

**GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIVERSIDAD,
PEDAGOGICA UNIDAD UPN- 213 NACIONAL**

**EL MANUAL ADMINISTRATIVO GENERAL EN LA ZONA ESCOLAR 024
DE TEHUACÁN, PUEBLA**

MARÍA GUADALUPE RODRÍGUEZ DE LOS SANTOS

**TESINA PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

ASESORA: LIC. IVONNE A. GUILLÉN RENDÓN

TEHUACÁN PUE. 2003.

AGRADECIMIENTOS.

A MIS ABUELITOS, TÍOS

A MIS AMIGOS; MARA, LAZARA, CECILIA, NEL Y, DAVID, LOLITA, MARTIN, JOSÉ TORRES, EVELIA, HUGO, HILDA y JULIO. ALEJANDRO GRACIAS POR APOYARME DURANTE MIS ESTUDIOS, HABER CONFIADO EN MÍ Y NO SOLO HABER SIDO MI JEFE SINO TAMBIÉN MI AMIGO. DE MANERA MUY ESPECIAL PARA MARCO ANTONIO REYNA LARRIETA GRACIAS POR BRINDARME INCONDICIONALMENTE TU AMISTAD Y CARIÑO.

CON ATENCIÓN y CARIÑO A LA MAESTRA FLORJBERTA REINA MARTÍNEZ V ALERIO POR SU INVALUABLE ENSEÑANZA, EL TIEMPO DEDICADO, SU AMISTAD, SU AYUDA, CALIDEZ DE PERSONA y POR SER UNA TRIUNFADORA EN EL ÁMBITO PROFESIONAL.

A MI ASESORA:

LIC. IVONNE A. GUILLÉN RENDÓN

PORQUE SIN SU AYUDA NO HUBIESE SIDO POSIBLE UNA BUENA INVESTIGACIÓN.

A LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS QUE TRABAJAN EN LA SUPERVISIÓN ESCOLAR 024 DE TEHUACAN, PUEBLA.

A LOS CATEDRÁTICOS

DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA UPN -213 POR SUS ENSEÑANZAS Y APOYO BRINDADO

A MIS LECTORES Y SINODALES

POR PERMITIRME OBTENER UN TITULO PROFESIONAL

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

- 1.1 ANTECEDENTES
- 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.3 JUSTIFICACIÓN
- 1.4 OBJETIVO GENERAL
- 1.5 MARCO DE REFERENCIA

CAPITULO II

REFERENTES TEÓRICOS

- 2.1 ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA SOCIAL COOPERATIVO
 - 2.1.1 Conceptos de organización,
 - 2.1.2 Importancia de la organización
 - 2.2.3 División del trabajo
- 2.2 LA SUPERVISIÓN ESCOLAR ORGANIZACIÓN y FUNCIONES
 - 2.2.1 Los propósitos de la supervisión escolar
 - 2.2.2 Hacia una renovación de la supervisión escolar
 - 2.2.3 La supervisión escolar y su operacionalidad

2.3 LOS MANUALES y LA SUPERVISIÓN

2.3.1 Importancia de los manuales

2.3.2 Clases de manuales administrativos

2.3.3 Manuales administrativos

2.3.4 Planeación de la actualización de los manuales administrativos
generales

2.3.5 Estructuración del manual administrativo

2.3.6 Periodicidad de los manuales

2.3.7 Manual administrativo general organizacional

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La supervisión escolar es una organización que sirve como base para un mejor funcionamiento en el sector educativo, de hecho para eso fue creada, por lo que debe seguir introduciendo una cultura de servicio en la cual los colaboradores vivan intensamente la misión de esta institución.

El presente trabajo está enfocado a la supervisión escolar 024 de Tehuacan, Puebla, pero en general los temas aquí tratados servirán para mostrar la importancia de una buena organización apoyada en las herramientas que este proceso administrativo cuenta.

En las supervisiones escolares no utilizan los manuales administrativos generales (MAG), ya que no están actualizados, ni conjuntados a las necesidades de cada supervisión.

Analizando la situación en la Supervisión Escolar 024, se encontró mediante la observación directa que no se utiliza algún manual administrativo para la ejecución de sus funciones, encontrando al paso del tiempo de lo importante y la gran ayuda que se tendría si se contara y se actualizaran los manuales existentes, claro ajustándolos más hacia las prioridades de dicha supervisión, ya que se evitarían algunos problemas como la duplicidad de funciones, la entrega a destiempo de documentación, se mejoraría una capacitación para el personal de nuevo ingreso. Logrando entonces una labor mucha más eficiente en su funcionamiento.

Así en este trabajo se hablara en el primer capítulo sobre las generalidades, desde sus conceptos básicos, antecedentes, formulación del tema, justificación, objetivos y el marco de referencia, donde se hace una descripción completa del contexto donde se realiza la investigación.

En el capítulo II se darán a conocer los conceptos teóricos de la organización, qué impacto tiene en la sociedad y su importancia, posteriormente se relacionarán con los temas de la supervisión, los propósitos que ésta tiene, su operabilidad y qué tan importante es su actualización. Por último se desarrollará la importancia que tiene el uso de los manuales, presentando ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué? y ¿Para qué? Surgió esta herramienta organizacional y qué apoyo se tiene al ser utilizados.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La supervisión escolar llamado anteriormente Inspección Escolar es una institución que se creó para ejercer el control del servicio educativo. Al triunfo de la Revolución Francesa el representante Condocet presentó proyectos de legislación proponiendo el establecimiento de la Inspección Escolar" Como una manera de asegurar los progresos de la enseñanza".¹

Antes de esa reforma la vigilancia de la obra educativa estuvo a cargo de obispos y chantres o representantes en las escuelas parroquiales y juntas municipales, en los establecimientos docentes (laicos) del Estado. Pero a partir de Condocet en varios países fueron instituidas la Inspección Escolar, con fines de control y vigilancia educativa.

En México la Inspección Escolar propiamente dicha y como Institución del Estado, existe a partir de la obra de Gómez Farías y de los reformadores, habiendo sido, en sus orígenes, una función meramente fiscalizadora, administrativa y política a fines del siglo XIX.

Pero fue a partir de los años setenta cuando se otorga la base al supervisor quien es tomado como el nexo con la autoridad inmediata superior y no como

¹ García Ruiz Ramón, Bandala Femández Eliseo. Agenda del Supervisor Escolar, ED. SEP México 1948, Pág. 10.

trabajador de la educación, con una función específica por lo que se encontraba en constante conflicto con el sindicato y con la Dirección de Educación, ya que la visión de autoridad lo hacía comportarse de esa manera.

Los procesos de selección para un supervisor escolar se realizan en base a muchos elementos, el más importante es la antigüedad, otro es la preparación que parte de la acumulación de puntos y no realmente en algunos casos de la vocación directiva, un tercero en donde califican el desempeño que es validado en una ficha escalafonaria y que desgraciadamente en su mayoría se califican con el máximo de puntuación.

A partir de la década de los noventa se marcó un paso trascendental que consagró la parte formal de la descentralización de la educación en México, mediante la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, por medio del cual el gobierno federal transfirió a los estados la responsabilidad de administrar el servicio educativo y los recursos financieros utilizados en su operación.

Ante esta estrategia de modernización, el estado de Puebla se dio a la tarea de realizar reformas administrativas a fin de diseñar su propia política educativa y de reorganizar el sistema estatal de educación, donde se observó un cambio notable en la estructura orgánica, en el momento que se fusionó la Secretaría de Educación Pública del Estado con el Instituto de Asuntos Educativos en Febrero de 1993, estableciendo una sola unidad de mando que actualmente la nombramos como: La Secretaría de Educación Pública, posteriormente las Jefaturas de Sector, las supervisiones escolares, los directivos y los docentes.

Siendo que la supervisión escolar ha dejado ya de ser una simple tarea de fiscalización para convertirse en una función de elevado rango de dirección, de organización y control para un mejor encauzamiento de la educación pública, es por ello que se hace latente la necesidad de recurrir a una herramienta de

organización nombrada manual administrativo general, diseñado y actualizado de acuerdo a las necesidades que requiere la supervisión escolar 024 de Tehuacan Puebla.

Debido a esa reestructuración que se tuvo en el sector educativo se debe lograr una mejor organización para cumplir con los objetivos de la educación.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la supervisión escolar 024 de Tehuacan, Puebla se observó la falta de un mejor sistema de organización, ya que existe una duplicidad de funciones, la no realización de algunos trabajos, la entrega a destiempo de documentación, siendo algunos problemas que implica el incumplimiento total de la misión y objetivos, de dicha supervisión.

