajo, salvo la estipulada en el contrato. Ni el Consultor ni sus filiales realizarán actividades de consultoría que estén en conflicto con los intereses del contratante en virtud del contrato, ni podrán participar más adelante en el suministro de bienes, la construcción de obras o la compra de activo alguno, ni en la prestación de otros servicios relacionados con el trabajo, salvo que se trate de la continuación de los "Servicios" previstos en el contrato vigente.

Responsabilidad profesional. El Consultor llevará a cabo su trabajo con la debida diligencia y de conformidad con las normas vigentes de la profesión. Debido a que la responsabilidad del Consultor ante el Prestatario se regirá por la ley aplicable, no es necesario que el contrato incluya este aspecto a menos que las partes deseen limitar dicha responsabilidad. Si lo hacen, deberán verificar que a) no se establezcan tales limitaciones en caso de negligencia grave o incumplimiento deliberado de las obligaciones por parte del Consultor; b) la responsabilidad del Consultor ante el Prestatario no quede limitada en ningún caso a una cantidad inferior al total de pagos que se han de efectuar en virtud del contrato del Consultor, o al importe que el Consultor tiene derecho a percibir conforme al seguro contratado, si éste fuese superior⁹, y c) tales limitaciones se refieran únicamente a la responsabilidad del Consultor frente al contratante y no a la responsabilidad del Consultor ante terceros.

Sustitución de personal. Si en el curso de un trabajo se hace necesaria la sustitución de personal (por ejemplo, por mala salud o por incompetencia), para reemplazar a ese personal, el Consultor deberá proponer para la aprobación del Prestatario candidatos que ya tengan por lo menos las mismas calificaciones.

Ley aplicable y solución de controversias. El contrato deberá contener disposiciones relativas a la ley aplicable y al foro en que se han de dirimir las controversias. El arbitraje comercial internacional puede tener ventajas prácticas respecto a otros métodos de solución de controversias. Por lo tanto, se recomienda a los prestatarios que estipulen esta modalidad de arbitraje. No deberá nombrarse al Banco como árbitro ni pedírsele que designe uno¹⁰

Por otra parte la Ley de adquisiciones también establece aspectos que deben considerarse respecto a otro tipo de contratos diferentes a los contratos individuales que será necesario por lo menos conocer su función.

⁹ Se insta al Prestatario a que contrate seguros contra posibles riesgos por una cantidad superior a esos límites.

¹⁰ Queda entendido, sin embargo, que los funcionarios del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) son libres de nombrar árbitros en su calidad de funcionarios de dicha entidad.

La siguiente clasificación se transcribe tal y como aparece en la información fuente, considerando la letra como la clasifican y los sub-rubros, a excepción de algunas indicaciones con diferentes distintivos (negritas, color, fuente y forma).

TABLA COMPARATIVA DE SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS	
Administración Pública Federal	Administración Privada
1. HABILIDADES:	
a) Habilidad Especializada:	
A. Primaria	← Puestos Operativos
B. Oficio Elemental (técnica elemental)	
C. Oficio (técnica)	
D. Técnica Avanzada	← Puestos Funcionales (administrativos)
E. Especialización Básica	
F. Especialización Madura	
G. Maestría Especializada	← Puestos Estratégicos
H. Maestría Profesional	
b) Habilidad en Relaciones Humanas:	
1. Básicas (el concepto cambia entre ambas aunque sea la misma clasificación)	1. Básica
2. Importantes	2. Importante
3. Críticas	3. Crítica
c) Habilidad Administrativa:	
T. Ejecución de tareas muy específicas con un conocimiento muy limitado de las circunstancias que lo rodean.	0. Tarea
I. Ejecución o supervisión de un conjunto de actividades de	I. Específica

TABLA COMPARATIVA DE SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Administración Pública Federal	Administración Privada
naturaleza similar con un apropiado conocimiento y manejo de sus implicaciones en sus funciones relacionadas.	
II. Coordinación operacional o conceptual de funciones homogéneas, relacionadas entre si en su propósito final, pero diversificadas en ejecución o tipo de actividades.	II. Homogénea
III. Dirección e integración operacional o conceptual de funciones mínimamente heterogéneas, en su naturaleza y objetivos.	III. Heterogénea
IV. Dirección e integración operacional o conceptual de funciones medianamente heterogéneas, con gran volumen de recursos o con coordinación sectorial	IV. Amplia
V. Administración de un grupo de funciones heterogéneas en su naturaleza y objetivos con gran volumen de recursos o con coordinación sectorial.	
VI. Administración de un grupo de funciones sustantivas mayormente heterogéneas en su naturaleza y objetivos, con gran volumen de recursos y funciones de coordinación sectorial.	
VII. Administración integral de funciones sustantivas y administrativas mayormente heterogéneas en su naturaleza y objetivos con gran volumen de recursos y funciones de coordinación sectorial.	
VIII. Administración integral del poder ejecutivo.	
2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:	2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

