

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.
UNIDAD AJUSCO.

LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

“EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO
EN LA EDUCACION ESPECIAL:
COMUNIDAD DOWN, A.C.
(SÍNDROME DE DOWN) 1999-2000.

SANDOVAL SABIDO CLAUDIA GUADALUPE .

MÉXICO, D.F. A 8 DE NOVIEMBRE DE 2004.

I N D I C E

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1.- MARCO TEORÍCO CONCEPTUAL. DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL Y SU VINCULACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

1.1.- ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES TEÓRICOS CONCEPTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	1
1.1.1.- Teoría de la Organización.....	1
1.1.2.- Principios clásicos de la Organización.....	3
1.1.3.- Cambio Organizacional.....	8
1.2.1.- Teoría de Desarrollo Organizacional.....	9
1.2.1.1.- Comportamiento Organizacional.....	11
1.2.1.1.1.- Proceso Decisorio.....	12
1.2.1.2.- Cultura Organizacional.....	13
1.3.1.- Teoría de Sistemas.....	15
1.3.1.1.- Sistema Técnico-Social.....	16
1.3.1.1.1.- Sistema Técnico.....	17
1.3.1.1.2.- Sistema Social.....	17
1.3.1.2.- Sistema Abierto.....	18
1.3.1.3.- Entropía.....	19
1.4.1.- Teoría de las Relaciones Humanas.....	20
1.4.1.1.- Comunicación.....	21
1.4.2.- Motivación.....	22
1.2.- EDUCACIÓN BÁSICA.....	24
1.2.1.- División en Niveles de la Educación Básica.....	25

1.3.-	MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LA EDUCACIÓN ESPECIAL.....	26
1.3.1.-	Sector Público.....	26
1.3.2.-	Programa de Apoyo Económico a Personas con Discapacidad.....	29
1.4.-	LEGISLACIÓN EN LA EDUCACIÓN ESPECIAL.....	30
1.4.1.-	Artículo tercero Secretaria de Educación Pública, Ley de la Administración Pública Federal y la Constitución.....	30
1.5.-	SECTOR PRIVADO.....	33

CAPITULO 2.- MARCO DE REFERENCIA: “ COMUNIDAD DOWN A.C. “

2.1.-	CONCEPTOS BÁSICOS EN COMUNIDAD DOWN A.C.....	35
2.1.1.-	¿Qué es Educación Especial.....	35
2.1.2.-	¿ Qué es Síndrome de Down?	37
2.2.-	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	39
2.2.1.-	Organización Institucional y sus manuales administrativos.....	40
2.2.2.-	Manual de organización.....	42
2.3.-	DINÁMICA ORGANIZACIONAL.....	43
2.3.1.-	Dinámica de grupo.....	44
2.3.1.1.-	Grupo de trabajo con docentes.....	44
2.3.1.2.-	Grupo de trabajo con personal administrativo.....	46
2.4.-	LA LOGÍSTICA Y LOS RECURSOS MATERIALES.....	47

2.4.1.-	Distribución de material didáctico.....	48
2.4.1.1.-	Distribución de material para oficina.....	49
2.4.2.-	Inventarios.....	50
2.4.3.-	Descripción de compras.....	51
2.5.-	FINANCIAMIENTO.....	52
2.5.1.-	Origen de las campañas de financiamiento.....	53
2.5.1.1.-	Preparación de los desayunos.....	55
2.5.1.2.-	Apoyo del patronato.....	56
2.5.1.3.-	Participación en las convocatorias de concurso.....	56
2.5.1.4.-	Colaboración de los padres de familia.....	57
2.6.-	CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO.....	56

CAPÍTULO 3.- LA GESTION DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN ESPECIAL. BAJO EL ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

3.1.-	PLANEACIÓN.....	61
3.1.1.-	Proceso de Planeación.....	63
3.1.2.-	Presupuesto.....	66
3.1.2.1.-	Presupuesto de ingresos y gastos.....	67
3.2.-	DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	68
3.2.1.-	Cambiar la estructura.....	69
3.3.-	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.....	70

3.3.1.-	Habilidades Administrativas.....	71
3.4.-	DIRECCIÓN.....	72
3.4.1.-	Definición de Liderazgo.....	74
3.4.1.1.-	Líder autoritario-autocrático.....	75
3.4.1.2.-	El Administrador Educativo y su Ética Profesional.....	76
3.4.2.1.-	Comité de STAFF en la Administración Educativa.....	76
3.4.2.2.-	Representación de grupos interesados.....	77
3.5.-	CONTROL.....	78
3.5.1.-	Proceso de Control.....	80
3.5.1.1.-	Administración de la Productividad.....	81
3.5.1.2.-	Control de Calidad.....	82
3.5.1.3.-	Controles de Información.....	83

CAPITULO 4.- DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y UNA PROPUESTA DE INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA CON LA ORGANIZACIÓN DE COMUNIDAD DOWN, A.C.

4.1.-	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.....	85
4.1.1.-	Justificación para la aplicación del diagnóstico.....	86
4.1.2.-	Metodología del diagnóstico.....	86
4.1.3.-	Concepto de Sistema en el Diagnóstico.....	87
4.1.3.1.-	Subsistema teológico.....	87
4.1.3.2.-	Subsistema social-personal.....	88
4.1.3.3.-	Subsistema estructural.....	88
4.1.3.4.-	Subsistema jurídico.....	89
4.1.3.5.-	Subsistema funcional.....	89
4.1.4.-	Reporte Final del Diagnóstico Administrativo.....	90

4.2.-	PROPUESTA.....	92
4.2.1.-	El papel del Administrador Educativo.....	93
4.2.1.1.-	Juntas.....	94
4.2.1.2.-	Asambleas.....	94
4.2.1.3.-	El personal administrativo y los docentes.....	95
4.2.2.-	Relaciones Humanas (Capacitación).....	96
4.2.2.1.-	Juntas de trabajo con los padres de familia.....	98
4.2.3.-	El Servicio Social (Administración Educativa).....	99
4.2.3.1.-	El prestador del servicio social y su relación con el padre de familia....	100
4.2.3.2.-	El prestador del servicio social y su relación con el personal administrativo.....	101
4.2.3.3.-	El prestador del servicio social y su relación con el docente.....	102

5.- CONCLUSIONES.

6.- BIBLIOGRAFÍA.

7.- ANEXOS.

INTRODUCCIÓN.

La finalidad de este trabajo de investigación es demostrar que la administración educativa juega un papel muy importante en el desarrollo y crecimiento de la Educación Especial.

El arte de administrar debe ser implementado de forma cuidadosa y más aun cuando se aplica a instituciones educativas. Estas entidades tienen necesidades que requieren ser atendidas a corto plazo para que no afecten los resultados y el desempeño escolar. Este trabajo tiene la intención de dar a conocer la forma en que debe intervenir un administrador educativo en la organización educativa para lograr elevar los niveles de eficiencia y eficacia.

La estructura consta de cuatro capítulos. Capítulo 1: Aquí se plantean los principales teóricos conceptuales de la administración. Este punto introduce al lector en el entendimiento del campo administrativo y en general, y en particular en las organizaciones de Educación Especial. El marco teórico descrito en esta parte, es a mi juicio el más a fin para la aplicación en la institución estudiada.

Se señala también en este capítulo la intervención de los sectores público y privado en el desarrollo de Educación Especial, ya que de esta manera se identifica la inserción de la Comunidad Down, A.C. como estructura. Así mismo se incluye la parte legal que sustenta la función en toda organización de Educación Especial.

El segundo capítulo describe la actividad que se desempeña en la organización. Primeramente se identifican las áreas de mayor funcionalidad, especificando las tareas administrativas de mayor relevancia para el logro de los objetivos. La idea es poder mostrar como interviene en la gestión educativa el administrador educativo, y los beneficios que puede aportar a una institución de Educación Especial.

En el tercer capítulo se incluye un componente central en la administración. Esta parte se dedica a los enfoques del proceso administrativo, los cuales nos dan un marco de referencia indispensable en todo el trabajo.

En el cuarto capítulo después de haber llevado a cabo un diagnóstico administrativo. Se describe la propuesta final para su evaluación y adopción, en su caso, por la institución de estudio.

Quiero resaltar que el objeto de estudio para esta tesis es el papel que juega el administrador educativo en el nivel de la Educación Especial y su participación en la gestión de los procesos administrativos. Por otra parte la intención de cada uno de los apartados es la de comprometer en la importancia que adquiere de todos los procesos en su caso por la institución de estudio.

CAPÍTULO 1- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL Y SU VINCULACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

En esta primera parte se pretende una descripción apegada a la realidad de un colegio de Educación Especial en México. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA EDUCACIÓN ESPECIAL, CASO: COMUNIDAD DOWN A.C. (SÍNDROME DE DOWN) 1999-2000.

Al mismo tiempo se insertan las técnicas administrativas como un apoyo fundamental en este trabajo titulado.

1.1. - PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

De acuerdo con el desarrollo actual de la práctica administrativa, la aplicación de teorías por parte de todos los actores involucrados ha hecho que los conceptos evolucionen continuamente.

1.1.1. - Teoría de la Organización.

Existen diversas teorías que se tocan, el marco teórico de este trabajo se ocupa de algunas escuelas administrativas y principalmente de la teoría de la organización.

Esta teoría es la que abre el camino para que las demás teorías administrativas tengan una línea definida por donde proseguir, en el camino de explicar conceptos. Y comenzamos con esta:

“Para Henry Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la misma forma, siendo por lo tanto estática y limitada. “

En el caso de checar de la misma forma a la Comunidad Down se observa que la administración en su estructura de organización se constituye y debe acatar determinadas características. Existe la opción de aumentar todos los departamentos si no es indispensable para su buen funcionamiento dejar fuera a las nuevas personas que laboran dentro de esta.

El hecho de que una estructura sea estática depende de la dinámica que el directivo sea capaz de generar en su periodo. Considero que por su interacción con los cambios al medio ambiente y las nuevas estrategias es necesario la revisión de esta estructura.

En el momento en que un empleado ingresa a la institución, se observa que falta un escrito que describa sus funciones, para esto acarrea perdidas en tiempos y movimientos, y, por consiguiente, su eficiencia baja.

“ Para James D. Mooney, la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. “¹

No hay que olvidar el factor humano, ya que en estas instituciones se trabaja con personas muy particulares, que se reúnen, asocian, comparten ideas, valores y principios comunes.

El funcionamiento adecuado de este elemento humano es de gran importancia en las organizaciones educativas, por ello las modificaciones son necesarias en la organización, ya que es necesario su atención y vigilancia en todas las áreas.

Como cualquier institución de Educación Especial, la Comunidad Down si necesita ser diagnosticada por un administrador educativo, porque este conoce todas las herramientas para el asesoramiento del cuerpo directivo.

Más cuando se presentan problemas que provocan descontrol organizacional, el elemento humano esta fallando, y, aun se requiere apoyo en la recolección y clasificación de datos, es como una actividad de equipo que requiere atención para suministrar información oportuna de las juntas en donde se adoptan decisiones.

Las organizaciones de Educación Especial en la actualidad están atendiendo el comportamiento del personal y su evolución. Existen frecuentes roces personales donde la vida privada de cada uno interfiere en su rendimiento.

Fomentar una atmósfera de responsabilidad en las actividades de toda escuela de Educación Especial, una medida administrativa urgente para detener las deficiencias que caracterizan a estas organizaciones.

Por otra parte, la productividad es indispensable porque las actividades que no se llevan a cabo en los tiempos establecidos incide en la falta de logros de las escuelas.

Si las instituciones establecieran como actividad fija las reuniones mensuales en donde se plantearan las problemáticas de cada área, sería de gran ayuda para toda la organización. Esta actividad en particular apoyaría a las actividades de organización de Educación Especial.

¹ CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración* p 85.

1.1.2.- Principios Clásicos de la Organización.

A continuación mencionaremos los ocho principios clásicos de la organización. Todos ellos son importantes para lograr la eficiencia de las organizaciones educativas.

1.- “ Del Objetivo.- Este principio nos dice que cada unidad o puesto en la organización debe contribuir en alguna forma al logro de los objetivos generales y debe tener un propósito que aclare exactamente lo que se supone que contribuye a la meta común. “²

En el momento que se están planeando los objetivos de una organización, es necesario contar con la participación de directivos y empleados, ya que es indispensable la aportación de ideas para lograr la unificación de criterios.

Si queda bien planteado los objetivos esto afectará a los resultados. En este momento debe tomarse la decisión de volver a elaborarlos para poder llegar a la optimización de la organización.

2.- “Principio de la Especialización: una persona debe realizar una sola función en cuanto fuese posible, lo que determinan una división especializada del trabajo. La coordinación de las especialidades, según Lyndall Urwick, debe ser efectuada por especialistas de *staff*. “³

Aquí es importante mencionar que en la actualidad las organizaciones de Educación Especial exigen niveles de formación más específicos por la complejidad de las tareas que ahora se realizan.

Un ejemplo notorio es que la mayor parte de su personal tiene amplios conocimientos de computación, ya que en la actualidad estos conocimientos son indispensables, para agilizar las tareas administrativas, como por ejemplo, llevar un control más exacto del registro de alumnos.

Por lo tanto poseer estos conocimientos de computación es ya una exigencia para el personal de la organización. Para evaluar los niveles de conocimiento se debe solicitar apoyo de consultores especialistas en este campo.

² GALINDO Zea Miguel Ángel . *Manual General de Organización y Procedimientos*. p 27.

³ CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración* p 93.

3.- “ Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única. “ ⁴

Este es un principio en el cual el personal debe servir a un solo mando. Es imposible concebir a un empleado recibiendo ordenes de dos jefes diferentes, en donde se le mande hacer cosas diversas. Esta incapacidad en la unidad de mando provoca serios problemas para toda la escuela, así como para el mismo individuo.

La bienvenida que a todo un nuevo miembro de un equipo de trabajo debe provenir principalmente de su jefe inmediato. Esta recepción debe ser de una manera madura por ambas partes. Esto debe hacerse siempre para que se inicie una buena relación y el clima no sea pesado, por que esto repercute en la productividad de los dos grupos de trabajo.

4.- “ Autoridad y responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por la persona (autoridad oficial) y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona (autoridad personal. “⁵

La autoridad debe de estar bien encausada y provenir de un adecuado análisis de las circunstancias en que de hacerse uso de ella para la solución de algún problema administrativo.

La responsabilidad es un talento que se adquiere como un privilegio personal. Esta capacidad se desarrollara en la organización demostrándose en todos los conflictos ó riesgos que se presenten en la institución.

Con un buen razonamiento de las circunstancias, se abren las puertas a la creatividad administrativa.

El directivo debe dar cursos de cómo aplicarla a la realidad que observamos en el país. Esta capacitación debe darse con los recursos que se cuentan para que los costos no afecten los niveles de rendimiento y productividad.

⁴ Idem, p 84.

⁵ Idem, p 86.

5.- “ Tramo de control.- algunos autores le llaman amplitud de control o amplitud de supervisión, y se refiere al número de subordinados que puede manejar una supervisor de manera eficaz, se relaciona estrechamente con la estructura jerárquica y la departamentalización. “⁶

Es indispensable delimitar quienes son las personas que directamente van a tener control para dirigir las funciones administrativas, que implican un cierto grado de responsabilidad.

Los jefes, gerentes, o directores; o cual sea el nivel jerárquico que se tenga dentro de la organización, deben estar seguros de contar para todo con su grupo de trabajo. Estos no deben pisar terrenos ajenos a su área ya que podrían provocar malestar, no solo de los empleados sino del supervisor. El control es muy necesario para la escuela y por lo mismo debe llevarse a cabo en un entorno social tranquilo.

6.- “ Delegación.- Este principio clásico sostiene que las decisiones en la organización se deben tomar tan bajo como sea posible así la alta gerencia no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina que puede manejar bien la supervisión de la primera línea. “⁷

Ahora también se sigue dando este hecho de que todos participan en la toma de decisiones. Es importante esto si la institución de Educación Especial también depende de la información oportuna. El director no se debe creer el sabelotodo, y con el sólo hecho de manejar una escuela implica mucho tiempo, y el permitir que los otros involucrados en la estructura escolar sean quienes digan como se debe hacer las cosas; Para trabajar en un ambiente de crecimiento institucional.

Esto también se manifiesta en la distribución y en la ejecución de las funciones administrativas. Gracias al interés que cada uno de los individuos aporte para el mejoramiento de la organización.

Así será aplicada esta delegación administrativa, incluso hasta el punto de compartir responsabilidades en la elaboración de sus tareas.

⁶ GALINDO Zea Miguel Ángel . *Manual General de Organización y Procedimientos*. p 28.

⁷

7.- “ D) Cadena escalar.- la autoridad debe estar dispuesta en una jerarquía, esto es, en escalones jerárquicos, de manera que un nivel jerárquico inmediatamente superior (autoridad de mando) “⁸

En los manuales de organización y procedimientos de cualquier organización que se observe, la metodología para elaborarlos saca a relucir en primer lugar, cómo se presentan los niveles jerárquicos. Al formarse un grupo de trabajo entre ellos se acuerda establecer un perfil profesional que les permite examinar la característica del puesto. En conjunto van designando quienes toman los cargos y los niveles que van a ocupar en el organigrama de la escuela de Educación Especial.

Los niveles ya especificados antes por el personal capacitado han sido designados. En la actualidad se ha expuesto la idea de que la forma piramidal es poco efectiva para algunas organizaciones. Así que se ha propuesto otra manera de estructurar la cadena, esta puede ser vertical en la que se retroalimentan conjuntamente, ya que ahora la nueva visión es de formar un grupo de trabajo. En la cual todos tengan información general por si alguien no lo puede hacer el otro lo apoye, y así solucionar el problema inmediatamente.

8.- “ Equilibrio. Mantener la armonía del ambiente de trabajo tanto vertical como en forma horizontal ayudará al logro de la eficiencia. “⁹

Este es un elemento que permite la existencia. Este es uno de los conceptos que actualmente se rescatan para redefinir los nuevos métodos organizacionales e implementarlos.

La combinación de los dos tipos de organigramas (verticales y horizontales), apoyarán a los administradores educativos en la delegación de autoridad. Con esta acción se mejora el desempeño laboral del personal, ya que no toda la información se concentra en una sola área, para la toma de decisiones. Se observa que cuando la evaluación, control y dirección de una rutina se estanca se requiere de innovación.