Además de que las personas que llegan a laborar ahí no tienen noción de la función a realizar, teniendo un cambio radical en cuanto al trabajo que desempeñaba anteriormente, la persona debe acostumbrarse a ese cambio e incorporarse, provocando así pérdida de tiempos.

Siendo entonces el problema principal que existen manuales para seguir una serie de pasos a realizar en cada función, sin embargo no están actualizados ni conjuntados de acuerdo a las necesidades de la supervisión escolar 024, observando que el supervisor conoce la existencia de los manuales administrativos generales, pero no puede utilizarlos, ya que esta herramienta organizacional no está adecuada a las necesidades exactas de la supervisión a su cargo y mucho menos a la actualización del mismo, quedando obsoleta su utilización.

Es por ello saber la importancia que tiene el supervisor(a) en cuanto a la utilización de estos manuales para los elementos de apoyo, así como administrar

adecuadamente los factores que en ella intervienen, ya que la supervisión no solo trata de cuidar y conservar, sino que tiene como objetivo acrecentar, desarrollar y superar la educación, por lo que debe tomar como punto de partida el proceso administrativo que orienta al establecimiento de objetivos, acciones y obligaciones del personal, designando tareas y responsabilidades, que encaminen al aprovechamiento óptimo de la organización, siendo la función principal de esta zona escolar como activador de la educación, realizar un enlace de retroalimentación, coordinando las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas en los planteles escolares a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo del nivel básico, por lo tanto el problema de la presente tesina queda enunciado de la siguiente manera;

"La necesidad de que exista un manual general de las supervisiones escolares de educación básica".

1.3 JUSTIFICACIÓN

Siendo que el Administrador Educativo tiene como objetivo aplicar y adecuar técnicas administrativas necesarias para la innovación de procesos, optimización de recursos y uso de tecnologías para mejorar cualquier organización educativa, e inmersa en el área de la supervisión escolar 024 de Tehuacán Puebla. Observo la importancia de contar con un manual administrativo general actualizado, porque en él se tendrá una garantía de ejecución de funciones a realizar de cada apoyo y haciendo una investigación sobre la realización de los manuales, encontré que estos han dejado de elaborarse desde hace mucho tiempo.

Desafortunadamente el supervisor y los apoyos con los que cuenta no utilizan ésta herramienta organizacional, puesto que hacen caso omiso de la gran ayuda que puede proporcionar al personal de nuevo ingreso o bien al que esté ya laborando en la supervisión escolar, ya que no están actualizados de acuerdo a las necesidades de la supervisión.

Es por ello que nace la inquietud de reactivar la importancia y ayuda que tiene la supervisión escolar al contar con éste tipo de manual, para que las personas tengan un conocimiento exacto de la estructura organizacional que tiene la supervisión, haciendo una consulta con rapidez y facilidad cada vez que manifiesten una duda, si es de nuevo ingreso facilitará su capacitación y se reducirán tiempos. Logrando entonces que los docentes que obtuviesen el nombramiento de apoyo para supervisión no empezaran con un desconocimiento total sino se apoyarán de este manual, para dar una continuidad e irlo actualizando de acuerdo al área que le corresponde y cumpliendo con los objetivos de la supervisión escolar.

Siendo de gran beneficio el uso de este manual, ya que en el se plasmarían los conocimientos de otras personas que anteriormente estuvieron en esa función, además de que tiene la flexibilidad de crear, innovar, proponer y aportar nuevas ideas, utilizándolo también como herramienta de planeación organizacional, puesto que en todo tipo de organización encontramos algunas adversidades administrativas, como la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades, al contar con este manual la supervisión escolar 024, evitará malas inversiones de recursos principalmente financieros, materiales y humanos.

Una técnica es buena en función de que subsane las actuales necesidades de la organización y de respuesta a la necesidad planteada, al contar con este manual administrativo general el supervisor tendrá la conjunción de sus conocimientos y experiencias, fortaleciendo la capacidad técnico -administrativa y pedagógica de la supervisión escolar 024 de Tehuacán Puebla.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Reactivar la importancia y ayuda que otorga un manual administrativo general dentro de la organización de la supervisión escolar 024 de Tehuacán., Puebla.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

El 16 de Marzo de 1660 se eleva el nombramiento de Ciudad a Tehuacán. Se encuentra ubicada al sureste del estado de Puebla, comprende una superficie de 502 kilómetros cuadrados, está rodeada de montañas, por las sierras de Tenzo, Negra y Mixteca. El clima es variado, cuenta con tres lagunas llamadas San Bernardino Grande, San Bernardino Chico y Lagunillas, entre los ríos destacan el de Tehuacán y Coyomeapan.

Limita con los municipios de Tepanco de López, Santiago Miahuatlán, Nicolás Bravo, Vicente Guerrero, San Antonio Cañada, Ajalpan, Altepexi, San Gabriel Chilac, Zapotitlán, Atexcal, Juan N. Méndez y Tlacotepec de Benito Juárez.²

En cuanto a la agricultura se produce alfalfa, sorgo, café, trigo, caña de azúcar, uva y naranja, en la ganadería tenemos producción de aves y huevos que ocupa el segundo lugar en el país. Las industrias importantes son las maquiladoras, cartoneras de alimentos, y las famosas refresqueras que embotellan el agua mineral de los manantiales.³

Respecto a la educación cuenta aproximadamente con 900 escuelas primarias para poder cubrir la demanda que se tiene en la región, sin embargo día con día se lucha por ir mejorando la calidad educativa. Acorde a estas exigencias la educación se ha ido descentralizando o dividido el trabajo para lograr los objetivos establecidos.

² Ayuntamiento Municipal de Tehuacán. Censo Económico Municipal de Tehuacán. 1999-2003

³ Castelán Garduño Guadalupe, González Leal Alicia, Jiménez Ugalde Miraceti, García Badillo Jaime Puebla. Historia y Geografía tercer grado. SEP. Pág. 54

La supervisión 024 anteriormente tenía bajo su responsabilidad un mayor número de escuelas, pero debido a la exigencia de calidad educativa tuvo que ser dividida, originando la apertura de la Supervisión 038.

El organigrama donde se localiza la Supervisión en la cuál nos enfocaremos se encuentra la Jefatura de Sector 10 ubicada en Pedro J. De la Llave No.322 de

Tehuacan, estando a cargo el Maestro Raúl Montiel Viveros, que a su vez tiene la responsabilidad de 5 Supervisiones Escolares las cuales son: Supervisión Escolar 024, 025, 038, 062 y 074 (VER ANEXO 1), como ya se mencionó se encuentra la supervisión 024 ubicada en la calle Biarritz No.133 B en el fraccionamiento Arcadia de la ciudad de Tehuacán., Puebla.

Cada Supervisor (a) tiene a su cargo escuelas públicas y privadas y no todos tienen el mismo número de escuelas, unos tienen más y otros menos. (VER ANEXO 2).

Actualmente tiene a su cargo la Supervisión 024 la Maestra Floriberta Reina Martínez Valerio contando con cinco apoyos que son:

- Apoyo Técnico
- Apoyo Administrativo
- Apoyo de Rincones de Lectura
- Apoyo de PRONALEES
- Apoyo de Salud

Cuenta con dos años de experiencia en esta Zona Escolar, conformada por 9 escuelas particulares y 7 escuelas públicas, las cuales son:

PARTICULARES:

- Lic. Benito Juárez
- Cristóbal Colon

- Colegio del Valle
- Colegio High Freedom
- Colegio Sumerhill
- Colegio Tloque Nahuaque
- Instituto Cultural de Tehuacan
- Colegio Nueva España
- II Instituto Da Vinci

PÚBLICAS:

- Esc. Prim. José Maria Morelos (Chapulco)
- Esc. Prim. Rafael Jiménez (Miahuatlán)
- Esc. Pdte. Manuel Ávila Camacho T. Matutino
- Josefa Ortiz de Domínguez T. Matutino
- Lic. Benito Juárez de Santa Ana Teloxtoc
- Esc. Pdte. Manuel Ávila Camacho T. Vespertino
- Josefa Ortiz de Domínguez T. Vespertino
- José Vasconcelos

Como se podrá observar la Zona Escolar 024 es la mas grande, en comparación con las otras Supervisiones, respecto al número de escuelas que tiene a su cargo tanto en la Ciudad de Tehuacán como en otros municipios.