TABLA COMPARATIVA DE SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Administración Pública Federal	Administración Privada
1.El ámbito del Pensamiento:	1. Marco de Referencia:
A. Sumamente Estructurado	A. Rutina de Referencia
B. Estructurado	B. Rutina
C. Semiestructurado	C. Semi-rutina
D. Normado	D. Estructurado
E. Definido	E. Definido
	F. Ampliamente Definido
	G. Genéricamente Definido
	H. Abstractamente Definido
2. La Complejidad del Proceso de Pensamiento:	2. Complejidad del Pensamiento:
1. Repetitivo	1.Repetitivo
2. Con modelos	2.Con Modelos
3. Interpolativo	3.Interpolativo
	4. Adaptativo
	5. Sin Precedentes
3.RESPONSABILIDAD	3.RESPONSABILIDAD
1. Efecto del Puesto:	1. Magnitud
0. Por su naturaleza	0. Magnitud
1-El puesto afecta mínimamente algún objetivo de su área de adscripción.	1. Muy Pequeña
2-El puesto solo puede afectar parcialmente alguno de los objetivos de una unidad organizacional de nivel básico.	2.Pequeña
3-El puesto tiene efectos en algunos de los objetivos de una unidad organizacional de nivel básico.	3.Mediana

TABLA COMPARATIVA DE SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Administración Pública Federal		Administración Privada	
4-El puesto tiene efecto parcial en los objetivos sustantivos de una unidad organizacional de nivel básico.		4. Mediana Grande	
2. Impacto del Puesto sobre los Resultados Finales		2. Impacto del Puesto sobre los Resultados Finales	
Remoto (R)	Indirecto	N. Nominal Remoto	Indirecto
Contributorio (C)		R. Moderado Contributorio	
Compartido (S)	Directo	I. Importante Compartido	Directo
Primario (P)		S. Crítico Primario	
3. Libertad para actuar:		3. Libertad para actuar:	
L. Limitada		A. Prescrita	
A. Prescrita		B. Controlada	
B. Controlada		C. Estandarizada	
C. Estandarizada		D. Genéricamente Regulada	
D. Genéricamente Regulada		E. Con Dirección	
		F. Con Orientación	
		G. Con Guías Generales	
		H. Con Guías Estratégicas	

Conceptos manejados en la tabla comparativa del sistema de Valuación de Puestos de la Administración Pública Federal

HABILIDADES

DEFINICIÓN DE ESPECIALICACION:

*Profundidad y amplitud del saber que se extiende desde el conocimiento básico necesario para realizar el trabajo más simple hasta el conocimiento único y con autoridad, incluida la experiencia en el dominio del mismo.

**ADMINISTRATIVA: Habilidad de integración y armonización de funciones diversificadas, involucradas en situaciones administrativas. Implica alguna combinación de las áreas de organización, planeación, ejecución, control y evaluación.

***RELACIONES HUMANAS: Necesidad de lograr resultados a través de otros.

***HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

*I.LIMITADA

conocimientos básicos para llevar a cabo tareas manuales bajo rutinas e instrucciones de trabajo simples

HABILIDAD

A.- PRIMARIA

Capacidad de lectura y escritura básica y/o de ejecución de cálculos elementales, además de instrucción para la ejecución de actividades repetitivas y rutinarias.

0

B.- OFICION ELEMENTAL (TÉCNICA ELEMENTAL)

Familiaridad con rutinas de trabajo estandarizadas y/o uso de equipos y máquinas típicas de oficina.

C.- OFICIO (TÉCNICA)

Pericia en procedimientos o sistemas que pueden incluir destreza en el uso de equipos especializados.

ESPECIALIDAD

D.- TÉCNICA AVANZADA

Dominio de procedimientos variados y complejos, logrados a través de una larga experiencia o de capacitación técnica (usualmente no teórica) o de la adquisición de conocimientos profesionales, con experiencia mínima.

E.- ESPECIALIZACIÓN BASICA

Suficiencia en una técnica, que requiere tanto la comprensión de sus prácticas y principios y/o de teorías y principios científicos

F.- ESPECIALIZACION MADURA

Pericia lograda a través de una larga exposición, en una técnica combinada con una vasta comprensión de las prácticas y precedentes involucrados y/o de las teorías y principios científicos.