Este principio es y recae en una sola persona uno de los más interesantes para mantener la armonía de la organización. Actualmente este concepto se está aplicando en organizaciones educativas en la Educación Especial. Recientemente se está planteando cuáles serían esas mejoras estratégicas. Esta información dará a los directivos una base para alcanzar su equilibrio y mejor eficacia.

⁸ CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*. P 89.

⁹ NOVOA, Arbaza Rebeca. “El proceso administrativo”

Cabe señalar que todos los principios mencionados anteriormente se volverán a retomar y serán comentados conforme se desarrollen los demás capítulos de esta investigación.

1.1.3.- Cambio Organizacional.

En este apartado mencionaremos que todas las organizaciones educativas son por naturaleza dinámicas, y por lo tanto en ellos donde se generan los cambios necesarios para el buen funcionamiento de las escuelas de Educación Especial, como es el caso de Comunidad Down, A.C.

¿"Qué es cambio? Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc.; para adquirir otros que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en ejecución de acciones. "¹⁰

Por su propia naturaleza la organización de Educación Especial, toma decisiones que le son útiles en la planeación de sus nuevos programas educativos. Estas decisiones generan cambios en sus contenidos, que buscan el beneficio de la administración escolar.

Gracias a la técnica de diagnóstico administrativo, se consigue tomar una radiografía de la escuela de Educación Especial, que nos da a conocer sus debilidades, oportunidades y fortalezas. Este diagnóstico hace surgir las ideas del equipo de trabajo, con las cuales se podrá tener mejor certeza de los cambios que se necesitan hacer.

El medio ambiente es un factor esencial y también encontramos cambios. En este entorno se reflejan las quejas de los clientes hacia el servicio que presta cualquier institución. Al mismo tiempo se percibe fuertemente en esta área la influencia del sistema educativo nacional. Esta por llevar a cabo información valiosa para la elaboración de los enunciados, y así los cambios necesarios dentro de la organización.

¹⁰ ROBBINS Stephen p et al. "*Administración*" p 345.

No importa que tan grande o pequeña sea la organización de Educación Especial a la cual se tiene pensado aplicar este plan de mejora continua, por que la cita bibliográfica del concepto de calidad total proviene de corporaciones empresariales ahora ya esta perneando a todas las organizaciones. Así el cambio puede introducirse a cualquier nivel del sistema educativo nacional, y con esto obtener mejores resultados.

El sistema educativo nacional define como esta estructurada la Educación Especial. Los planes y programas educativos se adecuan a las necesidades que tienen que cubrir, pero llegan a ser muy limitados. Las estrategias, tácticas y los procedimientos son aplicados con otros fines y los medios que se utilizaron hacen que los objetivos sean muy condicionados.

1.2.1.- Teoría de Desarrollo Organizacional.

Lo que provoca todos los cambios administrativos, es el desarrollo organizacional. Este es un factor que sirve para la supervivencia de las competencias en el mercado educativo. Las nuevas innovaciones, métodos y técnicas son las que van marcando el camino a seguir. Introduzco este concepto para entender que esta pasando al interés de las Organizaciones de Educación Especial.

“ El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planeados en sistemas socio-técnicos abiertos tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. “
11

Para hablar de un desarrollo organizacional es indispensable hacer una revisión con profundidad de los resultados que se han obtenido en un periodo determinado.

Esto nos permite conocer en que parte del proceso administrativo se encuentra una organización escolar, y, así poder aplicar nuevas estrategias, que permitan alcanzar la calidad y el crecimiento organizacional.

Es indispensable contar con la capacidad de decisión cotidiana para efectuar las modificaciones en los modelos administrativos. Esto influirá en la nueva planeación, ya que incorpore nuevas técnicas administrativas para su restauración. No todo funciona de esta forma, y existe la probabilidad de pensar en otros modelos

¹¹ ARCHILLES de Faria Mello, Fernando. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. P30.

y revisar que resultados se tienen para adaptar los últimos detalles del proceso de desarrollo organizacional.

“ El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima Organizacional tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. “ ¹²

El papel que juega un administrador educativo es el de tener buenas relaciones con todo el personal de la organización, ya que estas buscan a una persona confiable, responsable y sobre todo honesta; para ser una interlocutora ante los directivos de la institución y exponer las problemáticas que enfrentan. Todo esto será aprovechado para definir cual es la mejor opción de cambio, después de haber analizado todos los hechos.

La actitud del personal es el espejo donde se reflejan toda actividad implementada para la realización de metas, técnicas y procesos administrativos.

Los administradores educativos trabajan no solo para efectuar cambios. Un primer paso es el establecimiento de una filosofía y reconocer cuáles son los valores, actitudes y ética profesional de la institución. Una vez identificados estos factores, se tiene que reconocer cuales son las causas de conductas como; que se demuestra a través de la ira, depresión, miedo, sorpresa, optimismo y alegría que experimentan cada uno de los que componen la organización.

A estas personas, se les debe apoyar de una manera motivacional, debido a que son una fuente muy rica de creatividad administrativa, además de aprovechar su disponibilidad de participación.

En el desarrollo organizacional es interesante apreciar cuando un administrador educativo tiene una mente misionera y visionaria, siempre apuntando hacia el futuro. En esta institución de Educación Especial se vive tanto el presente que cae en el estancamiento y se mantiene cerrado a las innovaciones para crecer y competir con las otras escuelas que se dedican a este mismo tipo de educación tanto en el ámbito nacional como internacional.

Todo cambio educativo y organizacional al exterior de la escuela debe ser aprendido y asimilado, ya que de no hacerlo puede detener el desarrollo de la institución escolar.

¹² AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto et al. *ABC de Desarrollo Organizacional*. P 17.

1.2.1.1.- Comportamiento Organizacional.

Este apartado va muy ligado al anterior, ya que es importante estar al tanto del comportamiento dentro de la organización, ya que un punto óptimo para definir los cursos que llevan las instituciones educativas.

“ El Comportamiento Organizacional es campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones. Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización así aumentar la satisfacción de los participantes. “¹³

En estos momentos el punto de atención de muchas organizaciones de Educación Especial es el individuo. Se debe identificar bajo que nuevas situaciones se desempeñan los individuos ya que estas afectan directamente a la eficiencia y la productividad de la escuela. Estos dos últimos factores afectan los cambios cuando no se da un adecuado seguimiento de este comportamiento organizacional.

Las nuevas reacciones, aptitudes y sentimientos de las personas afectan el ambiente de trabajo. Esta variante en las reacciones se debe a que no todo el personal experimenta la misma respuesta ante un concepto como la libertad de expresión. Esta reacción se ve determinada por el poco tiempo que tiene la persona para la convivir con su grupo de trabajo.

Se observa así individuos aislados y sus comportamientos dentro de la organización, desconciertan a sus compañeros de trabajo.

“ El Comportamiento Organizacional hace énfasis en dos áreas importantes. Lamentablemente, el comportamiento de un grupo de empleados no puede ser comprendido mediante la simple suma de acciones de cada individuo, ya que estos individuos en grupo tienen un comportamiento diferente al que presentan cuando actúan solo. “¹⁴

Una de las fuentes más importantes de recursos en escuelas de Educación Especial son las personas que laboran en ellas, ya que cumplen con el papel de transformar los insumos (alumnos) en productos (educación)

¹³ KAST Fremon E et al. “*Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias*” p91.

¹⁴ ROBBINS Stephen P et al “*Fundamentos de Administración Conceptos y Aplicaciones* “ p 240.

El comportamiento de un grupo de trabajo es un caudal valioso de información para el administrador educativo. Esta información la obtiene solo por observación de las líneas de comportamiento de sus compañeros, porque su trabajo es diferente todos los días, él tiene que ser un amigo y no un capataz, pero esto se lograra cuando se alcanza un alto grado de confianza y acercamiento con sus compañeros.

Cada individuo tiene una historia, por lo que esta carga emocional afecta la forma como se hacen las cosas en una organización de Educación Especial en donde todo funciona por medio de procedimientos administrativos.

Estos procedimientos alteran las conductas del individuo que esta llena de sentimientos y pensamientos los cuales tienen que equilibrarse conforme se vayan adaptando al ambiente de trabajo, y así poder rendir más en la organización educativa.

Se tiene que apoyar, esta área con nuevos estudios psicológicos y sociológicos basados en técnicas de observación para descubrir los porque y dar resultado de nuevos modelos administrativos que mejoran la mejor forma en la que se arreglan los conflictos grupales.

1.2.1.1.1.- Proceso Decisorio.

En este caso el desarrollo y el comportamiento son dos componentes muy importantes para que este proceso decisorio. Se desenvuelva involucrando directamente a los individuos en el de una mayor eficiencia administrativa.

“ En este sistema, cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales respecto de alternativa más o menos racionales de comportamiento. “¹⁵

Los procesos deben estar de acuerdo a lo que se quiere alcanzar en las Escuelas de Educación Especial. Debe darse también la identificación de los problemas en conjunto con el grupo de trabajo promoviendo la participación del personal con sus ideas propias para la resolución de asuntos que le competen.

Esto no debe quedarse ahí la productividad sino tienen que llegar a las dirección y selección de los principales problemas y alternativas, la cual es la más conveniente para toda la organización.

¹⁵ CHIAVENATO Idalberto. “*Introducción a la teoría general de la Administración*” p 431.

Estos procesos proporcionan la información para conocer por donde trazarse el camino de esta escuela. Estos procesos de decisión tendrán éxito solo si ofrecen al empleado confianza de su participación en la organización. De esta manera el empleado se motivara y se pondrá la camiseta de la institución. Sus comentarios en las reuniones en donde se toman decisiones.

Para que este proceso sea de utilidad dentro de la organización. Se observa que la participación de un grupo de trabajadores muchas veces brindada por la necesidad de resolver problemas inmediatos. La autoridad en estos casos no se omite de forma pero se pone en práctica la delegación de funciones para la toma de decisiones.

Para cada decisión debe haber coordinación, ya que de otra forma se ocasiona perdida de recursos, así como retraso de la actividad más prioritaria.

1.2.1.2.- Cultura Organizacional.

Algunos procesos decisorios y planes de optimización no llegan a culminarse por tener enfrente un factor cultural. El sistema ideológico y de valores que en todos los países existe es muy diferente a la de nuestro país, por eso las caracterizan a nuestro país incide en las diferentes reacciones de la gente ante los problemas que se presentan.

“En lo que se refiere a las organizaciones, cultura, es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen y piensan las personas dentro de un ambiente Organizacional; implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. “¹⁶

La manera tradicional de ser en las personas que laboran en una institución educativa se relaciona en mucho con su historia personal y educativa. La rigidez con la que se labora diariamente y la incomodidad del personal son factores que impiden que una organización ceda al cambio.

Como no podemos presentar algo malo ya que, sin embargo, a las emociones, valores, sentimientos precisamente esta características en los individuos opera a favor de lograr metas y objetivos en su organización. Esto permite que la escuela sé auto evalué para mejorar su competencia educativa.

¹⁶ KOOTZ Harold et al. *Administración. Una Prospectiva Global*. P 334.

Con la finalidad de que este componente la que la escuela mejore sus niveles de productividad se debe poner atención que como inversión de capital cultural debe ser aprovechado.

Es momento por ello inyectar cambios para modificar la cultura organizacional de las instituciones esta compuesta por individuos con valores y costumbres no homogéneas.

“ Lo usamos para describir sistemas de significado compartido. Así como las culturas triviales tienen ídolos y tabúes que dictan cómo cada miembro de la organización, actuará ante sus compañeros de grupos extraños, las organizaciones tiene culturas que gobiernan el comportamiento de sus integrantes. Estos valores determinan en gran medida qué ven los empleados y cómo responden a su mundo. “¹⁷

Se tiene que ubicar al entorno social donde nos movemos y sobretodo revisar la escala de valores de cada individuo. Este análisis arroja que existe una gran variedad de comportamientos diferentes. Esta diversidad, además, se sujeta a la situación política, económica y social que se atraviesa en nuestro país.

El lugar en donde se vive nos dice mucho sobre como son las reglas de comportamiento. Este factor es importante en cada organización y el tipo de relaciones que se dan.

Transmitir conocimiento no es el único fin de una escuela de educación Especial como organización. Esta también debe de brindar a su personal otras alternativas de crecimiento profesional, para mejorar el ambiente de trabajo. Adecuar un ambiente interno no es tarea fácil y le corresponde tanto a la directora como a todo su personal administrativo y docente poner en práctica valores de tolerancia, paciencia, respeto y amabilidad.

¹⁷ ROBBINS Stephen P et al. *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*. P 174.

1.3.1.- Teoría de Sistemas.

De todas las teorías administrativas la de sistemas es la más técnica ya que su función es dar a conocer como se desenvuelven los procesos administrativos que en ella intervienen. En la actualidad a esto se le llama reingeniería de sistemas.

Atender a la reestructura de los procesos administrativos en conjunto, con el sistema completo de organización a la Educación Especial es una actividad que el administrador educativo no puede dejar de lado. Esta reorganización esta implícita en los nuevos planes, programas y en los presupuestos anuales, que se implementen para su mejor funcionamiento.

“El enfoque de sistemas proporciona una estructura para visualizar factores ambientales internos y externos, en todo permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas.”¹⁸

Dentro de una Organización existen lo que se llama departamentos, unidades, áreas, coordinaciones, etc. Estas tienen una interdependencia ya que se intercomunican, interrelacionan, interactúan. Para tener un adecuado funcionamiento estas áreas deben estar unidas.

El documento que avala esta estructura es el organigrama en el que se definen los puestos de la organización. Así estos documentos tienen que estar en constante revisión y codificación cuando así lo requiera para la culminación de los objetivos.

Como el movimiento del personal genera espacios en la estructura estos se deben cubrir mediante las decisiones que le administrador educativo prepare, ejecute y perfeccione con el tiempo. El entendimiento y la experiencia que adquiera en el cumplimiento de sus labores administrativas, le permitirá manejar cada situación que se presente en la organización.

Esta habilidad se refiere al apoyo que se le brinde al personal que ingresa así la capacitación como tema importante que más adelante se mencionara y que tiene relación con esta teoría.

¹⁸ RODRÍGUEZ Valencia Joaquín. *Introducción a la Administración. Con Enfoque de Sistemas.* P 288.

Debe tomarse en cuenta los subsistemas están integrados unos en otros, por ello es importante que se tenga unidad dentro de estos, para generar apoyo, intercambios y fluidez en los momentos de cambios.

1.3.1.1.- Sistema Técnico-social.

En este apartado mencionaremos tres sistemas de la administración entre los que se encuentran: el técnico, el social y el abierto. Describiremos aquí como su aplicación en una escuela de Educación Especial y veremos el administrador educativo ejecutar los cambios que se requieren.

“ El punto de vista de un sistema sociotécnico abierto, crea un papel más difícil para la administración. Esta debe manejar la incertidumbre y las ambigüedades y, sobre todo, debe preocuparse por adoptar al organismo a nuevos cambiantes requerimientos. La administración es un proceso que abarca y enlaza los distintos subsistemas de la empresa. “¹⁹

Esta combinación de subsistemas proporciona una estabilidad en la institución de Educación Especial por que ambas se necesitan, además, hay que establecer ¿ Qué se va hacer? Y ¿ Cómo se van hacer las cosas dentro de la organización?. El otro subsistema es la mano de las funciones de todo el sistema. Si existe algún contratiempo o falla, el otro debe apoyar para cumplir en el momento preciso una serie de objetivos.

En un momento dado los dos subsistemas son indispensables y necesarios, ya que se puede tener al personal trabajando en condiciones del siglo pasado y sin recursos. Además, la eficiencia requiere adaptar innovaciones para la obtención de los recursos indispensables a través de, por ejemplo, donativos o otras fuentes de financiamiento.

La capacitación en una institución educativa y la motivación son primordiales, ya que el personal hace uso de los bienes de la organización, y es quien los pone en marcha.

¹⁹ RODRÍGUEZ Valencia Joaquín. *Introducción a la Administración. Con Enfoque de Sistemas*. P 297.

1.3.1.1.1.- Sistema Técnico.

En este subsistema recaen las unciones operativas de una organización , por ello es indispensable tomar en cuenta los movimientos de cada uno de los participantes de la organización para ejecutar las modificaciones necesarias.

“ El subsistema técnico: que comprende las tareas a desempeñarse, las instrucciones físicas, el equipo e instrumentos utilizado, las exigencias de la tarea, las utilidades y técnicas operacionales, el ambiente físico y la manera como está dispuesto, como también la duración de la operación de las tareas. “²⁰

En la parte operativa de una escuela, el administrador educativo debe asumir un criterio claro para la aplicación de insumos de toda clase en la institución. Debido a la gran infraestructura de edificios y equipos de una escuela de Educación Especial, el área de mantenimiento operativo de las instalaciones, es como su integrante debe funcionar adecuadamente para bien de la imagen y prestigio de la escuela.

Cada institución de acuerdo a sus posibilidades debe estar pendiente de las ultimas novedades en tecnología.

1.3.1.1.2.- Sistema Social.

Después de organizar las tareas en diferentes procesos técnicos y administrativos. Tenemos una parte importante para coordinar estas actividades y sumar las fuerzas de todas sus áreas.

“ El subsistema social: que comprenden los individuos, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de tareas, como también las exigencias de su organización tanto formal como informal, en la situación de trabajo. “²¹

Una palabra clave en las organizaciones son las relaciones humanas. Estas relaciones son termómetros de cómo esta funcionando la institución. Es decir, si no contamos con un ambiente social adecuado puede obstaculizar la rutina diaria de trabajo. Esto provoca que la escuela tenga bajos rendimientos en servicios.

²⁰ CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*. P 594-595.

²¹ Idem, 595.

Cuando el directivo fomenta una filosofía de respeto y apoyo mutuo en la escuela, se identificarán menos fallas y que cuando una persona tiene mucho trabajo el directivo distribuya la carga de trabajo.

La comunicación en estos grupos es muy importante, cuando surgen problemas en la transmisión del mensaje toda la organización se verá afectada por una mala toma de decisiones.

1.3.1.2.- Sistema Abierto.

Si especificamos como los sistemas administrativos están relacionados entre sí encontramos como se da una interacción donde la experiencia de otros subsistemas es aprovechada para su funcionamiento.

Hay que mencionar que la información que estos sistemas abiertos intercambian una oportunidad para proponer cambios necesarios en la organización abierta.

“Todo sistema abierto, en consecuencia, tiene una entrada o insumo, un proceso de conversión de ese insumo y una salida o producto que es el insumo procesado.”²²

En la actividad que toda escuela de Educación Especial maneja se crean productos que son tangibles e intangibles (egresados de la escuela de Educación Especial) Con el desarrollo de procesos que modifican las características de insumos se da una transformación en ellos una serie de adaptaciones necesarias para generar un producto final.