CAPÍTULO II

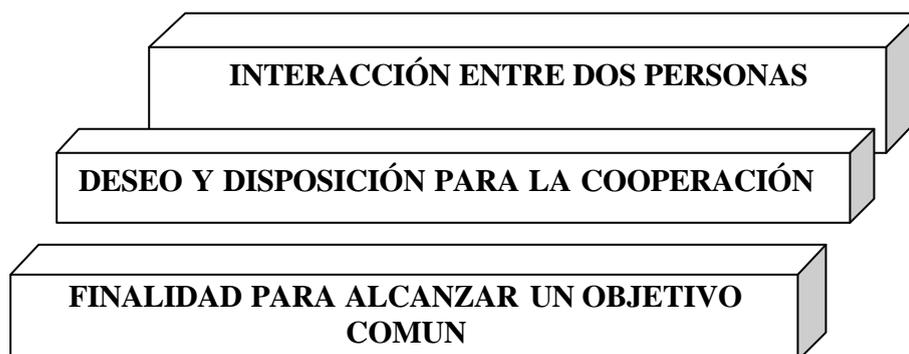
REFERENTES TEORICOS

2.1 ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA SOCIAL COOPERATIVO

Las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera, surgiendo la participación y cooperación entre las personas formando así las organizaciones, creando entonces puestos, funciones a realizar y su relación con otras áreas.

Actualmente la palabra organización se aplica en dos sentidos, el primero indica una empresa u organismo social, el segundo es el proceso de organizar, en el cual nos enfocaremos.

Chester Barnard nos menciona en su libro titulado "Teoría de la comunicación",⁴ que una organización solamente existe cuando se presentan tres condiciones, las cuales son:



⁴ Gómez Ceja Guillermo, Planeación v Organización de Empresas. Ed. Mc Graw Hill Octava Edición, Pág. 379

Notando que la supervisión 024 cumple con estas tres condicionantes, es importante fomentar la ayuda que se tiene con la utilización de un manual administrativo para el enriquecimiento de su función, ya que las personas que ahí laboran cuentan con la disposición de aportar sus conocimientos para la actualización de este manual, logrando así tener una mejor comunicación y conocimiento de sus funciones, apoyaría también a la gente que en un futuro llegase a laborar en ella siempre y cuando se siga actualizando.

Es por ello que en la organización se deben unir coordinadamente los esfuerzos de cada individuo, alcanzando simultáneamente la eficacia para poder alcanzar los objetivos organizacionales, el crecimiento, desarrollo y productividad de la misma y eficiente para alcanzar objetivos individuales, obtener mayor salario, beneficio social y prestigio, para ello la organización debe establecer ciertas disposiciones las cuales son;

Estructura; Es el marco fundamental, donde se lleva a cabo toda la operación.

Sistematización; Las funciones a realizar deberán estar bien coordinadas.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades; En toda organización se debe dividir el trabajo para el uso óptimo de los recursos y lograr así su especialización.

Jerarquía; De acuerdo a la estructura que tiene la organización origina la necesidad de constituir niveles de autoridad y responsabilidad.

Simplificación de funciones; Buscar siempre los métodos más sencillos para la realización del trabajo.⁵

⁵ Münch Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México 2000 Pág.108.

Para que realmente sea una organización deberá contener las disposiciones antes mencionadas, es por ello que siempre en una estructura se debe trabajar en equipo, en una atmósfera de armonía con todos y con mucha cooperación para poder lograr los objetivos de la organización.

2.1.1 Conceptos de organización

Antes de mencionar algunos conceptos de organización es importante analizar la Tipología de las organizaciones, luego entonces saber qué significa. Según la Real academia, " tipo" quiere decir ejemplar, modelo, símbolo que representa en caso figurado; y " logos " significa estudio o tratado; en otras palabras tipología se refiere al estudio de los modelos o estructura a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización. La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social, es decir, que esto estará representado en los organigramas que tenga la organización y que serán complementados por los manuales e instructivos, a continuación se mencionarán brevemente los sistemas de organización:

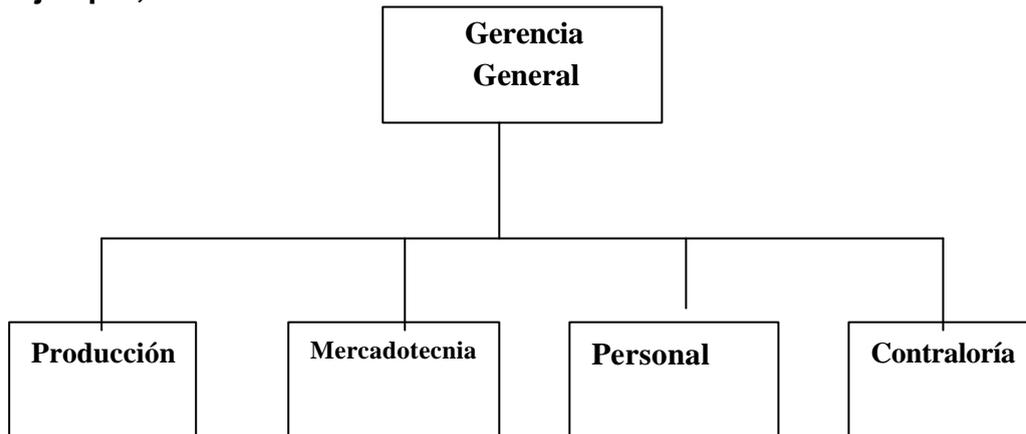
A) Lineal o militar

Esta organización es la más antigua y más simple, la autoridad se enfoca a una sola persona, ya sea propietario, gerente o director, en una palabra el jefe toma las decisiones y todas las responsabilidades del mando, en este tipo de organización se excluye la ayuda o cooperación de los jefes subalternos.⁶

⁶ Quiroga Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, Ed. Trillas México D. F. 1999, Pág. 189

Las desventajas que se tiene es que son rígidas, no hay especialización, y el crecimiento de la organización conduce aun congestionamiento de comunicación, claro que puede ser utilizada cuando una organización empieza.

Ejemplo;



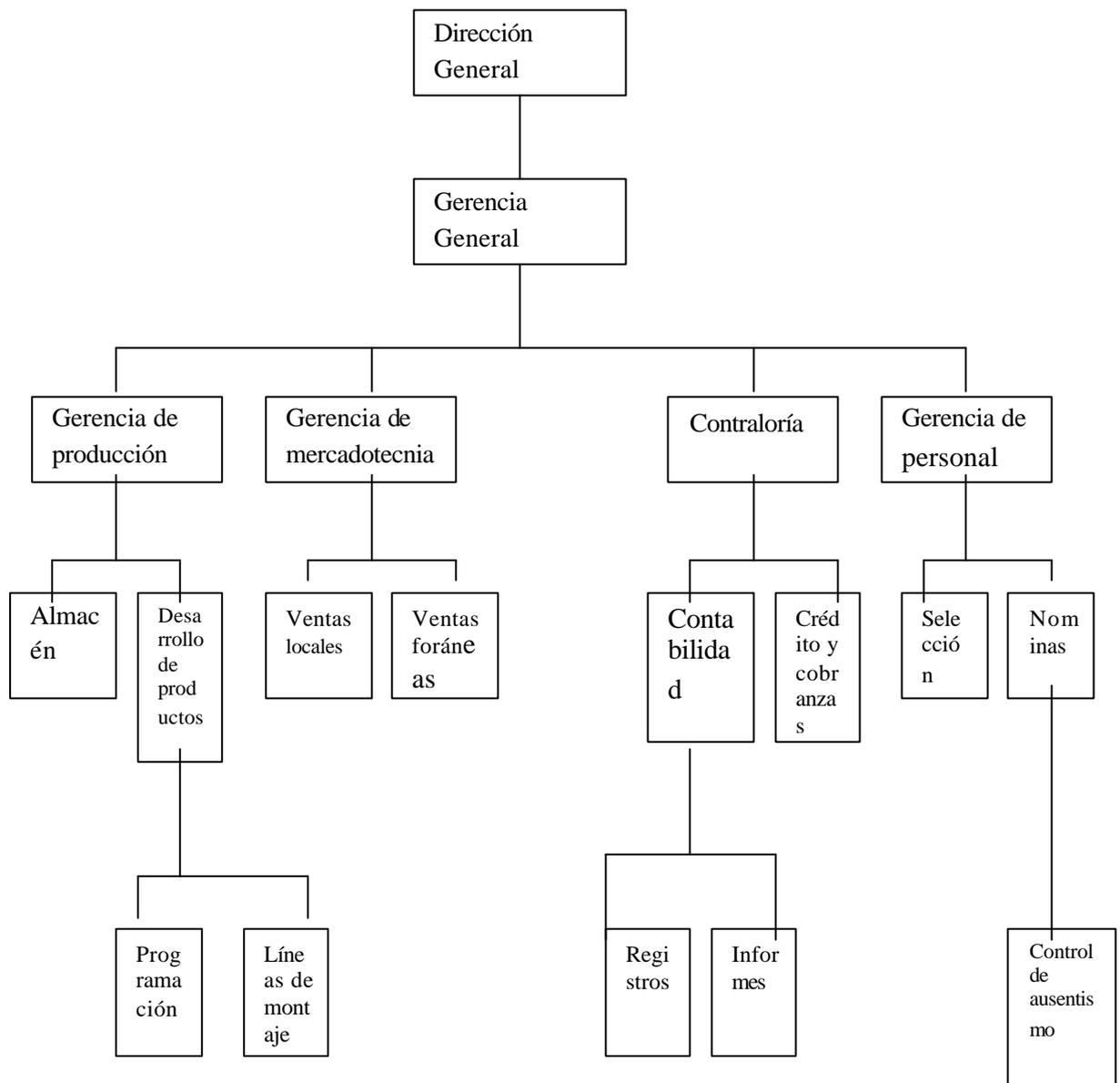
B) Sistema de organización funcional, departamental o de Taylor.