G.- MAESTRÍA ESPECIALIZADA

Maestría en técnicas, prácticas o teorías, logradas a través de una amplia maduración y/o desarrollo especial.

H.- MAESTRÍA PROFESIONAL

Dominio reconocido tanto en el país como en el exterior, de uno o varios campos científicos o profesionales complejos.

*** HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

1. BASICAS:

Cortesía, tacto y eficacia en el trato con otros en las relaciones diarias de trabajo, incluyendo contactos conseguir o dar información.

2. IMPORTANTES:

Las habilidades para comprender y/o influir a las personas, induciéndolas a la acción o comprensión, son determinantes para alcanzar los objetivos del puesto.

3. CRITICAS:

Las habilidades para desarrollar y motivar a las personas y/o para negociar asuntos delicados, son imprescindibles para lograr los resultados del puesto.

ESPECIALIZACIÓN:

La especialización tiene dos dimensiones amplitud (variedad) y profundidad. Por lo tanto, un puesto puede requerir algún conocimiento acerca de una cantidad de cosas o muchos conocimientos acerca de pocas cosas. Este concepto permite, en la práctica, comparar el contenido total de los conocimientos requeridos por los puestos en términos de “CUANTOS CONOCIMIENTOS, ACERCA DE CUANTAS COSAS”

** HABILIDAD ADMINISTRATIVA

T. Ejecución de tareas muy específicas con un conocimiento muy limitado de las circunstancias que lo rodean.

- I. Ejecución o supervisión de un conjunto de actividades de naturaleza similar con un apropiado conocimiento y manejo de sus implicaciones en sus funciones relacionadas.
- II. Coordinación operacional o conceptual de funciones homogéneas, relacionadas entre si en su propósito final, pero diversificadas en ejecución o tipo de actividades.
- III. Dirección e integración operacional o conceptual de funciones mínimamente heterogéneas, en su naturaleza y objetivos.
- IV. Dirección e integración operacional o conceptual de funciones medianamente heterogéneas, con gran volumen de recursos o con coordinación sectorial
- V. Administración de un grupo de funciones heterogéneas en su naturaleza y objetivos con gran volumen de recursos o con coordinación sectorial.
- VI. Administración de un grupo de funciones sustantivas mayormente heterogéneas en su naturaleza y objetivos, con gran volumen de recursos y funciones de coordinación sectorial.
- VII. Administración integral de funciones sustantivas y administrativas mayormente heterogéneas en su naturaleza y objetivos con gran volumen de recursos y funciones de coordinación sectorial.
- VIII. Administración integral del poder ejecutivo.

SOLUCION DE PROBLEMAS

DEFINICION:

Se refiere al proceso de pensamiento que el puesto exige para identificar, analizar, comprender, sintetizar y/o evaluar las situaciones que se le presentan y encontrarles o construirles las soluciones adecuadas (la importancia de este factor disminuye en la medida en que se cuenta con la ayuda o el apoyo de procedimientos antecedentes, reglas, principios o personas).

EL AMBITO DEL PENSAMIENTO:

Comprende los apoyos que se tiene para la búsqueda o construcción de soluciones.

A. SUMAMENTE ESTRUCTURADO:

Razonamiento apoyado en reglas e instrucciones simples y detalladas.

B. ESTRUCTURADO

Razonamiento apoyado en rutinas e instrucciones establecidas.

C. SEMIESTRUCTURADO

Razonamiento apoyado en procedimientos bien definidos y algo diversificados.

D. NORMADO

Razonamiento apoyado en procedimientos claros pero sustancialmente diversificados.

E. DEFINIDO

Razonamiento apoyado en políticas y principios institucionales, elementos definidos dirigidos al logro de objetivos.

LA COMPLEJIDAD DEL PROCESO DE PENSAMIENTO

CONCEPTO:

Es la complejidad del proceso de pensamiento que exigen las situaciones.

1.REPETITIVO

Situaciones idénticas, en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.

2.CON MODELOS

Situaciones similares en las que la solución requiere una elección entre cosas aprendidas que generalmente, siguen un patrón bien definido.

3.INTERPOLATIVO

Situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas.

RESPONSABILIDAD

LIBERTAD PARA ACTUAR

CONCEPTO:

Grado de control o de procedimientos y guías a que está sujeto el puesto.

Se divide

L= LIMITADA. Los resultados de los puestos están sujetos a instrucciones explícitas, directas y detalladas para la ejecución de tareas simples.

A = PRESCRITA. Los resultados del puesto están sujetos a instrucciones directas y detalladas

B = CONTROLADA. Los resultados del puesto están sujetos a instrucciones fijas, rutinas de trabajo permanentes y/o supervisión estrecha.