La organización debe estar siempre dispuesta a señalar las nuevas medidas para mejorar el servicio y con ese espíritu fomentar mejores vínculos de comunicación.

De acuerdo al ambiente organizacional, y los sistemas abiertos puedan aplicarse óptimamente adentro de una organización educativa.

²² RODRÍGUEZ Valencia Joaquín. “Introducción a la Administración. Con Enfoque de Sistemas.” P 296.

1.3.1.3.- Entropía.

Este concepto no es muy peculiar escucharlo en conversaciones comunes, por eso la necesidad de dar una definición general antes de entrar en materia administrativa. Según un diccionario famoso la palabra significa “ Magnitud introducida por Clausius, que evalúa la degradación de la energía.”²³ ; es como revolver la energía que existe en el medio ambiente y lo descompone provocando alteraciones en la energía, que son estudiadas por medio de formulas físicas y permiten entender su significado.

A este concepto es recomendable tomar en cuenta por que en ocasiones es la parte que para una organización no le permite lograr su eficacia y pierda a larga su productividad por no hacer caso a este apartado.

Por la poca atención que se presta a este fenómeno administrativo que se presenta en las instituciones de Educación Especial es interesante incluirlo en este estudio de caso. En una organización educativa pudiera estar inmersa en este síntoma debido a que muchas veces se atiende otros asuntos de menor importancia y no se atiende lo que el docente desea para la realización de su trabajo.

Esto se debe a que en la planeación y su realización los tiempos para atender con mucho cuidado ciertos asuntos no lo permite y aunado a esto es donde repercute en la eficacia de los procesos administrativos.

“ B) Entropía.- la supervivencia de un sistema abierto, depende de la capacidad para resistir un proceso entrópico. La entropía es una ley universal de la naturaleza, por la cual todas las formas de organización se dirigen hacia la desorganización y la caducidad. “ ²⁴

Y cuando una organización no alimenta sus cimientos como consecuencia no pone atención a lo que pasa dentro y afuera de esta. Empieza a formarse un clima de insatisfacción y poco a poco a su desaparición.

Una medida de emergencia es hacer un plan de mejora en donde se especifique cuales son las actividades que se tienen que observar en cada uno de los involucrados de este sistema educativo. Todos los recursos deben estar incluidos y en estos debe estar la participación de un administrador educativo para lograr su incursión en este campo de la Educación Especial.

También es necesario inculcar un clima de participación en el cual todos los comentarios de alumnos, maestros y padres de familia sean tomados en cuenta

²³ SALVAT. *Enciclopedia, Diccionario*. P 1204.

²⁴ Idem, p 296.

para atacar algunos puntos importantes en ese momento, con esto ayude a la construcción de una buena organización.

1.4.1.- Teoría de las Relaciones Humanas.

Las relaciones entre los individuos no son nada fáciles, estas son el hombre requiere integrarse en sociedad inacabable para la integración en ciencias sociales. Este concepto seguirá dando de que hablar en el futuro.

Esta teoría complementa a todas las demás teorías que hasta ahora se han descrito en este documento. Una parte importante es comprender él por que de este factor tan importante en todas las organizaciones, el individuo y su forma de convivir con todos los que componen la organización de Educación Especial.

“Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas un nuevo lenguaje domina el repertorio administrativo: se habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc. “²⁵

Todos los elementos mencionados son los que predominan dentro de organizaciones. Complementan y fortalecen la optimización de recursos, ponerse en práctica estos elementos se crea el ambiente social adecuado para canalizar las tensiones personales, motivación, liderazgo, comunicación y el estrés provocado por la rutina diaria de trabajo.

Estos puntos deben ser atendidos en la práctica administrativa por los directivos de todas las escuelas de Educación Especial. La teoría puede resultar muy atractiva pero la parte difícil viene cuando ya sé esta laborando y las relaciones entre individuos se tensan hasta llegar a conductas agresivas.

Se debe poner atención oportuna antes de que crezcan los problemas, y no dejar que se vuelva irreversibles.

“La conclusión de los estudios de Elton Mayo dieron luz sobre las necesidades de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos. “²⁶

El ser un buen observador de la convivencia de un grupo de personas es una de las funciones del administrador educativo. Una tarea importante es no dejar pasar los detalles que deben dar respuesta a un conflicto que surgiera y para darle una solución oportuna.

²⁵ CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*. P 128.

²⁶ FERNÁNDEZ Collado Carlos. *La Comunicación en las organizaciones*. P 43.

Los estados de animo alteran la dinámica de los grupos , ya que por una sola persona en conflicto, se puedan ver afectadas todas las tareas cotidianas de manera negativa. Es de gran importancia la comunicación y el dialogo para motivar al individuo para ser más productivo en la organización. Estos conflictos deben evitarse con fines económicos incluso.

Cuando un maestro , decide irse de la escuela y no hay personal preparado para sustituirlo esto trae como consecuencia varios inconvenientes en los alumnos que puedan inclusive, abandonar la escuela y afectar la matricula escolar.

1.4.1.1.- Comunicación.

La comunicación es primordial para la que las relaciones se estimulen ya que es un medio para relacionarse formal e informalmente dependiendo de los comportamientos que existan en la organización. Además, contribuyen a fortalecer las relaciones que se establecieron con anterioridad dentro de la organización.

“La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. “²⁷

Cabe destacar que este es uno de los puntos más interesantes ya que dependiendo de cómo se logre esta comunicación dentro de las organizaciones. Esto se reflejara entro de las relaciones laborales, que son una base de datos para el análisis de esta comunicación organizacional.

Hay que tener muy en cuenta que tipo de mensajes se reciben y de donde provienen porque son parte e una mala información, por ello en ocasiones se crean ambientes de trabajo no armoniosos.

Es importante que en las escuelas de Educación Especial todos los asuntos de orden público se manejen por medios escritos, pero se recomienda que se deberían hacer en ocasiones y con una buena organización de forma personal para darle un toque de atención al individuo y que este se sienta parte de la toma de decisiones que van dirigiendo el futuro de ellos en la organización.

²⁷ ROBBINS Stephen. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.* P 378.

“ Una comunicación adecuada entre similares y distintos niveles jerárquicos de la organización contribuirán a que la misión, estrategias, planes y objetivos de la organización sean conocidos por los elementos que en ellas operan. “ ²⁸

Una forma de iniciar los procesos de comunicación es a través de la elaboración de un manual de organización donde se describan los antecedentes históricos de la escuela y las tareas que se van a desempeñar. Otra forma de comunicación es la entrevista de reclutamiento realizadas por el director o administrador educativo previamente autorizadas por el director de la institución.

La primera vía es formal (director) y la segunda es informal (administrador educativo), y las dos ayudan a que se den los canales de comunicación y el primer vínculo de comunicación entre los que componen el nuevo grupo de trabajo y su nuevo integrante.

En las reuniones programadas anualmente con todo el personal, tomar en cuenta su opinión es importante para detectar como se desarrollan estos vínculos en las relaciones y cómo influyen estos para la modificación de planes, objetivos y estrategias ya que sino hay comunicación entre el conjunto será difícil seguir hacia adelante.

1.4.1.2.- Motivación.

Para impulsar la eficiencia de un equipo de trabajo los incentivos salariales son una importante motivación, aunque también cuenta la actitud, capacidad y habilidades que se demuestren cotidianamente, la forma como realicen su trabajo y los resultados que se vayan reflejando en los formatos de control que todas las escuelas de Educación Especial manejan.

En las juntas de evaluación con los padres de familia las madres son las que reconocen y valoran el trabajo que se hace con su hijo, y con sus comentarios levantan el estado anímico del docente.

“ Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan su vida. “ ²⁹

²⁸ OLIVARES Orozco Socorro et al. *Comportamiento Organizacional. Estrategias y Métodos.* P 75.

El desarrollo del ser humano en las organizaciones no solo obedece a lo que pasa dentro de esta sino a lo que trae como formación de la escuela, la sociedad y la familia. Cuando un sujeto por iniciativa tiende a generar ideas constructivas, es una virtud que se debe aprovechar y buscar la manera en que esta persona se identifique más con la organización y encuentre satisfechas sus necesidades individuales.

“ Definimos la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que esta condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales, con el fin de que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. “³⁰

El trabajo junto con el individuo que lo ejecuta conjunta un proceso integral que los lleva a un fin. Para concretar esta función existe un mecanismo psicológico que se llama motivación, que dentro de todas las empresas se maneja en los grupos de trabajo.

Se debe tener mucha atención a este tópico, porque en algunas ocasiones puede ser causa de que un objetivo general no se cumpla en una fecha determinada aunque se le haya dado un seguimiento y no se haya concluido satisfactoriamente.

Pueden existir muchas formas de motivar al personal, sin embargo, influye mucho la creatividad de los supervisores o directivos que dependiendo de los recursos con que se cuenten, pueden cubrir esta necesidad del individuo.

²⁹ DAVIS Keith et al. *Comportamiento Humano. En el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. P 117.

³⁰ ROBBINS Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. P 212-213.

1.2.- EDUCACIÓN BÁSICA.

La Secretaría de Educación Pública esta regulada, supervisada y controlada por la Administración Pública Federal. De aquí se parte para explicar como esta organizada esta dependencia pública.

En este tema es importante mencionar a la Educación Básica, porque como se vera más adelante gráficamente dentro de su estructura organizacional hay direcciones y coordinaciones, que ya manejan el concepto de inclusión en sus actuales programas de trabajo. (Anexo 1)

En el mismo organigrama de esta Subsecretaria de Educación Básica y Normal, se visualiza los nuevos cambios que en este sexenio se propusieron donde ya no aparece la Dirección General de Educación Especial.

Actualmente dentro de la ejecución de los nuevos lineamientos administrativos, existe un documento oficial que es llamado Carpeta Única de Información para El director de Educación Primaria en el Distrito Federal que es apoyado por el Programa de Simplificación Administrativa Escolar 2000-2001, y que fue elaborado por la Secretaria de Educación Pública y la Secretaria de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

En esta carpeta toda la información que contiene son procedimientos para el llenado de formatos que traen datos estadísticos de la población que existe de Educación Especial y que son atendidos en los Centros de Atención Múltiple (CAM), y las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER). Gracias a esta información, se puede tener un cálculo aproximado de la población que no cuenta con ninguno de estos servicios educativos y del posible rezago educativo.

La Educación Básica tiene un papel muy importante ya que ahí se identifican los casos que deben ser atendidos en la Educación Especial. Así como el seguimiento que se le deben dar a los programas educativos sexenales. Se han observado cambios no nada más para integrar a estos individuos con necesidades especiales sino para incluirlos dentro de las prácticas pedagógicas y en los Programas de Desarrollo Educativo.

La participación que tienen es estimulante ya que no menoscaban las funciones de la Educación Especial. Por otra parte, con sus constantes juntas de trabajo, reuniones, cursos de especialización, proporcionan nuevas ideas para que el docente y el personal administrativo en esta área mejoren sus estrategias de cambio.

1.2.1.- División en Niveles de la Educación Básica.

Se observo en el “Programa de Desarrollo Educativo” que la Educación Básica esta dividida en tres niveles que a continuación serán descritos brevemente:

- A) Preescolar.- atiende a la población infantil a partir de los tres años de edad. Se han tenido varias metas para atender con eficiencias estos centros educativos, y principalmente para dar una cobertura amplia en los ofrecimientos de su servicio educativos.
- B) Primaria.- la población que se matricula en este nivel es de seis a doce años edad promedio, aquí los años de formación son seis, y es en donde existe una constante preocupación de mantener su matricula estable. En este nivel es donde existe mayor apoyo de esta subsecretaria para la Educación Especial.
- C) Secundaria.- los jóvenes que asisten a estas escuelas son de las edades de doce a quince años. Las necesidades de este nivel van en aumento como la misma matricula y se convierte un reto fuerte para la Coordinación General de Educación Media y Superior.

Después de dar a conocer como esta dividida en niveles la Educación Básica, hay que reconocer que la Educación Especial ya esta incluida en todo el trabajo organizacional y pedagógico que se practica diariamente en estas instituciones educativas.

Pero él ir evaluando, supervisando y llevando un control de los posibles problemas que aparecen en el área administrativa es un reto continuo que en la Administración Educativa se pueden resolver eficientemente.

Señalando al sector público como la fuente principal para que se lleven acabo todos los proyectos de crecimiento en la Educación, y asimismo se proporcionan todos los mecanismos de coordinación a la Educación Especial. Es como juntos realizaran sus principales objetivos.

1.3.- MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LA EDUCACIÓN ESPECIAL.

Aparte de señalar la participación que tiene la Educación Básica en la Educación Especial, en el siguiente apartado mostraremos los mecanismos de regulación que existen en la administración de la Educación Especial.

La Administración Pública es la creadora de esta especialización que es la Administración Educativa. Ha apoyado desde un principio a la coordinación de los programas, proyectos y reglamentos que organizan a la Educación Especial.

Es importante para un Administrador Educativo conocer todos los sectores que están comprometidos en el funcionamiento de la Educación Especial.

1.3.1.- Sector Público.

Se hace referencia primordialmente al sector público donde está concentrada la mayor parte de la información de las organizaciones de Educación Especial, sobre quienes establecen los lineamientos que todas las instituciones deben cumplir.

Adentrados en el tema mostraremos la gran importancia de la Secretaría de Educación Pública (SEP), como matriz de todas las organizaciones que regula la actividad administrativa. Con la ayuda de un organigrama mostramos la panorámica del Sistema Educativo para distinguir en donde está ubicada la Educación Especial.

La Dirección de Educación Especial es la encargada de poner en marcha todas las acciones educativas en beneficio de esta población. El nuevo rumbo que ha tomado esta área, se debe a la actual estrategia de INTEGRACIÓN EDUCATIVA. Gracias a la intervención de otro subsistema educativo llamado Educación Básica, su participación en la administración educativa representa un papel trascendental, ya que está implícito en la elaboración de los planes de esta dirección.

A continuación la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal junto con la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal y la Dirección General de Educación Especial formularon el Plan de Trabajo de la Dirección General de Educación Especial (Ciclo Escolar 1999-2000) Destacamos en la parte de líneas técnico-operativas de trabajo seis actividades:

- ACCIONES EDUCATIVAS PARA LA ATENCIÓN.
- INVESTIGACIÓN EDUCATIVA
- ELABORACIÓN DE INNOVACIONES EDUCATIVAS
- FORMACIÓN PERMANENTE
- DIFUSIÓN
- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Siendo el órgano elemental en la Educación Especial, se apoya de otras unidades administrativas que también controlan toda la práctica pedagógica, social y operativa de sus dependencias públicas. Dentro del plan mencionado se hace referencia a la actividad que realiza cada una de las coordinaciones regionales de operación de servicio de Educación Especial en el Distrito Federal.

Estas coordinaciones en el tiempo que llevan funcionando en el reglón de la Educación Especial, siguen un informe anual en el cual es diseñado por esta dependencia pública para después ser entregado a su órgano superior, la Dirección General de Educación Especial que a su vez supervisa el documento así como el trabajo administrativo y pedagógico de esta unidad administrativa.

Esa una obra de varias personas que componen un equipo de trabajo y que unieron esfuerzos para crear este informe titulado "*Avances de las Estrategias y Acciones Técnico-Académicas del Ciclo Escolar 1999/2000 en la C.R.O.S.E.E. No. 3*" En este documento se aprecia la ardua labor que tuvieron para organizar cada uno de los talleres ofrecidos a la planta docente, en el cual se propusieron los temas que se trataron en esas sesiones de trabajo.

Primordialmente el documento contiene una gran variedad de gráficas y datos estadísticos que permiten comprender la situación en que se encuentra la Educación Especial y qué tanto apoyo recibe de la Secretaría de Educación Pública, en relación con los recursos financieros, materiales y humanos, éstos últimos base fundamental para el desarrollo organizacional de esta institución.

Otro componente que impulsa el desarrollo de la actividad administrativa en la Educación Especial, son los recién creados Centros de Atención Múltiple (CAM), y las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER), que agrupados atienden a toda la población que demanda este servicio educativo en nuestro país.

Con estas funciones tan particulares que caracterizan a la escuela de Educación Especial, se concluye que fue necesario fundar estos centros educativos donde la participación de especialistas en la materia fue importante en la aportación de sus conocimientos para el mejoramiento de las personas con necesidades educativas especiales. Estas acciones generaron el resurgimiento de una nueva administración la cual sigue la misma normatividad administrativa de la Educación Básica.

En el mismo inmueble educativo puede estar integrada una escuela regular (Primaria), junto con el Centro de Atención Múltiple (CAM), y la Coordinación Regional de Operación de Servicios de Educación Especial. (CROSEE). Cada una de estas coordinaciones trabaja por su cuenta cumpliendo con ciertas actividades pero todas encaminadas a un mismo objetivo que es la integración educativa.

En lo referente a la cuestión administrativa existe un organigrama que nos muestra como están estructuradas sus áreas de desempeño laboral en estos centros educativos (Anexo 2), observando con detenimiento comprenderán la interrelación que existe este con el Plan de Trabajo de la Dirección General de Educación Especial 1999-2000. Y principalmente con seis puntos en la parte técnico-operativa del plan ya antes mencionado.

No, solo se queda ahí la labor administrativa de estos planteles, sino a parte existe una Carpeta Única de Información que se deriva de la Dirección de las Escuelas de educación Primaria en el Distrito Federal; y que se elaboró a través del Programa de Simplificación Administrativa Escolar Ciclo Escolar 2000-2001. En esta carpeta se encuentran todos los formatos que se deben llenar para llevar un control administrativo y estadístico. Por otra parte explican con detalle los pasos a seguir para un buen llenado de la documentación.

MODULO ADMINISTRATIVO.

- Inscripciones.
- Control Escolar, Acreditación y Certificados.
- Estadística.
- Becas.
- Administración del Personal.
- Administración de Recursos Materiales y Servicio.

La papelería que se utiliza es igual a la que se elabora en la escuela primaria del Distrito Federal. El objetivo es lograr una simplificación administrativa que permita llevar un mejor control escolar de las actividades y los logros en la Educación Especial, en este campo educativo que al integrarse en una sola tarea administrativa, hará posible dicho objetivo.

En el CAM, la población que tiene Síndrome de Down es mínima. Se reconoce el sector público que los que prestan el servicio educativo a esta población es en su mayoría el sector privado. Así que las oportunidades de recibir una educación gratuita para las personas con Síndrome de Down son escasas. Por ello es necesario evaluar esta problemática de contar con espacios educativos que no sean privados para ampliar este servicio educativo a una mayor población.