Este tipo de organización se constituye específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo, además de que es utilizado principalmente en grandes centros de trabajo donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función administrativa.

El origen de este sistema se le debe a Federick W. Taylor quién observó que en un sistema de organización denominado lineal o militar se carecía de la especialización, por lo que había la necesidad de tener una persona al frente de cada departamento

Este sistema de organización funcional también tiene desventajas como son los conflictos de autoridad, la dispersión de la responsabilidad, la competencia entre los especialistas y la confusión de los objetivos de la organización.⁷

EJEMPLO:



⁷ Quiroga Leos Gustavo, Organización v Métodos en la Administración Pública. Ed. Trillas México D. F. 1999, Pág. 190

En diferentes autores podremos encontrar distintos conceptos del término de organización a continuación mencionaremos algunos:

Koontz y Q Oonnell dicen que:

“Es agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos, y disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa ”⁸

Mario Sverdlick dice que: " Es el proceso de estructurar o arreglar las partes que componen una organización".⁹

Oliver Sheldon nos menciona que" La organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.¹⁰

O. S. Kimball dice que la organización es subsidiaria a la administración. Se ocupa de designar los departamentos y el personal que han de llevar a cabo el trabajo, definiendo sus funciones y especificando las relaciones que deben existir entre los departamentos y los individuos.¹¹

⁸ Munich Galindo, Lourdes y García Martínez José, Fundamentos de la Administración, México 2001, Pág. 168.

⁹ Ibidem, Pág. 169

¹⁰ Ibidem, Pág. 170

¹¹ Ibidem, Pág. 190 23

Como se observó la mayoría de los autores nos definen "organización", utilizando los términos como estructura, sistematización, asignación de actividades y responsabilidades, jerarquía y simplificación de funciones, teniendo esta última como conclusión. Organización:

“Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.¹²

2.1.2 Importancia de la organización

La organización ha estado en muchas formas de la actividad humana, ya que la dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.

Existiendo diferentes dependencias de organización como los gobiernos, ejércitos, instituciones, etc., han estudiado la organización con el fin de mejorarla y utilizarla eficazmente, ya que enriquece el conocimiento en el área administrativa, logrando así una organización exitosa, teniendo la capacidad permanente de aprender a aprender, obteniendo la armonía en esa organización, ayuda a suministrar los medios para que los gerentes desempeñen sus puestos, suministrando también métodos para que el trabajador pueda realizar sus funciones de manera clara y sencilla, evitando así que se labore con lentitud e ineficiencia.

Siendo la organización una parte del proceso administrativo (VER ANEXO 3) de suma importancia, ya que en ella se cumple todo lo que la previsión y la planeación han señalado así como las actividades que se desempeñan, ejecutan y

¹² La Münch Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México 2000 Pág. 109

controlan, necesitan integrarse para que puedan llevarse a cabo, puesto que en él se construye el punto de enlace entre lo que es y lo que debe ser. Es decir, " La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomodada a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está pensada para ayudar a que la gente trabaje junta con eficiencia hacia el logro de objetivos específicos".¹³

El proceso administrativo a su vez está dividido en dos partes llamadas " MECANICA y DINAMICA o ESTRUCTURAL Y OPERACIONAL" ¹⁴, y es que los pasos como la previsión y la planeación son la parte estructural del proceso administrativo, la organización y el control son la parte operacional de dicho proceso es por ello que nos abocaremos más en el paso de la organización ya que de acuerdo al tema nos interesa más esta fase, logrando así otorgar un mejor servicio para sus subordinados que en este caso son los Directivos, docentes, padres de familia y alumnos. Sin organización los Jefes de Sector, Supervisores y Directores sencillamente no podrán ejercer su función.

2.1.3 División del trabajo

La división del trabajo data desde la historia del hombre mismo, puesto que en las primeras formas de agrupación se daba la distribución de tareas en la familia, la tribu y en los primeros pueblos, así pues el hombre ha comprendido que la organización de grupos se basa en la división del trabajo, el conjunto de esfuerzos coordinados de cada persona logra obtener los objetivos de la organización, a esto se le nombra como "sinergia"¹⁵

¹³ Terry George, Principios de Administración, Ed. Continental, México 1981, Pág. 303

¹⁴ Münch Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México 2000 Pág.36

¹⁵ Garzón Galindo Armando, Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Ed. Panamericana, Formas, Colombia 1994, Pág.1121.

La división del trabajo se fue imponiendo como necesidad, pues había mucho que hacer y poco tiempo, es por eso que se empezó a separar y delimitar las actividades con el fin de realizar una función con la mejor precisión y eficiencia, ya sinergia. -Concurso concertado de varios órganos para realizar una función. que era imposible que físicamente dos personas realizaran el mismo trabajo, a la misma hora y en el mismo lugar, logrando así hacer las cosas bien desde el principio para llegar a la excelencia.

Dando lugar a la especialización del trabajo, la representación grafica de la división del trabajo se representa en un organigrama.

Sin embargo la división del trabajo puede darse de forma vertical u horizontal.

La división del trabajo vertical: se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles de autoridad, es decir que la organización si requiere de una mejor calidad en cuanto a los niveles superiores, incluso se puede aumentar el número de niveles jerárquicos facilitando el flujo de comunicación que forman la estructura organizacional. (JERARQUIZACIÓN)

La división del trabajo horizontal: se basa en la especialización del trabajo, se puede producir más trabajo con el mismo esfuerzo al incrementar la eficiencia y la eficacia. Se pueden aumentar más departamentos pero en el mismo nivel jerárquico. (DEPARTAMENTALIZACIÓN)

No obstante en algunas ocasiones se hace caso omiso de la gran ayuda y beneficio que se puede tener al lograr conseguir una buena organización, mucho más en una organización pública como lo es una supervisión escolar, que utiliza más la división del trabajo horizontal, ya que aumentan los departamentos que en este caso son los apoyos que tiene el supervisor.

2.2 LA SUPERVISION ESCOLAR ORGANIZACION y FUNCIONES.

En la historia de la educación, la supervisión escolar ha realizado otras funciones de acuerdo con las necesidades de su estructura y de la sociedad, por tal motivo, tiene el compromiso de constituir las diversas funciones que se dan dentro de las organizaciones educativas que supervisa, para que desempeñe las actividades, ofrezca una perspectiva del trabajo acorde con las necesidades y el contexto donde desarrolla su quehacer profesional, esto sin lugar a duda dará resultados satisfactorios tanto al supervisor como a su equipo de apoyo o auxiliares, los cuales no tienen únicamente que manejar documentación, sino que también debe de participar en la toma de decisiones que tiene que ver con:

Inducir a los docentes a apropiarse del plan y de los programas nacionales del nivel educativo en que se desempeñan.

Contribuir a que los maestros adquieran la información y las destrezas necesarias para ejecutarlas.

Cuidar y orientar el trabajo docente y directivo para que el proceso enseñanza -aprendizaje sea mas eficiente y eficaz dentro y fuera del salón de clases.

Propiciar una mayor relación entre la escuela y la comunidad, orientar a directivos y docentes sobre la administración y organización escolar.¹⁶

Siendo en este sentido según Norma Bocanegra "La función de los Supervisores se encamina a realizar actividades de organización, promoción, gestoría y toma de decisiones, que están en función de los principios educativos

¹⁶ Ellizondo Huerta Aurora, La Nueva Escuela 1, Ed. Fiados, México, D. F. Pág. 128.

reconociendo con ello la importante y difícil tarea del supervisor escolar para mejorar eficientemente el funcionamiento de las instituciones."

Así las acciones de los supervisores escolares y del equipo de apoyo técnico se agrupan en cuatro ámbitos del trabajo, estos son según Norma Bocanegra: ¹⁷

Ámbito administrativo: se establece la organización del trabajo que hay que realizar. Dicha tarea se realiza mediante un proyecto de Zona, en el que participan de manera conjunta en su elaboración, los auxiliares técnicos, directivos, docentes, personal de apoyo y manuales, alumnos y padres de familia de las escuelas de cierta jurisdicción. Esta forma de elaborar tal proyecto, permite conocer las necesidades de todos, para que así se aporten herramientas más sólidas en ejecución de la tarea administrativa que se genera en la supervisión escolar.