C = ESTANDARIZADA. El puesto está total o parcialmente a procedimientos fijos, instrucciones generales de trabajo y revisión del avance del trabajo y sus resultados.

D = GENERICAMENTE REGULADA. Los puestos están sujetos total o parcialmente a procedimientos y programas de trabajo que se basan en políticas y objetivos claramente establecidos así como a la supervisión periódica.

IMPACTO DEL PUESTO SOBRE LOS RESULTADOS FINALES.

IMPACTO INDIRECTO:

REMOTO (R)

CONTRIBUTORIO (C)

IMPACTO DIRECTO:

COMPARTIDO (EXCEPTO CON JEFES Y SUBORDINADOS), (S),

PRIMARIO (P)

EFFECTO DEL PUESTO

0-Por su naturaleza, el alcance del puesto es indeterminado.

1-El puesto afecta mínimamente algún objetivo de su área de adscripción.

2-El puesto solo puede afectar parcialmente alguno de los objetivos de una unidad organizacional de nivel básico.

3-El puesto tiene efectos en algunos de los objetivos de una unidad organizacional de nivel básico.

4-El puesto tiene efecto parcial en los objetivos sustantivos de una unidad organizacional de nivel básico.

Conceptos manejados en la tabla comparativa del sistema de Valuación de Puestos de la Administración Privada

HABILIDADES

HABILIDAD ESPECIALIZADA

- A. PRIMARIO.- Ejecución de tareas simples y repetitivas
- B. OFICIO ELEMENTAL (TÉCNICA ELEMENTAL).- Familiaridad con rutinas de trabajo estandarizadas, que pueden implicar el uso de equipo y de maquinas simples.
- C. OFICIO (TÉCNICA).- Pericia en actividades dentro de un procedimiento de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipos especializados.
- D. TÉCNICA AVANZADA.- Pericia en procedimientos administrativos y o técnicos complejos.
- E. ESPECIALIDAD BASICA.- Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.
- F. ESPECIALIDAD MADURA.- Dominio en una función especializada adquirida durante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.
- G. ESPECIALIDAD AVANZADA.- Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.
- H. ESPECIALIDAD EXCEPCIONAL.- Competencia excepcional en una disciplina empresarial, administrativa y/o científica fuera del marco de la organización.

HABILIDAD EN GERENCIA

0.TAREA.- Ejecución de actividades específicas.

I. ESPECIFICA.- Ejecución y/o supervisión de una actividad o actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido con una apropiada relación con las actividades conexas.

II. HOMOGENEA.- Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son homogéneas en naturaleza y objetivos.

III. HETEROGENEA.- Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son heterogénea en naturaleza y objetivos.

IV. AMPLIA.- Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son homogéneas con gran volumen de recursos.

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

1.BASICA.-Eficiencia normal en el trato con otros.

2.IMPORTANTE.-Es importante la comprensión de los demás así como influirles y/o servirles con el fin de obtener resultados que afectan a partes importantes de la organización.

3.CRITICA.-Es de máxima importancia el tener habilidades para comprender, desarrollar y motivar a las personas con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización.

ANEXO IV PROPUESTAS

En base a las observaciones que se pudieron realizar en relación con los se puede aportar lo siguiente:

Evaluaciones de puestos

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones.

Cuando se emplea un grupo de gerentes o especialistas, el grupo recibe el nombre de Comité de valuación de puestos.

Los sistemas más comunes son:

Jerarquización de puestos: es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

Graduación de puestos: la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

Comparación de factores: este método requiere que el Comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos.

Esta evaluación permite que el área correspondiente determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

Paso 1: identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.

Paso 2: determinación de los puestos esenciales. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiera a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

Paso 5: evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

sistema de puntos: es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos.

Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Proporcionando los siguientes pasos:

1: la determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.

2: determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y para otros factores esenciales.

3: adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

4: adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, por ejemplo los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.

Paso 5: desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

6: aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Descripción Esquemática Verbal (recomendación interna)

La siguientes descripción verbal es una pequeña recopilación oficial de los verbos que utilizan o sugieren estas dos entidades, lo cual puede facilitar y determinar las funciones según su nivel jerárquico:

DESCRIPCIÓN JERARQUICA DE VERBOS ¹¹ PARA DESCRIBIR FUNCIONES SEGUN:						
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (SHCP)			SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP)			
SUPERIORES	MANDOS MEDIOS	OPERATIVOS	DIRECCIONES	SUBDIRECCIONES	DEPARTAMENTOS	
Administrar	Administrar	Acumular	Autorizar	Controlar	Informar	
Asegurar	Aprobar	Almacenar	Controlar	Dirigir	Integrar	
Autorizar	Asegurar	Analizar	Definir	Formular	Operar	
Coordinar	Asesorar	Asegurar	Dirigir	Instrumentar	Organizar	

¹¹ Las fuentes consultadas son: de la SEP la *Guía técnica para la elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos*(1990) y de SHCP el *Instructivo del usuario para el llenado de cuestionario para la descripción de puestos* (2000).