1.3.2.- Programa de Apoyo Económico a Personas con Discapacidad.

En esta parte es muy interesante hacer mención de la participación que tiene el Gobierno del Distrito Federal en la creación de este programa que incluye becas, y trata de cubrir la demanda de la población que tiene alguna discapacidad. Esto se observa solamente en el Distrito Federal.

El procedimiento para obtener una de estas becas es el siguiente:

1.- Se canaliza a la persona con alguna discapacidad a través de las escuelas, delegaciones , oficinas administrativas de unidades habitacionales, etc.

2.- se realiza una visita al domicilio del discapacitado para conocerlo y así poder levantar en su caso el llenado de una presolicitud.

3.- Presentarse en uno de los Módulos de Becas para el llenado de la solicitud oficial, y llevar en copia los siguientes documentos que en la visita se le mencionaron:

- a) Acta de nacimiento.
- b) Comprobante de domicilio para saber que vive el Distrito Federal.
- c) Dictamen de invalidez.
- d) Dos fotografías tamaño infantil.

4.- Visitar nuevamente el módulo para informar que ya fue aceptada la solicitud y firmar una solicitud bancaria y una carta compromiso(si es menor de edad o es una discapacidad intelectual debe de asistir un tutor para la firma), pero aunque aparece a nombre de la persona que tiene la discapacidad.

5.- Se le entrega un folleto (Anexo 3) en que se indica la fecha y hora de la entrega de la beca junto con la tarjeta bancaria en donde tendrán de presentar los siguientes requisitos:

- a) Contrato bancario.
- b) Carta compromiso.
- c) Identificación oficial del beneficiario y/o tutor.
- d) Contraseña que le fue entregada en el módulo.

También es importante citar la colaboración del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) del Distrito Federal, ya que en la administración de los recursos en cualquier programa que sé este ejecutando hay que saber cuales son el organismo que se integran a nuevos proyecto.

Después de describir este programa se llegó a la conclusión de que en la actualidad esta funcionando, con cobertura solo en el Distrito Federal, por lo cual sería muy importante conocer el impacto tiene en esta entidad.

Sería muy valioso en un futuro que las 31 entidades federativas tuvieran algo similar, y no quedarse en un programa aislado sino en un proyecto nacional en beneficio de las personas que tienen alguna discapacidad.

1.4.- *LEGISLACIÓN EN LA EDUCACIÓN ESPECIAL.*

Este es uno de los temas más delicados, debido a los cambios de las leyes, reglamentos y acuerdos que se han realizado en los últimos años. Dentro de la Administración Educativa que se maneja en nuestro país, la legislación hablando específicamente de la Educación Especial ha tenido una serie de transformaciones que se han manejado de acuerdo a las necesidades que esta población especial demanda.

Hace varios años la Educación Especial junto con otros organismos públicos y privados han seguido la tarea de trabajar por los derechos humanos de estos individuos. Y solamente con una legislación que este vigente podrán alcanzar todas sus metas propuestas.

Por eso en este apartado es pertinente tomar en cuenta que solamente legislando y estableciendo normas concluye la tarea sino lo más complejo viene su ejecución y para esto la Administración Pública Federal a través de la Secretaria de Educación Pública es la responsable directa de una serie de funciones, las cuales se mencionan a continuación con referencia a lo que es la Educación Especial.

1.4.1.- Artículo tercero Secretaria de Educación Pública, Ley de la Administración Pública Federal y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“ Art. 30, fracc. XXX. Crear y organizar a este fin sistemas de enseñanza especial para niños, adolescentes y jóvenes que lo requieran.”³¹

Con la participación de grupos interesados en cumplir con esta función, la Federación designó a la Secretaria de Educación Publica, como desde hace muchos años para construir varias escuelas que atienden a este tipo de educación, como un ejemplo vemos a la Escuela Nacional de Sordomudos, la Escuela Nacional para Ciegos y el instituto Médico Pedagógico.

En su tiempo cumplieron su objetivo designado, pero conforme la población ha crecido se han tenido que ir modificando sus instituciones, planes y programas para poder atender con mayor eficiencia a las necesidades que se han estado demandando en los últimos años.

³¹ Legislación de la Administración Publica Federal. P 30

En la actualidad el organismo público de la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección General de Educación Especial, con una serie de acciones educativas se ha visto con la necesidad de innovar otra modalidad de escuela que siga atendiendo a los alumnos que presenten dificultades en el desarrollo de su enseñanza.

Son las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Especial (USAER), estas trabajan con un grupo de especialistas como: pedagogo, psicólogo. Terapeuta de lenguaje, pediatras, médico general, odontólogo, terapeuta de estimulación temprana, etc. Su labor es diagnosticar a los alumnos para que puedan continuar con algún tratamiento que garantice su crecimiento intelectual, físico y sensorial. Los servicios que prestan en las escuelas regulares son para detectar los casos y atenderlos con la mayor brevedad posible.

También existen los Centros de Atención Múltiple (CAM) que son centros especializados en donde el objetivo general es brindar servicio de Educación Básica y capacitar a los alumnos que requieran aprender un oficio que les permita un mayor crecimiento educativo y profesional.

Para que estos planteles educativos sigan con su labor es indispensable contar con la formación humana de los docentes ya que esta es una herramienta necesaria en el desarrollo de la Educación Especial.

En el siguiente artículo así se manifiesta “ Art. 3 fracc I. Prestan los servicios de educación inicial, básica incluyendo la indígena-, especial, así como la norma para la formación de maestros.”³²

En el cumplimiento de la labor administrativa de controlar todas las instituciones educativas para la capacitación de los docentes se decide incursionar en la Educación Especial.

La Secretaría de Educación Pública instituye la Escuela Normal de Especialización donde se cursa la licenciatura en Educación Especial, se ha visto que sus egresadas tienen la oportunidad de prestar sus servicios en los colegios, instituciones, asociaciones y planteles tanto públicos como privados del país.

Por esta razón un administrador educativo debe conocer esta situación, ya que en el momento en que algunas de las instituciones necesiten solicitar personal docente ya se cuente con una fuente a la cual recurrir para reclutar personal académico y así poder escoger a las mejores candidatas para cubrir algún puesto vacante.

³² Ley General de Educación. P 11.

Continuamos así con el análisis de cómo han intervenido las leyes en el desenvolvimiento de la Educación Especial y como se involucra al Estado con los sectores privados y sociales. El punto de referencia más importante en este documento es el que se tiene en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, más concretamente en el artículo tercero. Existe un apartado que habla especialmente de la Educación Especial.

“Art. 3 apartado C. Contribuirá la mejor convivencia humana tanto por los elementos que aporten a fin de robustecer en el educando junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia. La convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derecho de todos los hombres, editando los privilegios de raza, secta, grupo, sexo o de individuo.”³³

Este artículo constitucional habla de la igualdad de oportunidades no importando el sexo, secta religiosa o grupo social al que se pertenezca para que una persona reciba educación. Este punto incluye en todo el panorama de la Educación Especial ya que la sociedad y el mismo estado no la ven como rentable a largo plazo, y por ello se maneja como un sector educativo al cual la falta de recursos no favorece la consecución de sus objetivos.

Todavía existe gente que esta comprometida con la Educación especial y no ha dejado que esta se vuelva un caso olvidado, sino que busca nuevas alternativas para evolucionar y así dignificarla. Esto se manifiesta en los cambios administrativos y procedimientos que dan lugar a que más alumnos reciban oportunidades en la prestación de servicios educativos.

Aquí no se acaban la legislación en la Educación Especial ya que éste es un tema muy amplio. A continuación ofrecemos un listado de leyes, reglamentos y acuerdos que se han publicado para el conocimiento de las personas comprometidas con la problemática que atraviesa esta educación.

- Ley para la personas con Discapacidad del Distrito Federal.
- Reglamento Interior de la SEP.
- Norma Oficial Mexicana NOM-001-SSA2-1993. Que establece los requisitos arquitectónicos para facilitar el acceso, tránsito y permanencia de los discapacitados a los establecimientos de atención médica del Sistema Nacional de Educación.
- Proyecto de Norma Oficial Mexicana NOM-173-SSA1-1998. Para la atención integral a personas con discapacidad.
- Acuerdo por el que se crea el Consejo Promotor para la Integración al Desarrollo de las Personas con Discapacidad.
- Reglamento del Consejo Promotor para la Integración al Desarrollo de las Personas con Discapacidad.

³³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. P 6

- Programa Nacional de Educación 2001-2006.
- El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar la escuela.

1.5.- SECTOR PRIVADO.

Se ha observado en los últimos años que la iniciativa privada ha puesto en función un proyecto nacional de difusión para enterar a la sociedad sobre: ¿Qué es la discapacidad en nuestro país?. Este proyecto se origina en el área de los medios de comunicación, principalmente el poderoso medio de la televisión privada. Este medio de difusión ha permitido generar una fuente importante de información que no se daba antes y ahora gracias a la participación de la sociedad civil se ha convertido en una vía para dar a conocer a la gente sobre nuevos aspectos que se realizan a favor de esta población.

Entre estas novedades para la discapacidad se construyeron los Centros de Rehabilitación Infantil TELETON, los cuales han tenido una demanda excesiva. Por ello hay proyectos de construir más centros en otras partes de la República. Se promovieron capturando donaciones en forma masiva donde toda la sociedad económicamente activa participa cada año. Esto se hace mediante un evento de tres días que es transmitido por televisión teniendo un gran éxito.

A continuación en el siguiente anexo se mostrará el organigrama del nuevo Centro de Rehabilitación Infantil TELETON (Anexo 4), en donde se muestran todas las áreas medicas que un centro de este tipo necesita para brindarles buen servicio de rehabilitación a las personas que padecen alguna discapacidad física.

Se encontró también que este organigrama lo conforman las siguientes áreas: médico de cabecera, psicólogo, terapeuta físico, recepcionista, vigilancia, personal de limpieza, recursos humanos, además, de un área de gobierno junto con una administración general.

Al día se atiende a una población aproximada de setecientos pacientes. Por esta razón en el centro se encuentra registrada una población total de mil quinientos. Con estos datos se tiene un déficit de ochocientos pacientes que no son atendidos y que se encuentran en una lista de espera.

Una de las funciones que tiene es la agendar citas en donde se anotan a todos los pacientes que van llegando y se les entrega un carnet que sirve para el día de la cita.

Luego regresan a su cita se les entrega un gafete con los datos del paciente y una pulseras de seguridad que debe ser entregada al finalizar su consulta.

Cada cita tiene una duración de una hora y son diez consultas por bloque y se tiene que presentar cada dos o tres veces a la semana. El requisito para ingresar a la lista de espera es ser menor de edad y tener una discapacidad neuroesqueletica. Es lo que se pide para contar con un registro para su ingreso.

Otras de las actividades que se promueven en la organización son las reuniones de trabajo en la que se realizan conferencias y cursos dependiendo de cómo están organizados los calendarios.

En el siguiente capítulo entraré en materia cuando describa a una escuela cómo lo es Comunidad Down A.C, y el papel que juega el administrador educativo como apoyo para encontrar los mejores mecanismos para la optimización de los recursos y lograr los mayores niveles de eficiencia.

CAPÍTULO 2- MARCO DE REFERENCIA. " COMUNIDAD DOWN A.C. "

Para entrar en material sobre lo que se pretende explicar en este segundo capítulo de la tesis, se comenzara con dos apartados que son conceptos básicos. La razón es la de dar una pequeña introducción a este capítulo.

Estos conceptos son el comienzo de un camino en él sé que conocerá como funciona Comunidad Down, A.C. así mismo se tratará de responder a todas las dudas que se tengan respecto a este tema.

2.1. - CONCEPTOS BÁSICOS EN COMUNIDAD DOWN A.C.

En este apartado la idea es proporcionar información sobre la Educación Especial. Esta es tomada como concepto aunque en la actualidad apenas sé esta escribiendo del tema en lo que respecta a las áreas administrativas y por ello se toma en cuenta la participación que juega el administrador educativo en esta educación y su incursión en ella.

2.1.1. - ¿ Qué es Educación Especial?

En el sistema educativo hay varios niveles de educación y la Educación Especial también se encuentra integrada en este pero con determinadas características que hacen que la Administración Educativa la vea con otro enfoque diferente. Ocasionalmente es necesario que se vea la parte técnica y operativa que proporciona al sistema educativo la alternativa de darle continuidad a los programas y proyectos de Educación Especial. Muchas veces se logra gracias al apoyo económico que proviene de los presupuestos anuales de cada organización gestora y en algunos casos los gobiernos estatales.

“ Educación Especial es la combinación de currículo, enseñanza, apoyo y condiciones de aprendizaje necesarias para satisfacer las necesidades educativas especiales del alumno en manera adecuada y eficaz puede constituir la totalidad o parte del currículo total, puede ser impartida individualmente o junto con otros y puede constituir la totalidad o parte de su vida escolar. “ ³⁴

³⁴ “ La Educación Especial en México, el programa para la modernización educativa 1989-1994 atendió a 213 mil niños y jóvenes discapacitados. “ *EL DÍA*. p 35.

En las escuelas de Educación Especial la formulación de programas contiene los siguientes tres puntos que el autor menciona, y que son muy importantes, por que marcan el camino a seguir. Esto es elaborado con la experiencia del docente junto con el apoyo de un administrador educativo, si es necesario hasta de un psicólogo. Ellos tratan de individualizar las necesidades y crear las mejores condiciones para el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta y encauzarlos a las necesidades de los alumnos para que en una evaluación que realice la directora u otra autoridad esta sea satisfactoria.

El caso de la Educación Especial en México, esta integrada al sistema educativo de una manera bien planeada, porque persiguen un objetivo común de incorporación a la educación básica. Por ello la distribución de la información real acerca de lo que pasa con este tipo de educación favorece a los planes, programas y proyectos que se tengan.

Primeramente esta información debe extenderse a cada organización y así darle una homogeneidad a los objetivos que la Dirección General de Educación Especial (Anexo 5) establece, con la participación de todas las escuelas particulares que también tienen la tarea de hacer los cambios necesarios en sus organizaciones. En el caso de Comunidad Down A.C. más adelante se describirán sus mecanismos administrativos.

Todas se relacionan de una manera directa o indirecta por que se encuentran dentro de un mismo universo derivados de los problemas económicos, políticos y sociales que impactan a toda la sociedad mexicana.

Por supuesto es interesante enfatizar la actividad del administrador educativo en lo que respecta al funcionamiento de la Educación Especial. Es rara la ocasión que se pueda contar con gente tan preparada que tenga un compromiso muy profundo por la actividad. Por lo mismo la oportunidad que se les dé será un acto innovador en este campo.

“ Desde un punto de vista puramente administrativo, la Educación Especial debe considerarse como parte de la organización del sistema escolar que requiere cierta proporción del maestro-alumno por clase y tiene formulas especiales para determinar los niveles de financiación a la categoría de niños excepcionales que se educan. “³⁵

³⁵ HERWARD L William. Et al. *Programa de Educación Especial 1*. P21.

Aquí es donde podemos encontrar los aportes que puede hacer un administrador educativo en los centros educativos de Educación Especial, como soporte técnico en las direcciones administrativas. El administrador educativo posee las herramientas adecuadas para ayudar con sus habilidades y capacidades en la solución de problemas o en su caso la detección de ellos.

No es tarea fácil para el administrador educativo el aplicar sus conocimientos en la formulación de cursos de capacitación al personal docente, por ejemplo, programas, presupuestos, planes, y sobre todo en las nuevas estrategias para el financiamiento educativo, que es la parte más interesante de su economía, y es la parte esencial de sobrevivencia de una organización educativa.

El dotar de los recursos necesarios a esta estructura donde las prioridades son muy diferentes a la de los otros niveles educativos es lo que hace que la fuente para la obtención de recursos haga que el administrador busque otros horizontes como el apoyo de gente que tenga experiencia y tenga éxito en esa misma tarea. Los márgenes de error deben ser bajos por que las consecuencias no son como en otros niveles educativos.

Hay que entender esto con otra visión ya que la descripción de este problema no solo se queda en el individuo de educación especial sino en su núcleo familiar que es el eje articulador para desarrollar las potencialidades que su misma limitación lo identifica. La historia del alumno cuenta mucho en estas escuelas de Educación Especial por que van orientadas a canalizar todas las debilidades y destrezas del docente, el director, el administrador y el psicólogo.

Estos datos permiten que el administrador sepa a que personas brindarle cierto apoyo económico a través de becas que en su momento dado serán solicitadas o otorgadas por alguna empresa o la misma escuela con sus propios mecanismos de financiamiento. También a la hora de los pagos de las colegiaturas se tenga alguna consideración a las familias que más lo necesiten. Siempre buscando el bienestar tanto para el alumno como para la escuela y seguir brindando el mismo servicio educativo de calidad.

2.1.2. - ¿ Qué es el Síndrome de Down?

La Educación Especial tiene muchas especialidades y entre ellas se encuentra el Síndrome de Down, un área que esta relacionada con el objeto de estudio de este documento, por eso nos referimos a Comunidad Down A.C, la escuela dedicada a atender este tipo de discapacidad.

La pregunta que esta hecha en este apartado, nos permite integrarnos a la parte más importante del objeto de estudio, que permitirá al administrador educativo conocer todo el entorno al cual tendrá que integrarse, para así poder ejercer bien su profesión.

“ ¿ Qué es el Síndrome de Down? El síndrome de Down, erróneamente llamado mongolismo cuyo nombre correcto es trisomía 21, es un padecimiento de naturaleza genética que se puede diagnosticar desde el nacimiento y causa en las personas que lo padecen una falla en su desarrollo tanto físico como mental; así mismo se acompaña de múltiples malformaciones y predisposición a otros tipos de enfermedades sobre todo en la primera infancia.”³⁶

Conociendo estos antecedentes médicos del Síndrome de Down, observemos más de cerca el papel que juega un administrador educativo en esta escuela de Educación Especial. El administrador educativo mismo debe prever esta situación puede presentarse en un futuro en estas instituciones. Las características médicas de estas personas imponen una forma de atención especial en sus materiales y en otros aspectos.

Aparte del buen servicio administrativo que es aplicado en sus procesos administrativos, hay que poner mucha atención en todas las fallas técnicas que se presenten en el proceso, ya que puede ocasionar muchas pérdidas que se verán reflejadas en el ingreso de esta institución.