Ámbito académico: en esta área los integrantes de la comunidad escolar y Supervisión se desempeñan individual y colectivamente para mejorar las condiciones de trabajo, así como contar con material bibliográfico, informativo y técnico que facilite las funciones docente, directiva y de supervisión. En este ámbito, como su nombre lo dice, lo importante es atender las necesidades educativas que conlleven al fortalecimiento y desarrollo de los planes y programas de estudio, así como a docentes y a los alumnos, buscar nuevas formas, métodos de enseñanza -aprendizaje para la impartición de los conocimientos.

Ámbito político -educativo: el papel que se ha asignado a la supervisión establece una cohesión entre los involucrados en la tarea educativa tanto horizontal como vertical, además de crear relaciones interpersonales dinámicas con docentes para el logro de los propósitos educativos institucionales, en este ámbito se hace necesario establecer intercambios de toda índole con otras dependencias, que dan funcionalidad y eficacia al trabajo de supervisión para que

¹⁷ Ibidem, P ág. 130

conjuntamente se alcancen los objetivos institucionales, así como mejorar la estructura organizacional de la supervisión, pues como organismo responsable del buen funcionamiento de la escuela, tienen el compromiso de eficientar la educación.

Ámbito social comunitario: como es bien sabido la educación tiene un gran compromiso con la sociedad, y es a través de la supervisión que cumple con las exigencias de la escuela misma como de la sociedad, sin embargo no es solamente la supervisión quién debe solucionar los problemas de la educación pues requiere de la participación de otros agentes e instancias sociales y culturales, por lo mismo, en el ámbito social comunitario los supervisores tienen la posibilidad de crear las condiciones para organizar y desarrollar un trabajo corporativo, de compromiso mutuo para transformar y crear una educación de mejor calidad. ¹⁸

Por todo ello se reconoce el compromiso y responsabilidad que tiene la Supervisión Escolar para impulsar cambios educativos dentro de las instituciones de las cuales forma parte, por esto es significativo reconocer la labor de los Supervisores que tienen para con la sociedad y en especial con los alumnos. (VER ANEXO 4)

2.2.1 Propósitos de la supervisión escolar

El Supervisor hoy entiende que el camino a recorrer es complejo y no está libre de obstáculos, ya que las nuevas demandas exigen un arduo proceso de revisión de viejas prácticas profesionales enraizadas, lo cual implica una mayor responsabilidad y una fuerte Fundamentación teórica para poder transferirlo a las prácticas, es por ello que debe tomar en cuenta estos propósitos, ya que si él o ella solo se enfoca más al aspecto administrativo, es más probable que cuente con

¹⁸ Ellizondo Huerta Aurora, La Nueva Escuela I" Ed. Fiados, México, D. F. Pág. 140.

directivos y docentes poco interesados en las tareas académicas y formas de enseñanza, pues el mensaje que envía es que este tipo de actividades no son prioritarias, por ello se enuncian los siguientes propósitos.

- Desarrollar estrategias administrativas que hagan más funcional la información.
- Promover la apertura de espacios académicos para fomentar el desarrollo de las competencias docentes.
- Implementar y coordinar alternativas para extender el conocimiento sobre la normatividad y las disposiciones educativas vigentes.

2.2.2 Hacia una renovación de la supervisión escolar

La innovación supone la introducción de algo nuevo que produce una mejora, pero se trata de mejorar aspectos sustanciales y no simples novedades.

El sentido de lo nuevo no corresponde necesariamente a algo que se genera o se presenta por primera vez, incluye también formas o maneras de utilizar algo que ha sido utilizado en otros tiempos o situaciones, pero que ahora se utiliza en nuevas circunstancias, y sabiendo que la supervisión escolar es un espacio activador y articulador de relaciones, tiene el deber de fomentar las exigencias que actualmente se tienen, en cuanto a la educación se debe dar un giro radical para el mejoramiento de la zona escolar, tener una visión de voluntad colectiva dentro de esta organización, donde se conjugue lo dado por el presente y lo que pueda dar ese futuro prometedor.

Nos situamos en esta idea de innovación con el propósito de mover toda una estructura, en la que se da un encruzamiento de voluntades y acontecimientos, en donde la supervisión implemente una serie de funciones donde involucre a los

docentes, directivos y apoyos, aportando los problemas, situaciones y condiciones reales a las que el docente se presenta en su aula, así como sus posibles soluciones, el cual de manera conjunta se podrá obtener y con el tiempo llegar a tener problemas mínimos, permitiendo orientar incluso a los mismos docentes, realizando así la configuración de otro estilo de supervisión, instalando una cultura de trabajo sustentada en aspectos tales como; atención a la especificidad de las problemáticas más comunes; fortalecimiento de los canales de comunicación; concentración de esfuerzos para promover una educación de mayor calidad por la vía del consenso, el diálogo, la concertación y la participación, donde la zona escolar destaque pero siempre de manera conjunta.

Concientizando así a todo el personal de la zona escolar a actualizarse tanto en lo académico como en lo tecnológico para lograr ese objetivo de "Transformación educativa"

Siendo que la renovación representa un proceso que genera la investigación, ahora bien, esa transformación de las prácticas necesarias, como indicador de que ha ocurrido una renovación, demanda lo que se denomina una intervención; esto es la actualización de ciertos materiales que en este caso son el uso de manuales administrativos generales, empleados con la finalidad de provocar los cambios deseados en la Supervisión Escolar 024.

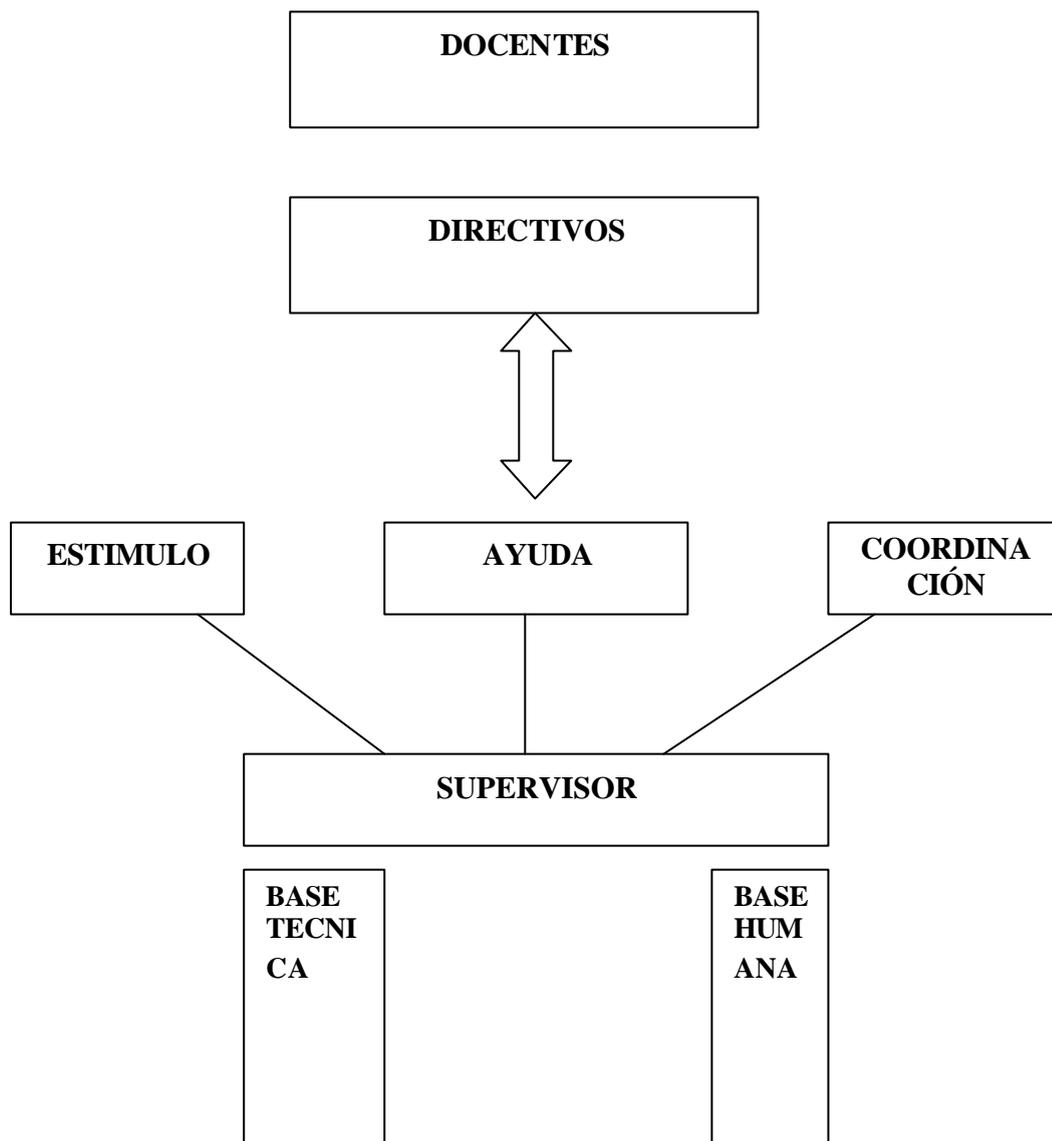
2.2.3 La supervisión escolar y su operacionalidad