DESCRIPCIÓN JERARQUICA DE VERBOS¹¹ PARA DESCRIBIR FUNCIONES SEGUN:

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (SHCP)			SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP)		
Controlar	Asignar	Apoyar	Establecer	Integrar	Participar
Determinar	Analizar	Calcular	Evaluar	Organizar	Programar
Dirigir	Auditar	Calificar	Organizar	Supervisar	Proponer
Establecer	Autorizar	Comprobar	Planear		Sistematizar
Evaluar	Comunicar	Comunicar			
Firmar	Consolidar	Consolidar			
Planear	Controlar	Entrevistar			
	Desarrollar	Enviar			
	Determinar	Especificar			
	Diseñar	Estandarizar			
	Distribuir	Estimar			
	Elaborar	Estudiar			
	Entrevistar	Expedir			
	Establecer	Girar			
	Estandarizar	Informar			
	Estudiar	Iniciar			
	Evaluar	Instalar			
	Examinar	Inventariar			
	Expedir	Obtener			
	Facilitar	Operar			
	Firmar	Presentar			
	Formular	Presupuestar			

DESCRIPCIÓN JERARQUICA DE VERBOS¹¹ PARA DESCRIBIR FUNCIONES SEGUN:

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (SHCP)			SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (SEP)		
	Inspeccionar	Producir			
	Instalar	Programar			
	Interpretar	Proporcionar			
	Planear	Realizar			
	Presupuestar	Recabar			
	Programar	Recomendar			
	Proporcionar	Registrar			
	Recomendar	Seguir			
	Representar				
	Revisar				
	Supervisar				
	Verificar				

Estos verbos son una guía confiable emitida por la SHCP y SEP secretarías intimamente ligadas a lo educativo, que dan una guía de cuales deben ser sus funciones , en base al puesto.

Proyecto: Guía normativa para elaborar el perfil de puestos (recomendación interna)

Índice del Proyecto

1. Presentación
2. Antecedentes
3. Introducción
1. Título
4. Objetivo
5. Competitividad

PRESENTACIÓN

El principal objetivo de esta guía normativa para elaborar el perfil de puestos es proporcionar una herramienta de trabajo útil y aplicable para el Instituto Fleming, relacionado con el análisis funcional, sobre la base de su estructura organizacional.

El material es una guía práctica basada en lo establecido por las autoridades competentes y determinado sobre la base de las necesidades que se detectaron fundamentalmente las observaciones y el acercamiento logrando con el Instituto Fleming; debido a la ausencia de una guía que les permita agilizar su trabajo administrativo relacionado con las funciones y actividades del puesto de cada uno. La razón es por el gran número de problemas hacia el interior de la organización, buscando la posibilidad de mejorarla y/o corregirla.

ANTECEDENTES

Es necesario tener presente los siguientes aspectos que determinan la calidad de la institución y prevenir posibles errores de índole mayor. De fuentes de información como la SEP, entre otros, se obtuvo esto:

Servicio

Manejo normativo (laboral, educativo, etc.) del personal

Abuso de autoridades escolares

Intimidación

Desconocimiento de las funciones que debe realizar cada parte del personal según el puesto

Duplicidad de funciones y/o actividades

Desconocimiento de la estructura real y operativa

INTRODUCCIÓN

Esta guía de sugerencias es aplicable para definir el puesto, las actividades, las cualidades, las destrezas y las habilidades tanto profesionales como intelectuales.

Esto beneficiará el ambiente escolar y laboral, interno principalmente.

La información que se presenta intenta servir como guía general, útil para poder ayudar a prevenir errores mayores; interpretar comportamientos e indicadores de posible riesgo.

TÍTULO

Guía normativa para elaborar el perfil de puestos

OBJETIVO

Elaborar un documento que contenga sugerencias referentes a qué debe contener el perfil de puestos; en base a la estructura orgánica jerárquica para evitar la duplicidad de funciones.