La visión del administrador educativo debe enfocarse a conocer sus antecedentes y reconocer cual es la estrategia que siguen las organizaciones de Educación Especial que deben atender las necesidades de esta comunidad como lo es el alcanzar un crecimiento en su vida independiente. Este conocimiento ayuda a redactar la misión y los objetivos para que la institución atienda las demandas que este sector exige.

³⁶ LAGUNES Roberto et al Síndrome de Down. Problemática Biomédica P 7

El hablar de los siguientes pasos que estas personas tienen que dar es una actividad que los directivos tienen muy presente, aunque no dejan a un lado la importancia que tienen los alumnos de edad prematura que son el futuro de la permanencia de la Comunidad Down, A.C. como una escuela de Educación Especial.

Es necesario cumplir con los objetivos expectativos que se plantean como una realidad y al mismo tiempo comprometer al padre de familia a firmar un reglamento escolar donde se le estipulan obligaciones y derechos tanto de su parte como del personal administrativo.

Por ello es indispensable que los sistemas y subsistemas que conforman este plantel se integren a procesos administrativos eficientes que sean implementados en varias de las instituciones que manejen esta educación en otras organizaciones para conseguir eficientemente sus objetivos.

A partir de la definición de algunos conceptos básicos de la Educación Especial y en especial del Síndrome de Down. En este capítulo describiremos como se desarrollan las técnicas, métodos y procedimientos administrativos en el caso muy particular de una escuela de Educación Especial que se dedica a la educación de niños y jóvenes con estas características y con esto en algunos momentos mencionaremos la importancia que tiene un administrador educativo en la ejecución de sus propias tareas.

En este capítulo es como si le sacara una fotografía a Comunidad Down y así podrían darse cuenta de cómo funciona en la actualidad esta institución educativa. Es la parte en donde gira el eje de mi tesis y de la importancia que tiene la administración educativa que incursione en estos campo de la educación. Por eso a continuación empezare con los antecedentes de esta.

2.2.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Los antecedentes de esta institución educativa desde el año de su creación en 1979 nos relata que la escuela nace de la inquietud de un grupo de padres de familia que se preocuparon por la buena preparación de sus hijos y de ver estimuladas sus expectativas de estas personas.

En aquellos tiempos no existía la gama de información con la que en la actualidad se cuenta sobre el Síndrome de Down. Por ello no fue causa para que estos emprendedores padres fundaran esta escuela de Educación Especial con muchas dificultades económicas ya que en ese período el país atravesaba la crisis de los años 80. Se pensó entonces que no podrían crear esta escuela tan necesaria en esos momentos en donde la carencia de estas instituciones especializadas era lo que prevalecía.

Con muchos esfuerzos y con gente consiente y dedicada se levantó una escuela que requiere de una infraestructura muy especial a diferencia de otras instituciones. La cuestión económica no fue un obstáculo para cristalizar el proyecto ya que con la aportación de donativos y el trabajo entregado de padres que en esos momentos podrían aportar dinero y tiempo, se logró la meta que se habían trazado.

Se demuestra así la tenacidad de una organización que sin fines de lucro tenía la tarea de levantar unas instalaciones en donde los beneficiarios serían ellos y sus hijos. Cada año que pasaba se acumulaban más las necesidades ya que se estaba dando a conocer y la escuela incorporaba otros niños para su atención educativa.

No todo quedó ahí, la nueva preocupación entonces era que los niños se estaban convirtiendo en jóvenes que requerían cubrir otras metas como las laborales, por lo mismo se trabajó mucho para edificar el área de talleres en donde la población adulta hoy día ejerce un oficio bien definido.

En la actualidad la Dirección General, el Patronato y los padres de familia elaboran propuestas de proyectos donde su objetivo es el futuro de estos chicos. Las expectativas de vida siguen creciendo, uno de los proyectos es para la creación de una Casa Hogar y el otro para una vida independiente. Todavía no se tiene algún resultado concreto, pero como en un principio se han buscado caminos para que se haga una realidad los proyectos a favor de los alumnos actuales y futuros. (Anexo 6)

Además, esta población sigue creciendo y es necesaria la creación de nuevos espacios educativos para responder a la demanda de este sector educativo ya que poco a poco va aumentando su matrícula.

2.2.1.- Organización Institucional y sus Manuales Administrativos.

En este apartado damos a conocer como esta estructurada la escuela de Educación Especial dedicada al síndrome de Down, además, identificaremos cuantas unidades de mando cuenta, y así reconocer si con las que se cuentan son suficientes para lograr los niveles de rendimientos necesarios.

Comunidad Down A.C, que ha tenido un sin fin de modificaciones que le han permitido su supervivencia. La nueva filosofía, el clima y la cultura organizacional que se percibe en ella es agradable, su ambiente laboral y el dominio de sus funciones administrativas así lo demuestran. Aunque se observan algunas carencias administrativas, las cuales se irán señalando en los siguientes apartados de este documento.

Las personas que conforman el patronato de la escuela tienen actividades fuera de las funciones administrativas de esta organización educativa. La mayoría son socios y siempre están en constante comunicación para saber que esta pasando en la escuela. Se observa que pese a sus otras actividades no relajan las relaciones públicas, y que tanto la Dirección General como el Patronato lo tienen muy en cuenta, ya que estos contactos han permitido conseguir muchos de los donativos que hasta ahora le siguen llegando.

Además de los niveles jerárquicos más fuertes de la escuela están las siguientes direcciones:

- Dirección Académica.
- Dirección Administrativa.
- Dirección de Desarrollo Institucional.

Al ser revisado el organigrama, no se localizó en él a la Dirección de Desarrollo Institucional, ya que esta dirección es de reciente incorporación. La creación de esta área se da como consecuencia de las necesidades actuales y urgentes de financiamiento de la escuela y por la incorporación el aumento de nuevas tecnología a la cual se están adaptando con una gran velocidad dentro de la organización.

Gracias a que avances tecnológicos se han agilizado ciertas tareas que anteriormente disminuían el tiempo y el rendimiento de las personas, pero que ahora ven simplificadas diversas tareas administrativas.

Las otras dos áreas tienen funciones diferentes, pero presentan un vínculo de comunicación muy bien establecido, debido a que en ocasiones tienen que reunirse sin previo aviso para tratar un problema que se presente y en el apoyo mutuo encuentran la solución. Una de sus funciones es dar instrucciones al personal que tienen bajo su cargo para que todas sus acciones se encaminen al beneficio de esta institución.

Para dar una mejor idea, de cómo está estructurada la escuela es necesario presentar el organigrama oficial de "Comunidad Down A.C" y así poder distinguir bien cuáles son las áreas, departamentos y unidades que están integradas en esta organización educativa. (Anexo 7)

2.2.2.- Manual de Organización.

Al hacer una revisión del manual encontramos los siguientes puntos:

- 1- Objetivo General de la escuela.
- 2- Organigrama.
- 3- Objetivo del puesto.
- 4- Descripción del puesto.
- 5- Reglamento Interno para docentes.
- 6- Perfiles Profesionales.

Llegamos a la conclusión después de consultar documentación sobre el tema y con ejemplos de manuales de organización de otras instituciones que es necesario incluir algunos puntos complementarios:

- 1- Antecedentes de la escuela.
- 2- La Dirección de Desarrollo Institucional no está dentro de la estructura del organigrama.
- 3- Los objetivos y la descripción de los puestos de esta nueva Dirección.
- 4- El reglamento interno para el personal administrativo.
- 5- Título del manual.

El mantenimiento que se le debe dar a los manuales de organización es indispensable, ya que pueden caducar en un tiempo determinado. Se observa que esta falta de atención se debe a que dentro de la prioridad de actividades administrativas no se dan el tiempo para sentarse y ponerse a revisar su actualización esté. Esta no es una justificación para no hacerlo, al contrario es un signo de reflexión para planear y hacerlo ya.

Todas las organizaciones privadas poseen características propias, y el modo de elaborar manuales es diferente en cada una de ellas, lo que influye en la decisión de que debe contener y que quitar. La toma de decisiones la realiza la Dirección General o los dueños de la escuela. En las organizaciones públicas estas se supervisan bajo una norma que viene directamente de la Secretaria de Educación Pública; además de las necesidades existen muchos tipos de manuales dependiendo de estas organizaciones.

El diseñar manuales es una tarea que implica tiempo de investigación para reunir los datos necesarios en su elaboración, por lo mismo se debe contratar personal como ejemplo un administrador educativo. Este actualicé los manuales caducos, aparate pueda realizar algunas funciones administrativas tan interesantes en su ramo.

2.3.- *DINÁMICA ORGANIZACIONAL.*

En toda escuela de Educación Especial cualquiera que sea su especialidad se observa una característica importante en su dinámica lo que se refleja principalmente en la relación con que se manejan los grupos de trabajo. Aquí es cuando el administrador educativo debe poner mayor atención para enfrentar cualquier conflicto que se presente.

Aunque puede encontrarse un apoyo con los manuales de organización donde se establecen las actividades de cada área, nunca faltan labores extras por algún caso de emergencia no se añaden a las rutinas diarias de trabajo. La comunicación crece y con ello su comportamiento se altera para algunas partes del sistema social de la organización educativa.

En el transcurso de los años la manera de laborar en las áreas organizacionales de cualquier institución de Educación Especial varía dependiendo de la propia dinámica que se establezca y de las necesidades como organización.

En lo que siempre hay que estar pendiente en una organización educativa es en sus innovaciones, ya que éstas son la clave para que la dinámica organizacional provea los cambios de las funciones administrativas que se lleven a cabo en una determinada área y en toda la organización educativa.

2.3.1.- Dinámica de Grupo.

Una ventaja que se tiene cuando un grupo está relacionado es que la experiencia que acumulan fortalece a este para un bien común, además de obtener mayores resultados en la optimización de recursos humanos y más si hay un clima organizacional sano que motive a todos a la cooperación y participación dentro de las dinámicas de los grupos de trabajo.

En Comunidad Down A.C, la forma como se ha conformado el grupo de trabajo ha conformado una serie de características como la constitución de una planilla de docentes. Solamente la antigüedad se observa en algunas maestras y en el personal de limpieza. El resto del personal es nuevo pero su actitud es positiva y ello se demuestra en sus resultados y en la manera de pedir ayuda en el trabajo grupal, en él se demuestra el apoyo que se tienen y la manera satisfactoria de encararlo.

La directora del plantel delega muchas responsabilidades. Esto ha hecho que las otras direcciones sigan su ejemplo y así sucesivamente. Otra de las características de este grupo de trabajo en su mayoría constituyen mujeres lo que provoca situaciones de conflicto, ya que en su mayoría tienen un temperamento muy fuerte. La actitud que toman para resolver algún problema tarda en ocurrir, así mismo les cuesta trabajo llegar a establecer un acuerdo.

Esta es una de las principales preocupaciones de la directora. La parte del desarrollo humano dentro de la organización, tiene que reconocer los errores para aprender a modificarlos con una actitud positiva que se contagie a toda la escuela de Educación Especial. La estrategia es ocuparse en pensar cuáles son las conductas que más se manifiestan en el individuo y apoyados de un profesional ofrecer algunos cursos de relaciones humanas y superación personal. En la propuesta de este trabajo de investigación en el capítulo cuarto se mostrará un programa de trabajo que se impartirá en la escuela.

2.3.1.1.- Grupos de trabajo con docentes.

Estos grupos están divididos de la siguiente manera dentro de la escuela de Educación Especial:

- 14 Maestras titulares.
- 5 Maestras auxiliares
- 2 Psicólogas.
- 1 Coordinadora de talleres.

El día en que están programados los cursos de actualización de maestros en el último viernes de cada mes; ese día los alumnos no tienen clases. Este día se organizan una serie de sesiones en las que se exponen experiencias individuales y los problemas que presenta cada alumno.

Las sesiones se realizan en forma de conferencia y luego en mesas de discusión, en donde las maestras que tienen más antigüedad en el plantel apoyan a las otras de menos experiencia, proporcionando datos específicos de la evolución de los alumnos.

Como en todo grupo existen diferencias y más sí las maestras están especializadas en alguna área como son las de lenguaje, donde hay personas con poca experiencia y que por ello traen ideas nuevas que al integrarlas al anterior grupo se producen un choque de criterios en algunas de ellas.

Esto no es una justificación para que la participación siga así, al contrario hay un respeto hacia la ideología de cada individuo, y ayuda a que a la hora de realizar el siguiente plan escolar se puedan modificar algunos puntos que no funcionen. De esta forma se busca conseguir el verdadero cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La responsable principal de la realización de esta dinámica es la coordinadora académica, que previamente en una junta con la Directora General hace sugerencias para estos cursos, como por ejemplo sobre los temas y así se organizan sesiones en las que llevan a cabo su participación grupal. En ellas participan tanto especialistas, como personal que practica el método Montessori en otras instituciones.

Estos cursos duran desde las ocho de la mañana hasta las dos de la tarde donde cuentan con dos horas de receso y comentan algunos detalles importantes de las clases, también se utiliza para que alguna maestra tenga algún pendiente lo resuelva con la coordinadora inmediatamente.

La cooperación se da también en otro tipo de actividades como a la hora de la entrada, donde una maestra encargada llevará siempre a los alumnos menores a sus salones.

Cabe mencionar que existe un servicio de transporte escolar supervisado por un par de docentes tanto en el turno matutino como en el vespertino, la primera maestra recoge recibos de pago, oficios, material didáctico y la segunda toma lista a la hora de abordar el camión para que no falte ningún chico, y checa que todos los padres sean puntuales en la hora establecida para recibir a sus hijos.

Si por una emergencia el padre no puede recoger al chico a la hora fijada tiene la obligación de avisar antes o mandar a alguien a recoger al chico (a), si no hay nadie en la parada correspondiente el alumno es regresado a la escuela hasta que el tutor vaya por él.

2.3.1.2.- Grupos de trabajo con personal administrativo.

Este grupo es menor que el primero y con la misma importancia que el otro ya que juntos hacen que la escuela de Educación Especial funcione con eficiencia. La forma como están estructurados es la siguiente:

- 3 Directoras (General, Administrativa y Desarrollo Institucional)
- 2 Secretarias.
- 1 Conserje.
- 1 Chofer.
- 2 Ayudantes de conserje.
- 1 Contadora.

Entre este personal existe mucha comunicación lo cual permite que sus relaciones crezcan y maduren, y al mismo tiempo ayuda a que no sean necesarias tantas juntas ya que el trabajo lo hacen en tiempos establecidos. Esto se da gracias a que es un grupo donde se coopera en todo y en ocasiones las secretarias se apoyan mutuamente en algunas tareas que pueden realizar, sin dejar de hacer lo que les corresponde a cada una de ellas.

Las tres directoras del plantel se citan mensualmente con los miembros del patronato en donde básicamente se resuelven las problemáticas administrativas, estas reuniones son los primeros días de cada mes y duran de dos a tres horas. La dinámica es mediante una mesa redonda donde discuten los puntos a tratar y la que queda como responsable directa de los acuerdos es la Directora General.

La participación del personal de limpieza es eficiente ya que se nota en las instalaciones de la institución de Educación Especial, aunque siempre hay personas que no rinden a toda su capacidad a quienes con algunas llamadas de atención se les trata de dar cauce. En estos casos existe una sanción donde se les descuenta de su salario, si no cubren ciertos niveles de eficiencia o son despedidos por no producir como se contempla en el plan de actividades de dicha institución.

La delegación de responsabilidades en las tres direcciones esta bien distribuida, ya que cada una tiene un cierto personal a su mando y por supuesto se ejecutan sus actividades de la siguiente forma:

- A) La Directora de Desarrollo Institucional tiene a su mando a una secretaria que organiza al chofer para efectuar entregas.
- B) La Directora Administrativa directamente es apoyada en todas las funciones administrativas por la contadora quien es la que recibe casi la mayoría de las instrucciones ya que a ella llegan a preguntarle lo que se va hacer. Esta a la vez informa de sus tareas al conserje, al chofer y a los dos ayudantes. Es la Dirección que tiene más personal, aún así, su clima de trabajo es muy agradable y todos participan.
- C) La Directora General solo tiene a su cargo a una secretaria, esta su vez tiene mucho comunicación con la otra secretaria y con la contadora. Esta última cumple con la supervisión, control y dirige las labores o decisiones de ultima hora.

Existe mucha relación entre las tres directoras ya que la confianza y el entendimiento para solucionar los conflictos o los problemas que se presentan los han sacado adelante, ya que en ocasiones se juntan para platicar, pero antes dejan ordenes de lo que se tiene que hacer para que no se desperdicie el tiempo en lo que ellas se congregan para dialogar y resolver las problemáticas existentes.

2.4.- LA LOGÍSTICA Y LOS RECURSOS MATERIALES.

Los recursos materiales y su logística son una de las piezas angulares de toda organización. El papel que desempeñan es sin duda importante ya que son los insumos los que sirven para la transformación de un servicio y que sin ellos no se podría llegar a la ejecución de los métodos, procedimientos y la aplicación de las técnicas administrativas. La clasificación que estos cumplen en las escuelas de Educación Especial depende mucho del nivel educativo, la zona donde se ubican, las necesidades de los alumnos y el presupuesto con el que cuentan para su adquisición.

En Comunidad Down A.C, debido a la complejidad de sus tareas, requieren mucho de diversos materiales pedagógicos con diferentes características. Otras instituciones educativas encargadas de este tipo de educación dependen de las actividades que tengan planeadas para definir el tipo de material requerido.

Gran parte de los recursos materiales son obtenidos por medio de donativos que organizaciones gubernamentales ofrecen. Así, la mayoría de los donativos en especie han sido camionetas, sillas, mesas y algunos enseres domésticos. Otras donaciones provienen de las asociaciones civiles que apoyan a las escuelas que apenas están comenzando o tienen dificultad para adquirir sus recursos.

Cuando estos organismos también obtienen beneficios de un donativo grande se comunican con las otras y les hacen llegar cierta cantidad de los productos que en su momento también pueden ser de utilidad a las otra. Otras entidades son empresas que entre su filosofía se destaca el proporcionar ayuda a quien más lo necesita. Así a través de estas se ha obtenido la base del equipo informático con él que en la actualidad gozan como son: computadoras e impresoras, que cabe señalar no están a la vanguardia, lo que obligó a la escuela a invertir para generar un sistema de computo de mayor calidad.

Los planes anuales de trabajo de cada ciclo escolar definen la participación de los recursos materiales, por que con ellos se designan los objetivos y principalmente las actividades. Así se lleva a cabo un mejor control de lo que se utiliza y no existen los desperdicios de estos recursos en grandes cantidades.