No se puede mejorar un trabajo si no se mejora al trabajador, las constantes modificaciones que hay en la concepción de los problemas y en las aplicaciones de los nuevos recursos requieren una labor de constante orientación para los trabajadores, lo que corresponde al supervisor. Es por ello de suma importancia que una supervisión escolar tenga ese desafío de impulsar la calidad de la educación siendo la base de esta área. Un supervisor que no estudie podrá pasar a la categoría, cuando más de inspector, es decir, de un guardia que cuide que no

decaiga lo que está hecho, pero jamás podrá dar un impulso, si él no ha sabido dárselo.

A pesar de que últimamente la Secretaría de Educación Pública ha otorgado cursos de actualización con relación al nuevo proyecto educativo, algunos supervisores hacen caso omiso de ello, ya sea por desconocimiento de algunos temas e incluso de su valiosa participación como activador y articulador de relaciones, además de que siente que su imagen se pondrá en evidencia, incluso en los talleres de actualización manda a gente especializada a su zona para impartir ese curso, puesto que si él da el curso se ponen en riesgo sus conocimientos y su experiencia. En caso de que por alguna circunstancia él debiera de dar el asesoramiento, justifica que no debe de darlo porque causaría muchos conflictos entre sus compañeros docentes, al mismo tiempo piensa que se atenta contra su autoridad o contra su trabajo que mucho le ha costado, sin embargo, se escucha su reclamo de que no son llamados a la elaboración de la planeación de programas, pero cómo llamarlos si ellos no quieren actualizarse, siendo que cada día los tiempos van cambiando y las exigencias son aun mayores. Sabiendo que esta área fue hecha para promover los procesos de relaciones, de integración de programas y experiencias, a continuación se mostrará una gráfica de lo que el supervisor debe otorgar a sus subordinados y apoyado por quienes.¹⁹

¹⁹ M. Isais Jesús, Supervisión Escolar. Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional, México 1963, Pág. 127



Como se observó en la gráfica, el trabajo del supervisor es demasiado, se debe actualizar no sólo en lo académico como ya lo mencionamos, sino también en el avance tecnológico, ya que con esto reduciría mucho más su tiempo, ya que la descentralización educativa reclama una reforma sustantiva de la supervisión escolar que permita transformarla en una auténtica función de gestión de calidad de la educación, la complejidad actual de los sistemas educativos y los requerimientos de una organización que atienda y promueva una calidad educativa, realizando sus funciones con mayor rapidez.

Muchos asuntos son de estudio y de lenta resolución, pero otros principalmente los administrativos, necesitan esa fluidez, a fin de que no se entorpezcan las labores verdaderamente importantes en las escuelas o en el trabajo de las comunidades por un simple trámite.

2.3 LOS MANUALES y LA SUPERVISIÓN

Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tienen conocimientos de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operación de un organismo (instrucciones internas). La falta de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

Los generales lo utilizaban como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que pueda dársele al trabajador de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe hacer mención que los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero con el paso del tiempo se fueron integrando a las organizaciones

con adaptaciones más técnicas, (claras, concisas y prácticas) aplicándolos así a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.).

Por lo que se puede definir como un folleto o libro que contiene información ordena y clasificada referente a la forma de organización, que se puede disponer de manera rápida y organizada.

Sin embargo algunos autores lo definen de la siguiente manera;

M. Dualt Krouss 10 define así" Es aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos y la relación existente entre ellos"²⁰

C. L. Littlefield declara al respecto" los manuales se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de una organización"²¹

Continolo G. Lo define como" una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector: es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".²²

George R. Terry dice lo siguiente; " Muchos patrones sienten que es importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la compañía : comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actual".²³

²⁰ Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar v usar los manuales administrativos Ed. Ecafsa, México D. F. Pág. 56

²¹ Ibidem Pág. 57

²² Ibidem Pág. 57

²³ Ibidem Pág. 57 34

En las supervisiones de acuerdo a lo investigado, hace mucho que dejaron de aprovecharse los manuales administrativos, ya que por no cumplir con las necesidades específicas de cada supervisor y la no actualización, hoy en día se encuentran obsoletos, puesto que el último manual elaborado por la Secretaría de mantenimiento, y así como estos tipos de manuales encontraremos un sin fin pero especificados para otras áreas.²⁴

En estos tiempos se va haciendo más indispensable la actualización y ejecución de un manual en el sector educativo, ya que como se ha mencionado, el supervisor en este caso se enfocaría un poco más en lo académico, sin descuidar el área administrativa, aunque esta herramienta le permite normalizar su ejecución y crecimiento. Mejorando la calidad educativa, ya que con la utilización de éstos se evitarían muchos problemas como el de capacitación.²⁵

No obstante podría pensarse que anteriormente no eran tan indispensables o importantes y esto se da por que la organización cuenta con expertos en la cual no se necesitaba de un manual, pero se ha puesto a pensar que no siempre estarán ahí, incluso no a la hora que a usted le surja alguna duda, es por ello la importancia de estos libros donde es concentrada esa información de aquellos expertos en la materia, interactuándola con alguien de nuevas ideas o inquietudes hacia esa área, ya que como herramienta de organización tiene la facilidad de anexar nuevas propuestas que lleven a lograr el objetivo de la organización, además de que tiene la flexibilidad también de actualizarse de acuerdo a las nuevas disposiciones que se vayan dando.

De lo antes mencionado surge esta frase " De muy poco valor tienen los sabios aislados en sus montañas " , es decir que no hay que ser egoístas en cuanto a los conocimientos prácticos que tenemos sobre alguna área, hay que

²⁴ Manuales de funciones de supervisores, directivos y maestros en los niveles de primaria y secundaria xalapa Veracruz, México 1990.

²⁵ Álvarez torres Martín Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos ED. Panorama México 1996 Pág. 23.

plasmar esa experiencia en una herramienta organizacional como lo es un manual.

A pesar de que muchos tienen el desconocimiento de lo importante que es contar con un manual y la gran ayuda que se obtiene, existen manuales de acuerdo al uso que se le vaya a dar.

Sin embargo, no deben ser comparados con los instructivos, ya que estos también otorgan información detallada, pero para siempre, por ejemplo el instructivo de un celular, al utilizarlo siempre será el mismo así pasen uno, dos, tres años o más, siempre será el mismo ya comparación de los manuales, estos tienen esa flexibilidad de ser realizados de acuerdo a las necesidades que la organización requiera e irse actualizando dependiendo de las disposiciones que se vayan dando.

2.3.2 Clases de manuales administrativos

De acuerdo a la importancia que tienen los manuales podemos encontrar diferentes tipos de manuales, ya que están realizados de acuerdo al objetivo u objetivos que se quieran lograr, ya que están divididos de la siguiente manera:

1.- POR SU CONTENIDO:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales.²⁶

a) Manual de Historia del Organismo: proporciona información histórica sobre el organismo.

²⁶ Rodríguez Valencia Joaquín, Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos, Ed. Ecafsa México, O. F. Pág. 62

b) Manual de organización: en este manual se expone de manera detallada la estructura organizacional, descripción de objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los diferentes puestos.

c) Manual de políticas: Nos proporciona una descripción detallada de los lineamientos a seguir.

d) Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

e) Manual de contenido múltiple; Cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización.

f) Manual de adiestramiento o instructivo: Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto particular, siendo más detallados que un manual de procedimientos

g) Manual técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.

2.- POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

Esta clasificación se refiere a una función específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales.²⁷

a) Manual de producción: Abarca las instrucciones en base a los problemas cotidianos, a la necesidad de coordinar el proceso de fabricación.

²⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, Como Elaborar v usar los Manuales Administrativos, Ed. Ecafsa México, D. F. Pág. 64

b) Manual de compras: Define el alcance de compras, representa un manual de referencias para los compradores

c) Manual de ventas: Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información.

d) Manual de Finanzas: Asienta las responsabilidades financieras en todos los niveles de administración.

e) Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad, contiene aspectos tales como estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

f) Manual de Crédito y cobranza: explica el procedimiento y normas de esta actividad.

g) Manual de personal: Tiene una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas.

h) Manuales generales: Los que se ocupan de dos o más funciones operacionales.