COMPETITIVIDAD DEL PROYECTO

VENTAJAS:

1. Contribuir a mejorar el tiempo de adaptación a las funciones y las actividades relacionadas de cada puesto
2. Sugerir ideas profesionales
3. Garantizar que las sugerencias proporcionadas sean las más adecuadas
4. Informar al personal de las funciones de cada puesto
5. Proporcionar información veraz
6. Integrar las mejores sugerencias
7. Presentar con claridad y sencillez la información
8. Tener disponible la información facilitando su búsqueda para proporcionarla al personal autorizado de la institución.
9. Informar las ventajas y los beneficios de dicho trabajo a la entidad estudiantil así como al personal
10. Presentar y divulgar la información a los demás planteles
11. Disminuir los conflictos, generados por desconocimiento de las responsabilidades en base a las funciones y actividades de cada puesto.
12. Disponibilidad en medios electrónicos.

DESVENTAJAS:

1. Oposición interna por cuestiones personales o económico.
2. Ignorar su utilidad y aplicación.
3. Atender los problemas en forma inoportuna puede ser inútil
4. Participación e incorporación lenta por parte del personal de la escuela.
5. Tiempo insuficiente para imprimir la información ya recabada .
6. No proporcionar simultáneamente la información, lo que implica que no todos reciban y conozcan la información oportunamente.
6. Este es un proyecto contemplado a largo y mediano plazo

M E T A S

CUANTITATIVAS:

1. Proponer su implementación en el Instituto Fleming iniciando por el Plantel San Angel en un periodo no mayor de un año
2. Elaborar el esquema propuesto en disco flexible y divulgarlo simultáneamente a los demás planteles en un periodo no mayor tiempo de una semana.

CUALITATIVAS:

1. Resaltar la importancia que conlleva su implantación.
2. Evitar repetir y mantener los mismos errores.
3. Buscar que se pueda incrementar el apoyo a la comunidad escolar (directores, profesores, coordinadores, personal de limpieza, etc.).
4. Disminuir el estrés y las enfermedades ocasionadas por los problemas relacionados con problemas afines.
5. Enfatizar la importancia de prever que los problemas actuales crezcan y se agudicen.
6. Promover la participación de cada una de las partes que integran a la organización.
7. Garantizar un mejor funcionamiento escolar administrativo a los nuevos usuarios.

FILOSOFIA

“ Atención oportuna y adecuada una herramienta para solucionar sus problemas”

**POLITICAS
ENUNCIATIVAS:**

1. Que un Administrador Educativo o un grupo multidisciplinario especializado en el área educativa trabaje e implemente esta propuesta
2. La aplicación de dicha propuesta tendrá como propósito corregir algunos problemas funcionales
3. Solicitar apoyo y ayuda voluntaria de gente interesada o de cualquier organización que vaya en bienestar de la educación
4. Supervisar y mantener actualizada la información
5. Se pueden tomar en cuenta las opiniones de parte de los docentes, estudiantado, y la comunidad en general relacionadas con mejoras para la institución.

NORMATIVAS :

1. Nombrar a los responsables de difundir la información
2. Mantener actualizada y supervisada la información impresa y/o por medios electrónicos que se proporciona de manera constante.
3. identificar a los responsables legales del proyecto
4. Establecer lineamientos apegados a lo que la ley establece

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

INTELECTUALES

1. Interesarse en los problemas de la institución
2. Personal capacitado y dispuesto.
3. Aportación de ideas relacionadas al mejoramiento de las funciones que desarrolla la institución (por parte de los usuarios: alumnos, padres de familia, clientes, etc.)
4. Creatividad y diseño para plantear propuestas.
5. Conocimiento del tema.
6. Aportación (interna) multidisciplinaria por parte de los docentes con carrera(s) de tipo técnicas o nivel de licenciatura.
7. Habilidad de convencimiento.
8. Saber comunicarse.
9. Trabajo constante y comprometido.
10. Considerar las aportaciones de los especialistas multidisciplinarios, por parte de las autoridades correspondientes del plantel.
11. Capacidad de análisis y aplicación de métodos administrativos, computacionales, legales y otros, por parte del área tanto directiva como coordinadora.