Cuando en un área surgen imprevistos primero se comunican a la administradora quien lo transmite a la Directora General que a su vez en las juntas del patronato recibe una respuesta. Antes se le comunica al personal de esta área que tendrá que esperar hasta que se autorice la adquisición del material que se haya solicitado.

2.4.1.- Distribución de material didáctico.

Es muy interesante observar como las organizaciones de Educación Especial toman ciertos criterios para la distribución del material. Por observación directa es una de las cosas que a la administración se le dificulta mucho hacer por la complejidad de factores que confluyen en esta labor. Por ello a continuación describiré como lo realiza Comunidad Down A.C.

Primero se plantea el caso del material didáctico ya que es fundamental la base para lograr los objetivos educativos de la institución, y si no se le da la importancia que merece se generan una serie de conflictos para la institución. Cada salón de clases cuenta con un material permanente que las docentes tienen la responsabilidad de cuidar y conservar en buen estado. A la coordinadora Académica es a la persona que acuden para pedir asesoramiento acerca de los materiales que se tiene pensado solicitar a la Dirección Administrativa pero que antes deben ser justificados con el plan de trabajo.

Cada mes a las maestras se les proporciona un cuaderno donde tienen que anotar todo el material necesario para utilizarlo de manera eficiente. Después de haber ingresado el material a la institución, específicamente a la Dirección Administrativa, donde es revisado para hacer la distribución correspondiente. Aquí se solicita también al conserje para que ordene el pedido que se ha revisado por la contadora y en algunas ocasiones por la misma administradora.

Este pedido es entregado a los salones de clases, para ser revisado por las docentes quienes verifican que nada les haga falta. Este procedimiento administrativo se lleva a cabo cada mes y hasta la fecha les ha funcionado con buenos resultados en la parte pedagógica y también administrativa. Anteriormente en vez de ser anotados en un cuaderno, las maestras llevaban una hoja suelta a la dirección administrativa y no se llevaba un control de fechas, así que los niveles de eficiencia no eran cubiertos.

Otra forma de entrada de material didáctico a Comunidad Down es por medio de la Dirección de Desarrollo Institucional la que se encarga de la recolección de donativos (este mecanismo será detallado más adelante), siendo estos en especial de papelería, como hojas rotafolio. Si en esos momentos, por la serie de actividades que se programen son requeridos, se les hace entrega automática del material a las maestras. En algunas ocasiones se requerirá ocupara para estas actividades de la presencia de la Directora General en las juntas con los padres de familia.

2.4.1.1.- Distribución del material para oficina.

La manera como se realiza la distribución, es mediante el área administrativa. Se sigue el mismo mecanismo utilizado para que los docentes hagan llegar su solicitud de materiales. La ventaja que ellos tienen es que ahí es donde llegan primero los insumos y supervisados por este personal administrativo.

Algunas de las diferencias radican en la actualidad de los equipos solicitados. Aquí la adquisición de computadoras, máquinas eléctricas, impresoras, escáner, teléfonos, conmutadores, etc. Estos son materiales de nueva incorporación y su mantenimiento implican un costo adicional por lo cual su cuidado es indispensable. Las personas que tienen contacto directo con estos equipos deben usarlos sin pérdida de tiempo ya que en ellos se basa la institución para el logro de objetivos y principalmente para la optimización de recursos.

Esta preocupación que tiene la Dirección General de Comunidad Down A.C., para optimizar los recursos materiales es buena. Una buena distribución de recursos también es clave. Todo el material manejado esta identificado con el nombre de quien es responsable para llevar un mejor control de este. Aunque parezca exagerado esto ha sido necesario.

2.4.2.- Inventarios.

Los inventarios sirven para controlar tanto las entradas como las salidas de materiales didácticos, de limpieza, de papelería, etc. Además, para su clasificación en inmuebles y muebles.

El sistema que se utiliza en Comunidad Down A.C., en la Dirección Administrativa para el inventario es a través de un expediente donde se anota en una lista que elabora cada una de las maestras en la cual se describen los materiales con los que cuenta cada salón de clases, para registrarlos y al mismo tiempo organizar sus inventarios. Este procedimiento descrito es efectivo ya que en

él intervienen el administrador educativo y la Directora del plantel, visto que ellos reconocen cuales son las necesidades del salón de clase.

Es necesario actualizar este expediente, ya que los datos con los que se cuenta son del año 1998. Por esta razón es indispensable llevar cuanto a un mejor control de estos inventarios para saber lo que se necesita para poder apoyar así a la planeación del siguiente ciclo escolar, principalmente en los materiales que son base para la realización de actividades tanto académicas como administrativas.

A lo que toca a los muebles no existe ningún registro en la base de datos de la escuela de Educación Especial. En cuanto a este punto se observa a primera vista, no es adecuada para la labor de supervisión pues es necesario tener un documento que confirme con cuantas instalaciones se cuenta y cuales ya no son necesarias. En las oficinas administrativas existen unas maquinas de escribir que no funcionan las cuales roban espacio para realizar otras actividades más prioritarias. Sería necesario retirarlas para ocupar con mayor eficiencia las instalaciones.

Ante todo hay que racionalizar los inventarios, por que de aquí dependen que los recursos que ya no sirven busquen otro uso dentro o fuera de la institución de Educación Especial. Es necesario, por consiguiente, organizar de una manera razonable los recursos que están dentro de los inventarios ya que existen materiales que deben ser desechados o buscarle otro uso.

Hay que reconocer que los materiales con los que cuenta en Comunidad Down A.C, son de muy buena calidad. Siempre deben estar al pendiente de que estén en buenas condiciones para su uso.

Existen otras instituciones de Educación Especial que por la mala organización del presupuesto no han manejado de manera eficiente los recursos con los que se cuenta, por lo tanto sus inventarios son ineficientes y no cubren las demandas de la institución.

2.4.3.- Descripción de compras.

Como ya se mencionó las compras administrativas son entregadas a las personas encargadas y éstas a su vez tienen la tarea de anotar todos los materiales indispensables. Estos cuadernos son regresados a la Dirección Administrativa donde se tiene que clasificar los insumos que le son solicitados y que serán comprados en un periodo de cinco días como máximo.

Dependiendo de las características de los recursos es como se anota en las tarjetas de compras el centro comercial, que será visitado para la realización de la compra. Por ejemplo:

- PRICE CLUB-SAM'S.
- AURRERA, BODEGA COMERCIAL MEXICANA.
- HOME MART.
- LUMEN S.A.DE C.V.
- FARMACIA SAN ISIDRO.

Estos son los lugares elegidos para estas compras. Existen casos en los cuales los materiales que se piden por ser sofisticados un poco sofisticados no se pueden adquirir en estos centros comerciales. La administradora busca entonces la manera más práctica de adquirirlos y si existe algún faltante se tiene comunicación con el docente para hacerle saber y explicarle los motivos por los cuales no se obtuvo determinado objeto.

Cuando no se consigue algún producto se busca en otros centros comerciales por medio del encargado de compras. En algunos casos las maestras son las que lo consiguen o se cambia la actividad que se tenía planeada por otra en la que si puedan contar con el material indicado.

El sistema logístico que se maneja en Comunidad Down A.C, es muy pequeño y esta adecuado a sus necesidades particulares. Se observo que lo único que les hace falta es implementar un sistema de control de inventarios y de almacén, que pudiera ser una estrategia adecuada para que los recursos se optimicen adecuadamente y con ello lograr la eficiencia en sus mecanismos de control. Y así en lugar de tener perdidas estas se conviertan en ganancias.

2.5.- FINANCIAMIENTO.

El financiamiento es un tema muy importante en toda Institución de Educación ya que es una practica que cada vez toma más peso dentro de las organizaciones educativas, pues, comúnmente está en constante movimiento. Este concepto no le resta importancia a los demás aunque hay que resaltar que sin él se obtendrían los fondos monetarios para la adquisición de los recursos materiales y humanos.

“En síntesis, la diversificación del financiamiento educativo es un componente fundamental en los procesos de modernización emprendidos en los sistemas de la región. Diversificación que intenta dar repuesta a problemas de eficiencia en el uso de los recursos, de gestión y administración de los mismos.”³⁷

Actualmente éste es uno de los temas más importantes que todo administrador educativo tiene conocer ya que cada fuente de financiamiento tiene que diversificarse para racionalizar bien los gastos y no limitar las expectativas del plantel.

En este punto un administrador educativo tiene que estar bien informado de los nuevos mecanismos de financiamiento, los tipos de cambio de la moneda, como están los intereses bancarios. Además, debe estar actualizado en las reformas fiscales que cada año se realizan en nuestro país.

2.5.1.- Origen de las campañas de Financiamiento.

Las campañas de financiamiento son motivadas por la urgente necesidad de recaudar fondos para crear la infraestructura que demanda una escuela de Educación Especial dedicada al síndrome de Down, además del mantenimiento de estas instalaciones.

Otro de los objetivos que impulsaron estas campañas es el de lograr una mayor difusión orientada a los donantes para que se informen de la labor educativa que presta la institución a la cual están apoyando con sus donativos.

Estas campañas en Comunidad Down desde 1981 encabezadas por el Patronato juntos comenzaron con los padres de familia En aquella época las necesidades eran otras en los comienzos de la organización, aunque se cumplieron los objetivos planteados como la construcción del área de talleres en el año 2000.

Actualmente la campaña de financiamiento es conformada en su estructura organizacional de la siguiente manera:

³⁷ NORIEGA Chávez Margarita. *En los Laberintos de la Modernidad*. P 53.

- Patronato.
- Dirección General.
- Dirección de Desarrollo Institucional.
- Padres de Familia.

La segunda Dirección de nueva creación; surge por la necesidad distribuir las cargas de trabajo del financiamiento. Falta mucho por hacer tomando en cuenta la visión que tienen otros países de esta labor administrativa.

Las fuentes de financiamiento de cada institución de Educación Especial difieren de acuerdo a sus muy distintas políticas, objetivos y estrategias que se plantean en sus programas. Estas fuentes dependen mucho del contexto social, económico y el listado de necesidades de cada organización, lo cual marca la diferencia en cada una de ellas.

Comunidad Down A.C, no es la excepción ya que su grupo de trabajo ha designado un área dentro de la organización para que se dedique exclusivamente a la administración del financiamiento. A esta área la han llamado “Campañas de Financiamiento” que a continuación se describirá. La participación de un administrador educativo en este aspecto requiere cubrir con cierto perfil.

“En cuanto a los donantes, ellos aspiran a que su contribución tenga un impacto amplio tanto sea en tipo de causa como en número de organizaciones. La lógica es articular recursos para generar “poder de compra” es decir, poder financiar una estructura que se tornara en un serio jugador, en el campo de las donaciones. De ese modo, organizaciones de distintas o similares causas comenzaron a construir alianzas en búsqueda de nuevas oportunidades.”³⁸

En las asociaciones civiles como es el caso de Comunidad Down A.C, es necesario tomar en cuenta este aspecto dada la importancia que tiene un donante en cuanto a su relevancia en la organización ya que como donantes necesitan estar informados del destino de sus aportaciones a la organización.

Estas donaciones deben fomentarse en la organización y principalmente a través de los padres de familia que son los primeros interesados en esta recaudación de fondos. En este aspecto la Dirección de Desarrollo Institucional de Comunidad Down A.C. ya toma cartas en el asunto para atender a los donantes con una atención de calidad personalizada.

³⁸ YOFFE Daniel. Recaudación de fondos. La Unión hace la fuerza. P 56.

En las juntas que hacen al termino de cada ciclo escolar además de la intervención de la Directora General, es muy importante la participación de la Dirección de Desarrollo Institucional para informar a los padres de la necesidad de buscar nuevos donantes. Así en las reuniones se les proporcionan unos recibos para que se reafirme la seriedad de la recaudación (Anexo 8). Estas son de las ultimas actividades que la misma organización tiene que financiar con sus propios recursos. Aquí si seria muy necesario que se tomara en cuenta que también es necesario la intervención de otras asociaciones civiles para darle una imagen de alianza que fortalezca a la institución de Educación Especial y que se vea mas seriedad en el asunto.

Un ejemplo muy claro y conocido es la campaña de recaudación de fondos "TELETON" que con una infraestructura muy bien preparada ha logrado en los últimos años ser un monopolio en esta actividad televisiva dedicada a apoyar la labor social de instituciones civiles dedicadas a la Educación Especial.

A continuación se describe la organización que actualmente, tiene la campaña de financiamiento en Comunidad Down A.C.

2.5.1.1.- Preparación de los desayunos.

Los desayunos como eventos de recaudación de fondos se preparan con un mes de anticipación sobre la base de una lista de donante que tengan más participación e interés personal sobre la labor educativa que ejecuta Comunidad Down A.C. El siguiente paso es hacer una llamada telefónica para pedir los datos actuales del donante como son: nombre completo, puesto actual, dirección, teléfono, fax y correo electrónico.

Después se espera la respuesta de la llamada en la cual se anotaron algunos puntos importantes. Así la secretaria de la Directora de Desarrollo Institucional tendrá la tarea de proporcionar toda la información por vía telefónica o en su caso por fax, en un formato donde solo se cambiarán los datos del donante en cual se trata de ser lo más especifico posible con el fin de aclarar las dudas que tengan. Una vez realizado esto y dependiendo del interés se va haciendo una selección de los más aptos para luego hacer un recuento de quienes podrían asistir al evento.

La Directora y la secretaria se encargan de sacar a los mejores candidatos para luego elaborar los presupuestos necesarios para escoger el mejor salón de eventos sociales y proseguir con una junta con la Directora General donde se toma la decisión para la organización de estos desayunos previa autorización del Patronato. Días antes se llama a una compañía de mensajería que será la

encargada de entregar a las direcciones correspondientes las invitaciones, la secretaria entonces tiene la tarea de organizar estas para luego foliarlas ya que a la hora de recoger el paquete de invitaciones la secretaria se queda con un registro de estas.

Posteriormente, una semana antes, la Dirección de Desarrollo Institucional comunica que es importante la confirmación al evento para un mejor control en la organización. Por lo menos es indispensable conocer el número de asistentes para que la Dirección reporte a las oficinas del salón de eventos este dato y no tener ningún contratiempo a la hora del desayuno. Hay que tener en cuenta que el objetivo que se persigue en esta actividad es el de obtener la mayor cantidad de donativos para el financiamiento de la escuela y de la misma campaña.

2.5.1.2.- Apoyo del patronato.

Los integrantes del patronato son en su mayoría los que fundaron la escuela de Educación Especial, así que las relaciones son buenas entre ellos y es fácil ponerse de acuerdo para la toma de decisiones. Ellos traen muy bien puesta la camiseta de la organización y además de sus actividades profesionales no quitan el dedo del renglón en la recaudación de fondos.

La distribución de recursos que obtengan tiene que ser eficiente, así que por cuenta propia y con la experiencia que ya tienen para este proceso ellos son los que obtienen los donativos más fuertes que recibe Comunidad Down A.C, y esto se debe a que han sabido hacer con el tiempo muy buenas relaciones públicas que con la constancia de sus comentarios siguen dando una pequeña difusión a lo que se dedica la escuela de Educación Especial.

Una vez realizada la captura del donativo, los datos son transmitidos a la Dirección General que los analice para luego comunicarlo a la Directora de Desarrollo Institucional que le da seguimiento con las estrategias ya establecidas y al mismo tiempo proporcionar un trato más personalizado al donante para que al surgir alguna duda ella se los explique con toda claridad.

En esta actividad el administrador educativo tiene que aportar una serie de nuevas ideas para diversificar las fuentes de financiamiento y que no solo se quede en papel este proceso sino en la práctica. Debido al conocimiento que tiene del sistema educativo puede buscar alianzas con los otros niveles y con otras instituciones de Educación Especial.

2.5.1.3.- Participación en las convocatorias de concurso.

Esta participación se hace notar por medio del involucramiento directo que tienen tanto las instituciones privadas como las públicas en la integración de actividades que desarrollen los vínculos de comunicación necesarios. Solamente son dos organizaciones las que se han contactado con Comunidad Down A.C, como son:

- TELETON
- SEDESOL

Con la primera, los únicos resultados que se han obtenido con su participación, son haber llenado una solicitud para la adquisición de donativos, de las grandes campañas de publicidad que le han permitido acopiar cuantiosos fondos.

La organización "Teleton" mando a dos de sus representantes a la escuela de Educación Especial para hacer un reconocimiento de la situación que prevalece en esta y evaluar una serie de características que no se dieron a conocer a la Dirección General y que solamente se concretaron en una llamada hecha por la Dirección de Desarrollo Institucional el dar una respuesta vaga por la otra parte.

Hay que señalar que actualmente se llevan a cabo tramites administrativos exigidos por esta dependencia privada que se están procesando para la autorización del donativo. Vemos así que todo este proceso es para poder tener los recursos necesarios para subir el nivel educativo que tanto pide el sistema educativo a todos los niveles de educación

2.5.1.4.- Colaboración de los padres de familia.

Al terminar o iniciar un nuevo ciclo escolar ya se tiene programada una serie de juntas con los padres de familia y asambleas generales, lo que pretende es dar la información financiera por la que atraviesa la escuela de Educación Especial.

La convocatoria de la asamblea se da casi siempre para ofrecer un informe completo de la situación actual, en cuanto a la situación de la escuela en sus finanzas. Para ello se vuelve a sensibilizar a los padres para que participen un poco más activamente en esta campaña de financiamiento y los que se comprometan de palabra para colocar un límite de donativos por alumno. El padre de familia que trabaje más fuertemente ayuda a que su grupo tenga un reconocimiento por parte de la escuela cuando han logrado cubrir la meta que se les había pedido. Esta es la experiencia de campañas cuando anteriores se logró la meta que tenían planeada para el mantenimiento de las instalaciones.

En las juntas que se realizan al finalizar el ciclo escolar por grupo, se le da a los padres de familia el recibo que tendrán que entregar al donante y regresarlo a la Dirección de Desarrollo Institucional, donde la secretaria lo captura en una base de datos de donantes para luego hacerles llegar una carta de agradecimiento por su participación en las aportaciones a la causa de esta institución de Educación Especial.

Así queda abierta la invitación para que estos puedan visitar a Comunidad Down A.C, el día que ellos quieran. Solamente tienen que hacer una cita con la secretaria de la Directora General, para dar testimonio de lo que se está haciendo con su dinero.

2.6.- CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO.