2.3.3 Manuales administrativos

Uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones, en la administración tanto en el nivel alto, en el nivel medio y el nivel bajo, es sin duda alguna el manual administrativo, ya que facilita el aprendizaje de la organización y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución.

Por naturaleza los manuales son utilizados como un medio de comunicación escrito, ya que contribuye, normaliza y controla los trámites de procedimientos, hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona el arreglo de las malas interpretaciones, muestra a cada empleado cómo encaja su puesto con el resto de la organización, indica al empleado cómo puede contribuir al logro de los objetivos y al establecimiento de las buenas relaciones con los otros empleados.

La tarea de la realización de manuales administrativos es mantener a las personas que ahí laboren informadas de las nuevas disposiciones que se vayan dando, en este caso siendo la organización una dependencia pública, aun más se está expuesto a las nuevas disposiciones que otorga la Secretaría de Educación Pública, recordando que esta información siempre será por escrito, pero de manera sistematizada.

Teniendo como objetivo fundamental:

"Explicar en términos accesibles el por qué de las decisiones gubernamentales, ministeriales o departamentales y el cómo se deben aplicar a la práctica" ²⁸

Los manuales administrativos permiten alcanzar los siguientes objetivos:"

Instruir al personal, acerca de aspectos tales como; objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

²⁸ Quiroga Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública. Ed. Trillas, México 1999 Pág.162

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.

Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.²⁹

Al cumplir con estos objetivos se obtiene un manual administrativo claro, sencillo y flexible.

A continuación se mostrará una gráfica en donde se enuncian las posibilidades y limitaciones que estos manuales administrativos tienen³⁰

POSIBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">❖ Es una fuente de información sobre el trabajo a ejecutar.❖ Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las
----------------------	---

²⁹ Rodríguez Valencia Joaquín, Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos. Ed. Ecafsa México, D. F. Pág. 59

³⁰ Ibidem. Pág. 61

	<p>funciones las normas, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones. ❖ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo. ❖ Son instrumentos útiles en la capacitación de personal. ❖ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. ❖ Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por la excepción
<p>LIMITACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. ❖ El costo de producción y actualización puede ser alto. ❖ Si no se le actualiza periódicamente pierde efectividad. ❖ Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado las formales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma. ❖ Muy sintéticas carecen de

	utilidad; muy detallados los convierten en complicados
--	---

Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados. Haciendo un análisis de estas posibilidades y limitaciones encontramos las ventajas que nos proporcionaría la utilización de este manual, ya que actualizándolo y encajándolo a nuestras necesidades, se reducirían notablemente esas limitaciones, haciendo mención de que el lenguaje de este manual siempre será de manera clara y sencilla, ya que en este caso a la supervisión escolar llega personal docente ajeno a la próxima función a realizar, evitando entonces malas inversiones y logrando satisfactoriamente los objetivos deseados

Recordando que por ese desinterés por parte de los supervisores, los manuales han desfallecido en cuanto a su utilización, ya que lo consideran innecesario y es aceptable, puesto que no puede funcionar algo que no está acorde a las condiciones que se necesitan ya la actualización, provocando entonces que las limitantes sean mayores que las posibilidades. Pero si se retorna esa importancia y esa ayuda que otorga contar con un buen manual las limitantes serán nulas.

2.3.4 Planeación de la actualización de los manuales administrativos generales.

Siendo la planeación el segundo paso del proceso administrativo y sabiendo de la gran importancia que se tiene sobre éste, para la realización de cualquier tipo de aspiración siempre se deberá de planear para alcanzar los objetivos y metas establecidas, es por ello, ineludible la realización de una planeación cuidadosa en la realización de este manual administrativo general para obtener lo anhelado. Se deben seleccionar las mejores alternativas posibles, que permitan reducir al mínimo de desgaste de esfuerzos y tiempos, diciéndolo siempre de una manera clara, sencilla y breve donde se de respuesta a las preguntas más comunes, ejemplo: ¿Qué se deberá hacer?, ¿Quién deberá hacerlo?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?

En caso de que la persona encargada de realizar este manual no descubra la gran importancia que se tiene en planear, simplemente no funcionará y será un desperdicio en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, ya que sólo conseguirá que el personal que llegase a consultar el manual tendrá que trabajar doblemente, no saber con exactitud cuál es su función en esa área, en fin ocasionando solo conflictos, puesto que no cumplirá los objetivos primeramente del manual y posteriormente de la organización. Pero si la persona conoce esa importancia de planeación logrará obtener esos objetivos.

Pese a que este instrumento de organización tiene la flexibilidad de que no solo lo realice una persona, incluso es mas recomendable la colaboración de varias personas, ya que sería mucho mas enriquecedor el trabajo, por la gran lluvia de ideas tanto de personas ya experimentadas como los de nuevo ingreso, sabiendo que siempre se mantendrá en actualización y que la aprobación no solo es la del supervisor sino también de las personas encargadas en esas áreas.

2.3.5 Estructuración del manual administrativo.

Para la estructuración del manual administrativo primero se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

Recopilación de la información; en este paso y hecha ya una buena planeación se empieza a recolectar la información necesaria para empezar a integrar el manual, utilizándose diferentes métodos de investigación (documental, observación, cuestionario, entrevista).

Procesamiento de la información; Después de haber obtenido la información se empieza a depurar de manera que quede explicada de una manera aun más sencilla y clara.

Redacción; En este paso se determinará qué tipo de manual será. Es de suma importancia ya que en él se dará la pauta para el mejor uso del manual, puesto que estará adecuado a las necesidades que la organización requiera, es recomendable que la redacción sea revisada por un especialista, para que se tenga mayor calidad del manual.

Elaboración de gráficas; Algunas personas se les facilita tener una visión de la realización de sus funciones mediante las graficas, siendo las más utilizadas los organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución, etc.,

Formato y composición; La apariencia que tenga el manual es importante, ya que depende de su composición, si él analista podrá utilizar el manual o no utilizarlo. Es por ello la importancia que se le debe dar al tipo de formato que se le de, paginándolo de acuerdo a cada área.

Revisión y aprobación; Antes de que sea utilizado al exterior del organismo, es primordial que se realice una reunión anticipada para poder estudiar

si este manual cumple con los objetivos de toda la organización o qué aspectos habrían que cambiarse o aumentarse.

Distribución y control; Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso debe empezar a distribuirse, se recomienda realizar primeramente una plática con las personas que utilizarán este manual sobre su manejo. Sabiendo que esta herramienta de organización tiene un costo y un administrador, debe comprimir costos, la persona encargada de la distribución de este manual deberá dárselo solo a la persona encargada de cada área.

'Revisión y actualización; Un manual nunca concluye ya que como se mencionó anteriormente, siempre debe irse actualizando para que no lleguen a ser obsoletos, además de que para la organización como la supervisión escolar 024, cada ciclo escolar se van dando nuevas disposiciones que otorga la Secretaría de Educación Pública.³¹

2.3.6 Periodicidad de los manuales

La planeación de la organización es de suma importancia, como ya se había mencionado, pero en este tema le daremos aun más importancia ya que él o los encargados de la conjunción del manual administrativo general deberán utilizar las estrategias que se vayan dando para el mejoramiento de los objetivos de la supervisión escolar, es decir, actualizar el manual cada que se presente una nueva estrategia para mejorar los trabajos cotidianos o bien cada ciclo escolar.

³¹ Rodríguez Valencia Joaquín, Como Elaborar y usar tos Manuales Administrativos. Ed. Ecafsa México, D. F. Pág. 74- 81

En la supervisión esta actualización de los manuales se da principalmente cada ciclo escolar, tanto en el inicio como a finales, ya que los formatos a utilizar vienen con algunos cambios como lo es la IAE, las CRE, las REL , también se realizan formatos que son elaborados de manera cotidiana como lo son; propuestas, re ubicaciones, actas administrativas, información de talleres, baja temporal, permutas, etc., sin embargo, éstas también deben actualizarse, ya que cambia el nombre de las personas a las que se les gira el oficio o el departamento es llamado de otra manera.

Siendo la periodicidad anual para la revisión de la actualización de los manuales administrativos, estando a cargo del supervisor.

2.3.7 Manual administrativo general organizacional.

Este manual es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, es por ello necesario darle esa importancia y ayuda que se tiene al contar con esta herramienta organizacional, ya que en algunas instituciones no saben de su existencia.