MATERIALES:

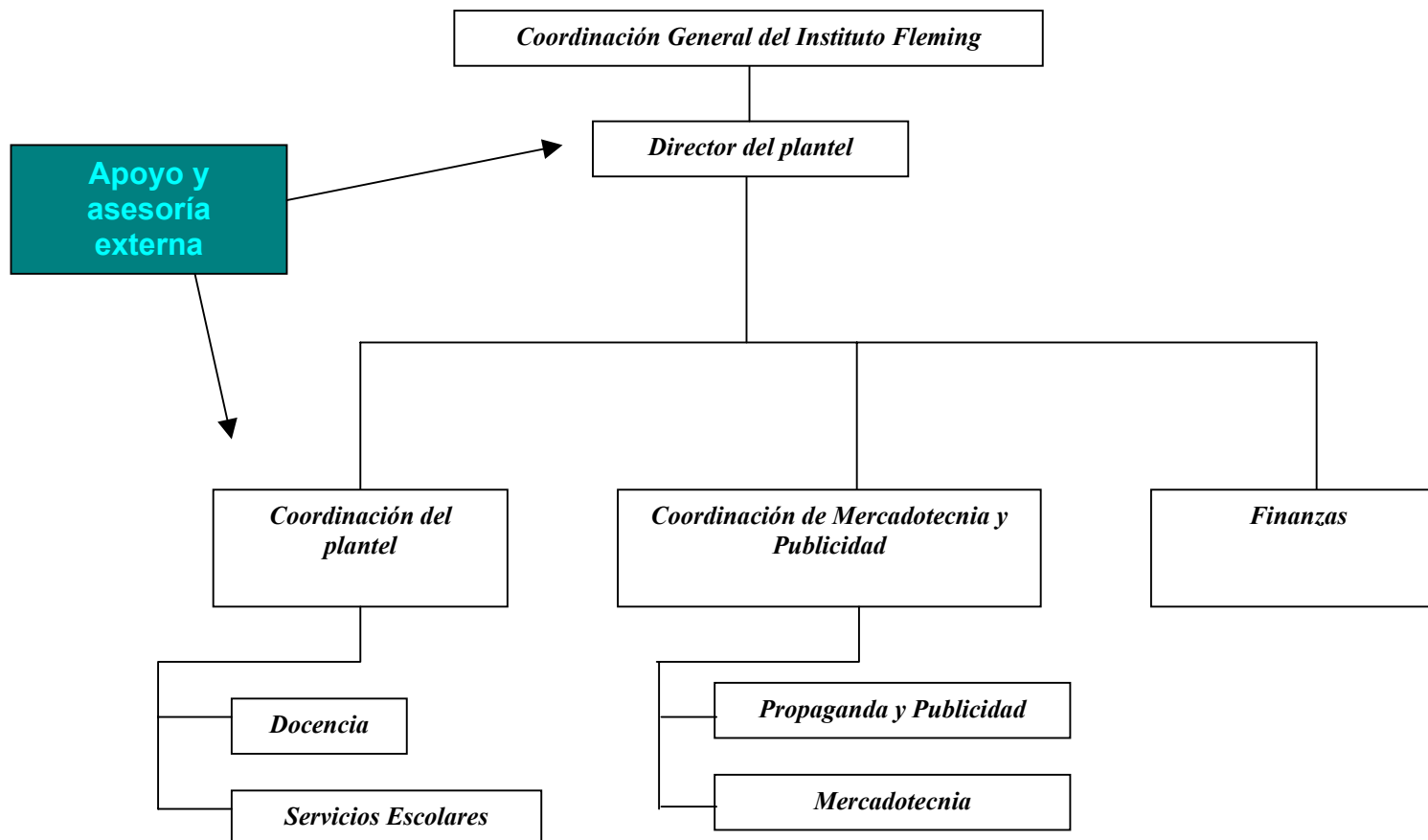
1. Accesorios y equipo de computo.
2. Transportes, sueldos y salarios para el personal externo participante basados en la tabla general de salarios según profesiones, así como apoyos económicos por participación sobresaliente.
3. Papelería (hojas, tinta, lápices, plumas, plumones, gomas, correctores(varios), etc.)
4. Recursos económicos considerando los precios actuales (estos no se contemplan debido que se ignora su aplicación pero, de aplicarse por lo menos debe considerarse los rubros antes mencionados).
5. Otros

PERSONAL:

1. Participación y compromiso de las autoridades del plantel.
2. Integrar o personal que forme parte de la comunidad estudiantil
3. Solicita asesoría interna y/o externa
4. Disponer con el apoyo de los docentes internos de todas las carreras y modalidades

ESTRUCTURA ORGANICA

Organigrama Sugerido (recomendación interna)





Nota: el personal de limpieza puede solicitarse como servicio a una compañía externa y podría ser atendida por finanzas. Es muy recomendable manejar los asuntos educativos y administrativos por medio de una base de datos central manejada por matriz. Contratar externamente servicios de limpieza.

Guía de referencias (índole administrativo educativo) ¹²recomendación externa: la sociedad que hace uso de estas escuelas.

La siguiente guía contempla algunas generalidades que son para consideración de las personas que desean conocer antes de ingresar a este tipo de escuelas las referencias: institucionales, normativas y educativas.