El procedimiento para atender esta área de recursos humanos es por medio de la Dirección General y en el caso de que otra dirección requiera personal ésta área es la que se encarga de reclutar. Estas actividades se planean primero que tipo de necesidades se tienen que cubrir para el próximo ciclo escolar, así que antes de comenzar las clases la Directora General se encarga de solicitar por medio del periódico, a los docentes o al personal administrativo para cubrir ciertas vacantes que existan en ese momento.

El siguiente procedimiento en la organización son las citas para la primera entrevista al candidato de alguna plaza, la Directora General es la que los atiende directamente, para saber si cubren parte el perfil profesional que la escuela de Educación Especial esta solicitando. Si llegan a pasar la prueba se le hace saber que necesita traer una fotografía y su currículum.

Después se le pide que pase a la Dirección Administrativa con la contadora para que tome sus datos y ésta a su vez los pase a la Directora Administrativa para registrarla en la nómina de empleados, y esa avisa a la contadora que ya fue

registrada para que luego traiga toda su documentación completa para abrirle un expediente que se quedara en esta dirección.

La capacitación que la Dirección General planea en conjunto con la Dirección Académica se enfoca a tratar los temas de mayor actividades e interés para la organización y planeación de cada ciclo escolar. Los tópicos son investigados por gente radique en el Distrito Federal, como por ejemplo: en este periodo de clases se tomó en cuenta el método Montessori que por los comentarios de varios docentes, fue de mucha utilidad. Anteriormente la Directora General localiza a la persona más apta para darlos, por lo cual la asistencia al curso tuvo un éxito rotundo.

Estos cursos se realizaron todos los viernes de cada fin de mes, y el programa que se les hizo llegar a los padres de familia informaba de la suspensión de clases, para que no hubiera reclamaciones de que no se les aviso con tiempo. El personal administrativo atendió estas reuniones como siempre, ya que en los recesos, los docentes tenían asuntos que arreglar.

Una de las características que resaltan en Comunidad Down A.C, es que casi todo el personal que labora tanto administrativamente como en la parte docente esta integrado por mujeres y esta situación es una de las mayores preocupaciones, ya que es una de las causas por la que las relaciones humanas se han tornado un poco conflictivas en ocasiones dentro de la organización.

Por eso hace poco se ofreció dar asesoría para la capacitación en relaciones humanas que en su debido tiempo será organizado para su ejecución. Y con esto se mejores los niveles de eficiencia que ya tiene. Tratando de no perder el prestigio que ya obtuvo en estos veinte años de desarrollo Organizacional cumpliendo la meta de dar atención integral a los niños y jóvenes con Síndrome de Down.

En el siguiente capítulo de estos documentos. Se explicara de forma estructurada el proceso administrativo aplicado a una escuela de Educación Especial y cual son sus principales características. Se escogieron los conceptos más coherentes con la realidad administrativa, para así poder abundar más en cada uno de estos temas.

CAPÍTULO 3.- LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN ESPECIAL. BAJO EL ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Continuando con nuestro caso de estudio como ya se ha descrito la función que tiene un administrador educativo en la tarea diaria es aplicar todo sus conocimientos, habilidades y capacidades para el mejor desempeño de las actividades que se desarrollan dentro de Comunidad Down A.C. El fin que tiene este capítulo es describir el proceso administrativo.

Este proceso consiste de cinco fases las cuales en el transcurso de este capítulo se van a ir mencionando para que el lector tenga una idea clara de la manera en que funcionan dentro de una escuela de Educación Especial. Tanto la Dirección, el Patronato y el apoyo de un administrador educativo son los actores principales para la adecuación de esta metodología.

La Administración Educativa abarca todos los niveles educativos existentes en su organigrama general. Se habla de una integración de sectores educativos donde la participación de profesionales en la materia aporta una serie de cambios importantes en las acostumbradas actividades del área administrativa. La función principal de esta actividad en la Educación Especial es la de dar un poco de coherencia al orden existente en cada institución educativa.

El proceso constituye una serie de pasos que se siguen para lograr un objetivo, pero para ello hay que definirlos bien para que las personas que intervienen en la actividad administrativa de esta escuela lo empleen en su momento. Además, para no tener dudas de cómo se deben hacer las cosas y ellos mismos aporten una serie de ideas nuevas a estos procesos.

La Administración es el arte de aplicar un cierto orden a las organizaciones y llevarlo a cabo por medio de diversas técnicas, métodos y procesos. Adoptar un enfoque administrativo ofrece mejores resultados. El proceso administrativo es una tarea que muchos autores toman como una fuente teórica, pero que en la actualidad se utiliza para describir el funcionamiento de las organizaciones.

A continuación se describirán los pasos de este proceso administrativo aplicado al estudio de nuestro caso, veremos así siendo cómo interactúan tanto el administrador educativo como el proceso administrativo. Aunque este proceso es lento en la consecución de resultados depende de cómo se utiliza en cada organización educativa será la eficiencia que tenga.

3.1.- PLANEACIÓN.

Se describirán las fases de este proceso, así como también la explicación de cómo se aplica en Comunidad Down, A.C., junto con la participación de todo el personal que interviene en la realización de este proceso administrativo.

Encontrar cuales son las prioridades de la escuela de Educación Especial para el transcurso del ciclo escolar. Un fin de la planeación administrativa. Por supuesto aquí el administrador educativo tiene que tomar decisiones que no afecten al prestigio de la institución. Las estrategias que se tomen en el grupo de trabajo y para su ejecución deben ser analizadas aunque en algunas ocasiones se tienen fallas o cambios cuando son indispensables o hasta urgentes.

“La Planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer), como de los medios (como debe hacerse)”³⁹

Cada año en Comunidad Down, A.C., elabora con la ayuda de la metodología del proceso de planeación, los documentos que son base de la administración en lo que respecta a las tareas que permiten que este proceso siga su marcha. Y estos son los siguientes:

- PLAN DE TRABAJO CICLO ESCOLAR.
- PROGRAMA CICLO ESCOLAR.

De este último se desprenden todos los subprogramas académicos, en donde se describen las áreas educativas que en una escuela de Educación Especial deben existir. Por ejemplo:

- ÁREA COGNITIVA.- con una actitud de enriquecimiento educativo se propicia un ambiente para que el pensamiento favorezca la comprensión de aspectos académicos, la formación de responsabilidad personal en sus tareas escolares, adquisición de experiencias de aprendizaje, etc.

³⁹ ROBBINS Stephen et al. *Administración* P 228.

- **ÁREA AFECTIVO SOCIAL COMUNITARIA.**- un trabajo de la persona con síndrome de Down, en sus dimensiones individuales y sociales para ayudarlos a desarrollar su independencia como personas aceptadas socialmente, y fomentar una actitud respetuosa e interesada hacia todos, etc.
- **ÁREA ESPIRITUAL.**- es un espacio de formación y de encuentro con personas que ayuden al crecimiento del individuo, se pretende el desarrollo del espíritu favoreciendo los valores humanos y fomentando la actitud de dominio de sí mismo.

Estas son las partes más importantes que el programa de Comunidad Down, A.C. maneja que se organizan gracias a la colaboración de terapeutas de lenguaje, la psicóloga, la Directora Académica y la Directora General. Su planeación conforme a las condiciones de espacio, tiempo, personal docente, material didáctico, financiamiento, personal administrativo y principalmente a las necesidades de los alumnos que integran la escuela de Educación Especial.

A principios del mes de agosto se hizo un llamado al Patronato, al Consejo Técnico y a la Dirección General para que se reúnan al menos un fin de semana para realizar el proceso de planeación en la que se plantee la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y la nueva metodología del Plan de Trabajo del Ciclo Escolar. Esta actividad se lleva a cabo en estas fechas, por que es cuando la actividad escolar disminuye considerablemente en comparación con los demás meses del año.

En este mes de agosto, operativamente la Institución de Educación Especial se dedica a preparar los programas académicos, listas de alumnos y ordenar los expedientes en el archivo general de cada grupo. Al regreso de vacaciones los docentes reciben las listas al final con anticipación para empezar a trabajar a tiempo. La intención es que no se les acumule la carga de actividades, y que puedan cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la Planeación.

A esas alturas del mes de agosto son las reinscripciones del nuevo ciclo escolar y es cuando la Dirección Administrativa, hace una revisión estadística de cuantos alumnos hicieron sus pagos correspondientes, para que con esta información la Dirección General defina el nuevo cupo del nuevo ingreso para el siguiente año.

Entonces comienza la preparación de citas de primera vez, debido a que es el mes que más demanda tiene en cuanto a nuevas inscripciones que, en muchos casos, son de alumnos que se dejaron en espera en el anterior ciclo escolar y, que ahora ya cuenta con la oportunidad de pertenecer a esta escuela de Educación Especial.

3.1.1.- Proceso de planeación.

Esta herramienta tan utilizada en la actualidad en la Administración Educativa es la que permite al Administrador Educativo tener suficientes conocimientos, para así poder apoyar a las autoridades en la elaboración de planes de trabajo. Hay una gran variedad de autores que manejan diferentes metodologías aunque todos buscan hacer una planeación eficiente y que este adecuada a las necesidades de cada institución de Educación Especial.

Por tal motivo en la Comunidad Down, A.C. se describe como un estilo de planeación se puede aplicar en un plantel que, cuenta con unas condiciones de espacio especiales, para hacer maravillas con ellas, a través de optimizar los recursos.

“Proceso de la planeación: A) atención a las oportunidades, B) establecimiento de objetivos, C) desarrollo de premisas, D) determinación de cursos alternativos, E) evaluación de cursos alternativos, F) selección de un curso de acción y G) formulación de planes derivados.”⁴⁰

A) En el primer paso de este proceso pondremos atención a las oportunidades. Esta han surgido a partir de que el año pasado la Dirección de Desarrollo Institucional, tuvo a su cargo la realización de una campaña financiera la cual resultó de gran éxito, ya que se cubrieron las expectativas en cuanto a la solvencia económica favorable para la institución. Con ello la actual planeación de la Dirección General junto con el Consejo técnico y el Patronato vieron la oportunidad de llevar a cabo un ciclo de conferencias para que la institución sea más difundida en el mercado de la Educación Especial, ya que en muchas veces es confundida con la Fundación John Langdon Down, A.C.

Así que esta es una buena manera de aprovechar este tiempo en el cual todo corre a favor de Comunidad Down, A.C. Experimentar otra faceta, le traerá muy buenos resultados y mayor prestigio al plantel. La aportación que un Administrador Educativo puede ofrecer en la realización de este proyecto sería de gran utilidad en el grupo de trabajo ya que la formación en el área educativa de estos profesionistas guiaría el enfoque que quieren darle a esta idea.

⁴⁰ KOOTZ Harold et al. *Administración Una Prospectiva Global*. P 136-137.

B) A continuación se describe como la organización de Comunidad Down, A.C; tiene establecido una serie de objetivos que presentan en un folleto informativo que se distribuye al público en general. En él están contenidos tantos los objetivos de cada área como el objetivo general de la institución de Educación Especial:

- Proporcionar una educación y desarrollo integral a las personas con Síndrome de Down, con el propósito de que sean autosuficientes y logren su integración social.
- Ofrecer orientación y apoyo a las familias para facilitar la integración y dinámica familiar.
- Lograr un impacto en la sociedad para la aceptación de la persona con Síndrome de Down.

En la actualidad estos son los objetivos que se manejan, y hace poco se tuvo una reunión para reformularlos, pero todavía no se tiene un documento que lo confirme, y tampoco ha sido autorizado para su difusión a las personas interesadas en la organización de Educación Especial.

C) Cuando se terminó el ciclo escolar en las vacaciones de julio y agosto se tomaron en cuenta algunas prioridades en las que Comunidad Down, tenía que tomar cartas en el asunto. Como por ejemplo la de dar mantenimiento a los talleres de panadería. Se buscaron cotizaciones de cocinas industriales ya que los programas académicos así lo solicitaban. Así que inmediatamente se llevó a cabo la instalación, debido a que faltaba muy poco tiempo para que los alumnos regresaran a la escuela, fue necesario un trabajo de varias semanas en las que se tenía que concluir con la obra en conjunto con el personal de mantenimiento de Comunidad Down, A.C. Se tuvo que informar al personal encargado cuales eran las áreas que se tenían que arreglar y finalmente contar con las instalaciones listas para trabajar de nuevo. Además, se cumplió con esta prioridad del Plan de Trabajo.

D) La Dirección General es la encargada de determinar de los programas que se proponen el que puede ocupar un lugar en el Plan de Trabajo del Ciclo Escolar. Un ejemplo es la intervención de una persona que tenga contacto directo con los padres de familia y captar las necesidades inmediatas. Esta persona propone la aplicación de un curso para la escuela de padres con el tema "El Duelo", esta idea no es aceptada por la Directora General. Ella prefiere incorporar a la programación los siguientes tópicos: Comunicación, Ética y Desarrollo de habilidades del pensamiento. Así es como se determinaron las actividades para este curso escolar.

E) Destacamos antes que nada el interés particular que presta la Directora General a las necesidades que le son manifestadas por los padres de familia lo cual permite evaluar el camino correcto, al tomar la decisión más apropiada. En el caso del programa de “Vida Independiente” e “Inserción Laboral”, existen limitaciones que hacen difícil su desarrollo. El punto difícil es decidir cual tiene más posibilidades de empezar a funcionar. Se debe investigar primeramente con que tipo de recursos cuenta en ese momento la institución.

El Primer programa por su complejidad no necesariamente ha sido descartado, al contrario sigue dentro de la planeación como un programa al que hay que dar continuidad, solamente que el nuevo camino que debe tomar es dar la oportunidad a otra Asociación Civil organizada por una madre de familia e integrante de Comunidad Down, A.C. Su misión es permitir que se desarrolle esta organización poco a poco, para que pueda tocar este tópico en todas sus dimensiones.

En el segundo programa si esta considerada la evolución de la planeación de Comunidad Down, A.C., ya que a principios de septiembre se empezó a trabajar con la creación de la Coordinación Laboral la cual esta realizando entrevistas con los padres de familia de los chicos que tienen más posibilidades de seguir este programa laboral. De tal forma los resultados se puedan ver más adelante, con esto se muestra cuales son los criterios para evaluar el curso que lleva esta planeación.

F) El grupo de trabajo encargado de tomar las decisiones para el proceso de planeación requiere la colaboración de gente bien informada de los problemas que surgen en Comunidad Down, A.C, y que puedan resolverlos gracias a nuevas ideas a la creatividad administrativa de su personal.

Precisamente en la planeación del evento del Ciclo de Conferencias de octubre, específicamente en las inscripciones al evento, el grupo de asesores tenían la propuesta de que todos los formatos fueran enviados por medio de correo electrónico. Para facilitar el proceso no se limitaron a una sola opción, ya que la persona encargada tenía la facilidad además del fax y, además, en las juntas de trabajo también se entregaban los listados. Al final la que termino siendo más eficiente fue a través del telefax. Así esta experiencia sirve para la próxima planeación porque ya se sabe que camino escoger.

G) La culminación de la planeación se lleva a cabo en el mes de agosto, fechas en donde se reúnen la Directora General, el Patronato y el Consejo Técnico, para analizar las últimas decisiones y darle seguimiento a las nuevas modificaciones del próximo Plan de Trabajo del Ciclo Escolar.

Regularmente días antes de esta junta aparecen cambios de última hora que son indispensables agregar para la próxima administración del año en curso. Al final de la reunión se decide mandar a editar y encuadernar el Plan de trabajo del Ciclo Escolar para ser entregado a cada uno de los miembros del grupo de trabajo que tuvo la responsabilidad de su creación y para que el próximo año se vuelvan a reunir y revisar los resultados para trabajar nuevamente en la modificación de los planes educativos.

3.1.2.- Presupuesto.

El Administrador Educativo en esta parte debe estar más pendiente, ya que aquí se asigna el presupuesto y su elaboración. En este punto es vital para la realización de los objetivos de la institución. Es una tarea ardua decidir como se va a gastar de mejor manera el dinero lo que determina la gran responsabilidad de esta tarea.

En cada organización educativa la elaboración del presupuesto depende de lo grande que esta sea, lo que determina también el número de personas que intervienen en efectuar este ejercicio presupuestal. La Comunidad Down, A.C. lo realiza junto con la planeación y programación de todo el año en las mismas fechas y es realizado también el grupo de trabajo es integrado por la Dirección General, el Consejo Técnico y el Patronato.

“Presupuestación.- es la formulación en términos numéricos de planes para un periodo futuro dado. Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros (como los presupuestos de ingresos y gastos y de capital) o no financiero (como los presupuestos de obra directa, materiales, volumen de venta física o unidades de producción.) “⁴¹

Los presupuestos de Comunidad Down, A.C., fueron revisados para darse cuenta que contienen características muy especiales. Por la capacidad de la organización estos presupuestos son pequeños ya que las cuentas contables que manejan son muy pocas. Su capital social esta con relacionado a las necesidades de la escuela de Educación Especial y es suficiente para hacer realidad todas las

⁴¹ KOOTZ Harold et al. *Administración Una Prospectiva Global*. P 662.

actividades planeadas y programadas, lo cual se debe a que existe un fondo financiero que solo puede utilizarse en casos muy específicos donde sea indispensable para la solución de algún problema de última hora.

Por ser una Asociación Civil mucho de los pagos de las colegiaturas y de los donativos que se reciben al año y que muchas veces, aunque sean presupuestados, todos ellos dependen del giro que pueda dar la economía del país lo cual puede desequilibrar, las actividades planeadas ya que la mayoría de los donantes y los que otorgan becas a los alumnos son empresarios. Un ejemplo de esta fragilidad financiera es la construcción del Auditorio de la escuela que hasta la fecha no se ha podido terminar ya que la empresa que tiene el compromiso ha tenido problemas, en la bolsa de valores bajo por tal motivo esta obra está parada.

3.1.2.1.- Presupuesto de ingresos y gastos.

No importa el giro comercial o educativo de una organización, ya que toda institución sea grande o pequeña, dinámica o estática, abierta o cerrada siempre tiene que llevar estados contables de ingresos y gastos. Un administrador educativo no puede dejar de considerar estas cuentas contables ya que son importantes para el financiamiento de la escuela de Educación Especial. Este ejercicio es de gran responsabilidad ya que el manejo del dinero no cualquier persona lo puede hacer, sino alguien que cubra con los requisitos indispensables y que tenga toda la capacidad de realizarlo adecuadamente.

Este papel lo juega muy bien la Directora Administrativa de Comunidad Down, A.C.; por el tiempo que lleva laborando en este plantel ha tomado las riendas del asunto. Esta persona siempre está presente en las juntas del patronato en las que se pone al tanto de las necesidades de la escuela y en las que se incorporan criterios para dar el mejor uso del dinero invertido.