Sin embargo en la supervisión escolar 024 solo se cuenta con tres manuales que son el del supervisor, siendo el ultimo realizado en septiembre de 1995 (VER ANEXO 5), el de apoyo técnico -pedagógico estando el ultimo realizado en agosto de 1999 y el de PRONALEES, el cuál solo muestra la operatividad, líneas de acción y estrategias de asesoría. No existen manuales del apoyo administrativo, de salud y de rincones de lectura, mencionando estos apoyos ya que son con los que cuenta esta supervisión escolar.

Haciendo un análisis en el manual operativo del supervisor de educación primaria vigente nos muestra lo siguiente:

- ✓ Fue realizado en septiembre de 1995

- ✓ El objetivo de dicho manual es presentar un marco descriptivo del esquema orgánico -funcional dentro de la Secretaría de Educación Pública.

- ✓ Su difusión se realiza a través de la dirección de educación primaria.

- ✓ Objetivo particular: establecer y mantener relación directa con los directores, docentes, apoyos, autoridades municipales y asociaciones de padres de familia.

- ✓ Diagrama de organización

- ✓ Funciones de desarrollo del supervisor: Promover y supervisar el desarrollo de la tarea educativa a efecto de obtener una educación de calidad para la vida.

- ✓ Funciones de innovación educativa: Desarrollar y poner en marcha programas de capacitación, formación y actualización del personal a su cargo de conformidad con los lineamientos establecidos.

- ✓ Funciones de evaluación: Analizar periódicamente el desempeño individual del personal directivo, docente y de apoyo, de acuerdo a un proyecto y plan de evaluación para valorar los logros y detectar las deficiencias.

- ✓ Funciones de gestoría: Servir de enlace entre los planteles educativos, las jefaturas de sector y las CORDES para la tramitación de las incidencias administrativas que se generen.

- ✓ Funciones de información: Divulgar información técnico -pedagógica, administrativa y de otras dependencias, para darle mayor operatividad a la prestación del servicio educativo.

- ✓ La comunicación es interna y externa

- ✓ Descripción del puesto.

Observando lo anterior se muestra lo sintetizado que está este manual y puede ser enriquecido por las estrategias que va realizando el supervisor, logrando esto será importante realizar de manera clara y sencilla los manuales faltantes como el Administrativo, donde se mencionaría la operabilidad de éste y su función principal. Un manual de salud donde la persona encargada realizara los avances que se han obtenido en ese programa para las escuelas y el manual de rincones de lectura, el cuál tiene mucho que informar, ya que el actual gobierno le está proporcionando mucho material de lectura para formar bibliotecas en las aulas, llevando una continuidad de este programa o bien si es que llegasen a desaparecer estos programas de rincones de lectura, de salud y de PRONALEES, al menos quede un manual administrativo general, en el cual se observe el avance que estos tuvieron y si continuaran entonces mejorar y seguir los proyectos realizados, de acuerdo a las necesidades de la supervisión escolar 024.

CONCLUSIONES

La reflexión compartida a través de este trabajo tiene como propósito una actualización de los manuales administrativos generales, para una mejor organización de la supervisión escolar mediante el uso de esta herramienta. Se revisaron los aspectos que se deben tomar en cuenta en su reajuste, su planteamiento ha surgido por la necesidad de organizar un manual administrativo general de las supervisiones escolares de educación primaria, el interés que se tiene para que las personas que lleguen a laborar ahí cumplan satisfactoriamente sus funciones, estando sujeto a reestructuraciones futuras, debido a los lineamientos oficiales que se van dando como lo es gestión educativa.

Mediante la consulta rápida de un manual administrativo general se reducirán los tiempos para su capacitación, ya que si se tiene alguna duda de la nueva función que va a realizar podrá hacer una consulta rápida y precisa de lo que va a ejecutar ya que su jefe inmediato es el supervisor, pero desafortunadamente éste no cuenta con el tiempo de explicar la función a realizar paso a paso, debido a la complejidad del deber que tiene. Además del propósito que tiene que cumplir para mejorar el servicio académico y administrativo.

Por que en cada problema se debe implementar una técnica de acuerdo alas necesidades que tiene la organización, programas urgentes para minimizar o eliminar las deficiencias que se tengan, es por eso que la supervisión escolar como organización pública deberá seguir previniendo, planeando, organizando y controlando las funciones que deba realizar utilizando las técnicas de administración, para irse actualizando en estos tiempos modernos, tanto para beneficio propio y como satisfacción por hacer una labor excelente de trabajo.

Con la utilización de este manual y sabiendo la flexibilidad que tiene, se puede ir siempre enriqueciendo con las experiencias que se vayan dando y actualizándolo para brindar siempre un mejor servicio en la supervisión escolar.

Ya que en la actualidad se requiere de una mejora continua en cuanto a los servicios que realiza la supervisión escolar. Sirviendo de base para el progreso de la calidad educativa.

SUGERENCIAS

- ❖ Actualizar los manuales ya existentes de acuerdo a las necesidades de la supervisión escolar 024 de Tehuacán, Puebla.

- ❖ Para no tener mayores costos financieros y no crear un área específica para la elaboración de estos manuales cada apoyo se hará responsable de la actualización de su manual, de acuerdo a la función que desempeña actualmente. Si durante el ciclo escolar fue a algún curso o hubo una nueva disposición en su área este lo anexará a su manual, incluyendo también sus ideas para el mejor funcionamiento de su área.

- ❖ El Supervisor tendrá la conjunción de todos los manuales de sus apoyos, haciendo una revisión anual para verificar si es que se van haciendo las actualizaciones pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ, Torres Martín G, Manual para Elaborar Manuales de Política y Procedimientos, Ed. Panorama, México 1996, Pág. 23.
2. Ayuntamiento Municipal de Tehuacan, Censo Económico Municipal de Tehuacan. 1999 -2003.
3. CASTELÁN Garduño Guadalupe, González Leal Alicia, Jiménez Ugalde Miraceti, García Badillo Jaime, Puebla. Historia v Geografía Tercer Grado, SEP 2003, Pág. 54.
4. DRUKER. La organización basada en la información ED. Norma, Colombia 1995, Pág. 71 -111.
5. ELIZONDO Huerta Aurora, La Nueva Escuela 1L- Ed. Pardos, México, O. F. 2001 Pág. 128- 147
6. GARCIA Ruiz Ramón, Bandala Fernández Eliseo, agenda del Supervisor,- ED. SEP, México 1948, Pág. 10
7. GARCIA Salvador, El Supervisor Ayer. Trabajos presentados al CIENASUO
8. GARZÓN Galindo Armando, Gran Diccionario Enciclopédico Visual.- Ed. Panamericana, Colombia 1994, Pág. 1121.
9. GOMEZ Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas ED. Mc Graw Hill Octava Edición, Pág. 378- 430.

10. HAVELOCK y Huberman, Innovación v problemas de la educación, Publicaciones de la UNESCO, Ginebra Suiza 1980.

11. JIMÉNEZ J. A. y Lázaro A. La función social del Supervisor: en la Supervisión de la Educación Básica. Madrid 1986 (Artículo)

12. KOONTZ y Wehrinch, Administración: Ed. Mc Graw Hill, México 1988, Pág. 395.

13. M. Isaías Jesús. Supervisor Escolar, Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional, México 1963, Pág. 127

14. Manual de Funciones de Supervisores. Directores v Maestros en los niveles Primaria v Secundaria. Ed. SEP Xalapa, Ver., México 1990. Pág. 3

15. MUNICH Galindo Lourdes y García Martínez José, Fundamentos de la Administración. México 2001, Pág. 36- 109

16. QUIROGA Leos Gustavo, Organización v métodos en la Administración Pública. Ed. Trillas, México D. F. 1999, Pág. 162-190.

17. RAMÍREZ Rafael, Las funciones sobresalientes que constituyen la Supervisión. Biblioteca del maestro Veracruzano, Veracruz 1968, Pág. 111 -117

18. RICHAR M. Hodgetts y Steven Altman, Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México D. F. 1993.

19. REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas. Ed. Limusa, México 1993.

20. REYES Ponce Agustín, administración de Empresas. Teoría v práctica Primera Ed. Limusa, México 1993, Pág. 208.

21. REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas teoría práctica Segunda Ed. Limusa, México 1993, Pág. 332.

22. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín Como Elaborar v usar los Manuales Administrativos, Ed. Ecafsa, México O. F. 59- 81 .

23. SALAS Garza Edmundo, Manual del Supervisor. México O. F. 1998 Pág. 35 - 40.

24. TERRY George, Principios de Administración. ED. Continental, México 1981, Pág. 303.

25. [www.gestión educativa.com](http://www.gestióneducativa.com)

26. [www. gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

27. www.sep.gob-mx

28. [www .unamosapuntes. com.](http://www.unamosapuntes.com)