Clave	Concepto	Observaciones que se deben considerar
A.	Registro de los interesados en conocer estos datos	Lugar y fecha en que se realizo y periodo en que se presenta; elaboración y vigencia.
B.	Datos generales de la institución:	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre Oficial • Ubicación • Servicios educativos que ofrece • Tiempo que brinda dichos servicios(fechas precisas de inicio y la fecha reciente)

¹² Referencias que pueden considerarse antes de ingresar a este tipo de escuelas.

Clave	Concepto	Observaciones que se deben considerar
C.	Información sobre los servicios que presta	<ul style="list-style-type: none"> a. Atención a usuarios b. Atención a los alumnos c. Atención del y al personal docente d. Atención del y al personal operativo
D.	Requisitos para ingresar a su sistema escolar	<ul style="list-style-type: none"> a. Documentos oficiales b. Nivel socioeconómico c. Calificaciones d. Costos de inscripción e. Costo de las colegiaturas f. Descuentos especiales g. Bases financieras a las cuales sujetan sus incrementos h. Respeto y seriedad en el servicio
E.	Costo de las colegiaturas	<ul style="list-style-type: none"> a. Costos especificados y desglosados de las colegiaturas b. Periodos en que se realizan los pagos c. Lugar donde se realizan los pagos d. Costo de las multas o sanciones por retraso de pago de colegiaturas e. Presencia de documentos que avalen por escrito y conforme a ley estos procedimientos f. Manera en que se podrán realizar los pagos (por ejemplo moneda nacional fraccionaria, cuentas bancarias, dólares). g. Otras formas de pago no contempladas.

Clave	Concepto	Observaciones que se deben considerar
F.	Referencias institucionales	<p>Educativo: planes y programas en forma Sistema de personal docente acreditado Planeación Sistemas de seguros contra abusos físicos, emocionales, morales, psicológicos. Actualización de planes y programas educativos conforme a las exigencias laborales de ser el caso y conforme a ley. Sanciones y supervisiones emitidas por la SEP realizadas y los resultados que obtuvieron Reconocimientos oficiales para impartir clases vigentes y actualizados</p> <p>Normativo: Normatividad a que se ven sujetos</p> <p>Fiscal: Conocer si existen problemas con el fisco o no.</p> <p>Comunicación:</p> <p>Material de trabajo en condiciones aceptables Material informático vigente y actualizado Licencias de autorización para dichos equipo de computo: software y hardware. Líneas telefónicas accesibles y/ disponibles.</p>

Clave	Concepto	Observaciones que se deben considerar
G.	Modalidades que ofrecen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo(s) o modalidad(es) que ofrecen (ej. Bachillerato, capacitación para el trabajo, otros) 2. Carreras que ofrecen, claves y vigencia de cada una. 3. Horarios 4. Turnos 5. Tiempo de duración de las clases 6. Duración de las carreras 7. Requisitos explícitamente escritos que deben cubrir para dar por terminados sus estudios 8. Reconocimientos oficiales y no oficiales que ofrecen al concluir sus estudios 9. Bolsa de trabajo 10. Apoyos especiales que ofrezcan o exijan durante la carrera. 11. Tipo de modalidad: <ol style="list-style-type: none"> a) Bachillerato b) Bachillerato bivalente

Clave	Concepto	Observaciones que se deben considerar		
H.	Compromiso organizacional laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de: Habilidades Destrezas • Conocimientos: Teóricos Prácticas • A través de los cursos y la conclusión de las carreras • Disponibilidad de apoyo para llevarlo a cabo 		
I.	Datos del Personal docente	<p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edad ▪ Especialidad ▪ Experiencia docente ▪ Habilidad en temáticas o índole laboral ▪ Sexo ▪ Estado civil ▪ Estado físico ▪ Otros 	<p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ RFC ▪ Clave o reconocimiento para impartir clases, ▪ Estudios terminados, ▪ Actualizaciones o cursos tomados recientemente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sueldos y honorarios ▪ Sistema laboral en que se encuentra: por honorarios, basificado, temporal, ▪ Suplente, ▪ Confianza, operativo. ▪ Sueldo real que percibe

Clave	Concepto	Observaciones que se deben considerar		
J.	Datos del Personal de confianza	Datos personales de Identificación con credencial oficial Tiempo y puesto en el que labora (precisar fechas)	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo que percibe • Disponibilidad, • Compromiso, • Cualidades y habilidades que sobresalen o destacan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios terminados • Cursos • Idiomas • Permiso o documento que lo acredite en el puesto: documento escrito oficialmente externo(SEP) y el interno de igual modo.