“Presupuesto de ingresos y gastos.- aunque la compañía es posible presupuestar otros ingresos, como los ingresos esperados de rentas, regalías o fuentes misceláneas, los ingresos por concepto de productos o servicios constituyen el principal ingreso para el financiamiento de los gastos de operación y la generación de utilidades.”⁴²

La principal actividad de Comunidad Down, A.C. es prestar un servicio educativo y para ello debe cubrir una serie de gastos que son fuertes si se compara con los ingresos mensuales que recibe ya que sus entradas más fuertes de dinero solo provienen del mes de septiembre, cuando se tiene la promoción de nuevo

⁴² Idem, P 663.

ingreso de alumnos. Durante todos los meses del año los gastos no bajan de un promedio y solo por los intereses del fondo patrimonial es como se atenúan las pérdidas.

Hay que seguir pensando cuales pueden ser nuevas fuentes de ingresos que permitan a la institución de Educación Especial cubrir todas sus necesidades. Los nuevos métodos de enseñanza implican el movimiento de nuevos recursos materiales, financieros y humanos que solamente con una sólida base económica se puede solventar para seguir trabajando. A continuación se dan unas cifras preliminares del presupuesto en estos dos conceptos:

- Total INGRESOS Corrientes = 4,567,890,30
- Total GASTOS Corrientes = 5,789,546.20

Como pueden se puede ver en este ejemplo los gastos superan a los ingresos ya que se falla en la racionalidad para asignar el presupuesto. Probablemente se debe a las grandes compras de materiales, que se quedan almacenadas. Esta podría ser una de las causas de este desequilibrio financiero.

El siguiente apartado es uno de los más interesantes de este capítulo ya que es la base teórica que se manejó desde el primer capítulo para entender como la administración esta compuesta de estructuras dinámicas que se han adaptado para sobrevivir a los continuos cambios que los mercados internacionales exigen día a día.

A continuación se señalan una serie de conceptos que en la actualidad se manejan en el proceso administrativo apoyándonos de una herramienta de investigación de campo como es el uso de un cuestionario que se aplicará para transcribir la información recabada de éste.

3.2.- DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Aunque ya las hemos mencionado, recordemos nuevamente las cinco partes del proceso administrativo que son la columna vertebral de la administración. Los conceptos que se manejaran a continuación tendrán alguna similitud con la realidad de la organización en Comunidad Down, A.C. Así, desde un plano más detallado desciframos las partes de la estructura que conforma esta escuela de Educación Especial.

“El término estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un esqueleto que define su forma, las organizaciones poseen estructuras que definen las suyas. “⁴³

Estas fracciones están organizadas como ya se señaló en el capítulo segundo de este escrito. Aunque los organigramas de cualquier organización transcurren por un periodo de transformaciones para poder definir bien quienes componen la institución, también es importante mencionar que esto se relaciona con los objetivos que persigue cada escuela. En Comunidad Down, A.C, gracias a la integración de cuatro áreas principales esta institución funciona adecuadamente, ya que las líneas de acción y comunicación están abiertas a lo que sucede alrededor debido a ello la escuela, el consejo técnico y el patronato intervienen solo para asuntos prioritarios debido a la delegación de responsabilidades.

El personal tanto administrativo como docente son piezas claves de esta estructura que le da forma al sistema para operar todos en un mismo camino. Así la intervención de un administrador educativo en su campo profesional, se incrementa cuando ya se encuentra al tanto de todas las funciones y del trabajo diario que se realiza en esta escuela de Educación Especial. Entonces sus aportaciones son valoradas para el cambio que optimicé los recursos. No hay que dejar de tomarlo en cuenta la dinámica que podría aportar a la organización.

El trabajo de un administrador educativo contribuye a la realización de muchas actividades en el plantel, y constituye una retroalimentación donde ambas partes sacan provecho. Este integrante puede operar en la estructura como un asesor interno el cual conforme avance su experiencia laboral pueda tener toda la autoridad para llevar adelante nuevas disposiciones posicionando su papel en la Educación Especial.

3.2.1.- Cambiar la estructura.

Se han identificado cambios importantes en la estructura de trabajo de esta escuela. No es de extrañar ya que la mayoría de las organizaciones, en un periodo determinado, por las condiciones en que se desarrolla tienen la necesidad de realizar algunas modificaciones para el beneficio de esta. Estos cambios se dan mediante decisiones de las autoridades competentes para la designación de nuevos puestos, la situación de otros o para agregar otros, dependiendo de las necesidades que se tengan en el plantel.

⁴³ROBBINS STEPHEN et al. *Administración*. P 335.

“Una vez que estas decisiones estructurales se han tomado, sin embargo, no se establecen en concreto. Las condiciones cambiantes exigen modificaciones en la estructura. Como resultado de ello, el gerente, en su papel del agente del cambio, podría necesitar modificar la estructura. La estructura de una organización se define desde el punto de vista de su grado de complejidad, formalización y centralización. “⁴⁴

Diseñar un mejor futuro para Comunidad Down, A.C, es una tarea cotidiana por ello es necesario hacer algunos cambios a la estructura de la escuela de Educación Especial. Uno de estos cambios sería la integración de una nueva estructura de la COORDINACIÓN LABORAL. Este departamento tiene solo dos meses de estar funcionando y recientemente se está elaborando un programa laboral en el que intervengan los jóvenes de Comunidad apoyados de las autoridades de la escuela y sus padres. El objetivo de esta área es desarrollar un programa de capacitación laboral para abrir la oportunidad en las empresas de emplear a personas con Síndrome de Down que estén capacitados para realizar un cierto trabajo eficientemente.

Se dejó pasar mucho tiempo para encontrar a la persona adecuada y tener un espacio físico para su trabajo, y que se autorizara por el Patronato la participación de una nueva unidad ya que acarrea una serie de gastos que por la administración anterior no han podido lograr su culminación. Todavía hay un largo camino por recorrer para consolidar esta parte de la estructura de Comunidad Down, A.C. Por su corto tiempo de ingreso hay padres que no conocen el área así que es necesario que en las juntas se les comunique, y cuando se tengan terminado el programa distribuirlo a todas las personas interesadas.

Este es un ejemplo de los cambios estructurales de una organización de Educación Especial donde las circunstancias y necesidades que se tengan definirán los cambios que se tengan que hacer.

⁴⁴ Ídem, P 428-429

3.3.- INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.

Encontramos que algunos conceptos del proceso administrativo tienen que funcionar conjuntamente, y solo en la práctica administrativa es demostrable. El siguiente concepto de integración del personal es interesante de resaltar, debido a que no en todas las organizaciones educativas reaccionan de la misma manera al integrar a su grupo un nuevo integrante. Se nota a la hora de la contratación de la persona, el procedimiento que emplea cada director es diferente y al mismo tiempo la forma de integración del personal.

“La función administrativa de integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura Organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.”⁴⁵

Los directivos han hecho una tarea ardua en lo que respecta a la organización, ya que han venido trabajando cerca de veinte años, su personal ha sido muy rotativo, con excepción de una sola persona que es el conserje de la escuela que empezó en la fundación de la escuela. Así que el personal es muy variado de acuerdo a las circunstancias personales para seguir trabajando en instituciones de Educación Especial.

Lo más curioso del caso es que no se puede generalizar a todos, existe en el actual personal de Comunidad Down, A.C., quienes demuestran su compromiso con la institución a través del desempeño de sus tareas cotidianas lo que permite que el directivo se percate de ello para ser tomados en cuenta en muchas actividades que asumen una mayor responsabilidad y en consecuencia ellos mismos aceptan esta delegación. Esto se demuestra también en el simple hecho de su profesionalismo adecuado a las necesidades de la organización. La experiencia adquirida en otros puestos parecidos permite que sus capacidades se desarrollen en una nueva actividad y así integrar una serie de características en la ejecución de cierta tarea.

Digamos el caso de la contadora de la institución, que con su experiencia en otras organizaciones ha adquirido ciertas habilidades, destrezas y conocimiento en su campo contable. Esto ayuda a que muchos trámites sean rápidos ya que conoce en que organismos públicos se tienen que tratar algunos asuntos relacionados con Comunidad Down, A.C. Y así como este, hay muchos ejemplos que se podrían citar.

⁴⁵KOOTZ Harold et al. *Administración Una Prospectiva Global*. P 378.

3.3.1.- Habilidades Administrativas.

Este punto es muy interesante de retomar, para que una organización este a su máximo, en el uso de sus recursos no solo financieros y materiales, sino en la parte más importante de la institución que son sus trabajadores, quienes son base fundamental para hacer realidad los objetivos que se persiguen y en algunas casos tienen mucho que aportar a la escuela de Educación Especial.

En estos momentos es cuando un administrador educativo, de manera coherente debe intervenir para aprovechar la integración completa de un nuevo servidor que aporte ideas nuevas para tener mejores niveles de rendimiento en el plantel.

“Habilidades Administrativas requeridas por el diseño de puestos.- por lo tanto, en una descripción de funciones debe darse una idea clara de los requerimientos de desempeño de la persona que ocupe un puesto en particular, pero también se debe permitir flexibilidad para que el empleador pueda aprovechar características y habilidades individuales. “⁴⁶

Recurriendo a la investigación del tema de estudio, encontramos en el manual de organización de Comunidad Down, A.C., un punto de interés para este apartado, en lo que se refiere a las funciones que se deben de realizar para cada puesto que existe en el organigrama.

La descripción de todos los puestos no existe solo encontramos la de los puestos de los directivos junto con un perfil profesional. Hace falta también estudiar bien cuales son las actividades de los otros puestos que ya existen para completar el manual de organización. Es interesante reflexionar que aun con toda la descripción que se tenga de los puestos, cada individuo le agrega el toque de su propia personalidad al trabajo.

Este manual es importante para que en el momento de ingresar a esta organización de Educación Especial se recurra a él y poder consultar los puestos que se piensen ocupar. El trabajador debe estar bien informado de todas las tareas que tengan que elaborar con toda precisión y evitar en lo posible las fallas que acarrearán una serie de gastos para la institución.

⁴⁶ Idem, P 396.

Actualmente en Comunidad Down el hecho de que todavía no este completo este manual permite al empleado una flexibilidad y libertad para la aportación de ideas sobre como realizar mejor su trabajo y hacerlo más práctico lo cual puede ser una aportación para ir describiendo su puesto. El personal nuevo que llegue a suplir a algún miembro siempre destaca sus propias habilidades, aptitudes y conocimientos, lo cual servirá para que el puesto sea más funcional al servicio de las necesidades de la escuela.

3.4.- DIRECCIÓN.

Después de relatar lo que ocurre con los tres primeros pasos del proceso administrativo solamente faltan los últimos dos pasos. Estos constituyen la parte donde sobresale más la fase operativa de este proceso, y su función es totalmente responsabilidad del directivo de la organización. En el presente esta responsabilidad se trata de compartir con todos los integrantes de la institución. Así los resultados de cada una de las áreas son monitoreados por la Dirección General, ya que esta es la que hace posible las modificaciones que se tienen planeadas.

A causa de la delegación de responsabilidades cada área tiene a su cargo la realización de ciertas labores que permite que funcione la escuela de Educación Especial, en este plano el administrador educativo funge como asesor interno para la Dirección General, que no puede hacerse cargo de todo y necesita gente preparada para ejecutar las cosas bien. La Dirección General cuenta con la disponibilidad profesional y personal del administrador educativo para la solución de problemas, que por sí sola no podría manejar y que tiene que hacerlo con el apoyo de su grupo de trabajo.

En el contexto de lo que es Comunidad Down, A.C., la Dirección General es la oficina superior en la jerarquía de esta organización, donde se concentran todas las problemáticas que surgen en cada una de sus áreas. El desempeño de la Directora General, la Académica, la Administrativa y la de Desarrollo Institucional, cada una con su grupo de trabajo, es el que va coordinando y encauzando todos los recursos para lograr así su optimización.

Con la autorización del Patronato y el Consejo Técnico. Se realizó un Ciclo de Conferencias en donde la Directora General tuvo necesidad de modificar muchas de las actividades; principalmente del personal administrativo cuyas labores cotidianas tuvieron que ser cambiadas. Así la Directora General lleva el control de mando para designar otras actividades o agregar otras funciones al personal administrativo y docente que tiene a su cargo.

En el transcurso de la dirección del evento se encargó de todos los detalles en lo que se refiere a la organización, ella iba decidiendo como se tenían que hacer las cosas, aunque en ocasiones estas acciones se convirtieron en gastos para la institución. Hasta el final del evento siempre se le hizo notar a la Directora General los problemas que tenía la responsabilidad de corregir y, además, que como responsable total era la única que podía tomar decisiones con un objetivo general que se estaba persiguiendo. Al finalizar el encuentro se cumplió la dirección fue adecuada por parte de la Directora General de Comunidad Down, A.C.

3.4.1.- Definición de Liderazgo.

Una cuestión de mucha curiosidad para las actuales organizaciones educativas, es la que tiene que ver con el liderazgo dentro de ellas. La persona que representa este papel en una Institución de Educación Especial debe ser muy cuidadosa ya que al sector social al que esta dirigido su trabajo es muy sensible a las acciones que tomen a favor.

El líder es un ser único y por lo mismo debe de entender a su grupo de trabajo, para ejercer sobre él una fuerte motivación y que se refleje su presencia como jefe superior de la organización, ya que todos están al pendiente de lo que hace todos los días.

“El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.”⁴⁷

La persona que debe encarnar estas características en Comunidad Down, A.C., es la Directora General la cual con su perfil profesional se adapta a los requisitos que el manual de organización pide para ocupar este puesto en la organización, aprovechando la experiencia que ya adquirió. Para dirigir a todos los integrantes su personalidad es fundamental, esto ha sido un factor importante en las anteriores directoras, pues cada una de ellas le han dado un toque especial a la hora de tratar con todos los integrantes de la escuela.

La actual directora solo ha podido ejercer muy poco liderazgo sobre su personal y esto se debe a que no ha puesto atención a esta parte que tiene descuidada por razones personales. Esta situación se expresa en el ambiente organizacional que nunca miente ante la realidad de los hechos. Lo único que le ayuda a mantener este papel en la escuela es su puesto jerárquico, y es lo que todavía le permite supervisar a sus trabajadores para que hagan todo lo planeado.

⁴⁷KOOTZ Harold et al. *Administración Una Prospectiva Global*. P 532.

La participación de las demás directoras permite a todos los empleados tener otro factor de liderazgo en la organización, y así obtener otra fuente de motivación y comunicación en la que puedan volcar todas sus inquietudes. Así se presenta en Comunidad Down, A.C., la gente necesita ser guiada con una imagen positiva, audaz, innovadora y emprendedora. Lo importante es culminar todos los objetivos que con mucho esfuerzo se trazan en la escuela de Educación Especial.

3.4.1.1.- Líder autoritario-autocrático.

El líder puede comportarse de mil maneras para relacionarse con el núcleo social del cual está rodeado y por ello debe estar al tanto de lo que sucede, de lo que piensan y desean, ya que este puesto debe integrar un alto contenido humano para que las situaciones que se presenten no rebasen los límites de la apatía.

A través de la convivencia que se tuvo en Comunidad Down, A.C., con el personal tanto docente como administrativo, en varias ocasiones llegaron algunos comentarios acerca de la imagen que proyectaba el líder en la organización de Educación Especial. Haciendo un análisis de esta experiencia dentro del este ambiente organizacional, además de lo que se vió y escuchó nos permite ubicar el rol que juega el líder de esta escuela.

“El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.”⁴⁸

Durante el tiempo que se tuvo para observar el tipo de liderazgo que se ejercía en Comunidad Down, A.C., a cargo de su responsable, se puede decir que aun sus colaboradores más cercanos actúan sobre el cumplimiento de las ordenes que reciben. En el momento que alguien actúa por iniciativa propia, muy pocas veces se reconoce su aportación profesional, incluso cuando la mayoría del personal contribuye a favor de la escuela.

Muchas de sus actitudes y acciones que manifestaba cuando ocurría algún conflicto con cierta actividad, eran atendidas con despotismo hacia sus empleados y lo que provocaba que sus integrantes no tuvieran un buen vínculo de comunicación. Esta situación desacredita un poco la admiración que el líder debe ganar a favor de su prestigio dentro del plantel.

⁴⁸ Idem, P 537.

Se considera que este nivel jerárquico tiene implícito mucho trabajo de dirección y control. Además, la enorme carga de responsabilidad para coordinar actividades y que toda la gente lo entienda. Como una recomendación sería indispensable ser un poco astuto para manejar las situaciones y a los sujetos que están bajo nuestro mando.

Considero conveniente que la intervención de un administrador educativo puede ser de mucho beneficio para la organización de esta escuela de Educación Especial y puede venir a equilibrar estas posiciones de cada uno de los que integran este plantel. No siempre será la mejor solución ya que también depende de lo comprometido que este el administrador educativo con la institución. Por otra parte representa el administrador educativo tiene un papel muy importante ya que influye en un momento dado en las autoridades para la toma de decisiones en la escuela.

3.4.1.2.- El Administrador Educativo y su Ética Profesional.

Este es un punto muy interesante para el desarrollo de este documento, debido a que la ética del profesionista en la actualidad deja mucho que desear. Existen muchos casos en los que el personal administrativos o docente de algunas instituciones educativas caen en malos hábitos profesionales.

Esto es una advertencia para que un administrador educativo cuide el aspecto de la ética profesional, por que cada día es más importante conforme avancen los problemas de las organizaciones. Se debe exigir entre sus empleados a la hora de su reclutamiento y su capacitación, demostrar este principio universal en las labores cotidianas que se ejerzan dentro de la empresa.

Se ha observado que algunas universidades privadas, recientemente están promoviendo entre sus profesionistas adoptar ante todo una profunda ética profesional ya que esto les puede abrir muchas puertas en el ámbito laboral siendo una carta de recomendación a la hora de mejorar sus expectativas de vida en el campo profesional.

Además, esto permitirá que en nuevos usuarios de los servicios educativos tengan más credibilidad en lo que se trabaja dentro de estas organizaciones.

3.4.2.1.- Comité de STAFF en la Administración Educativa.

Antes de comenzar con nuestro siguiente apartado, me gustaría dejar claro que un líder tiene que estar siempre asesorado por un grupo de personas conocedoras de diversos problemas que puedan presentar, por ello el seguimiento de este trabajo viene como consecuencia el que hable de los comités como parte fundamental de una organización y que apoyan para la elección de los mejores caminos para una escuela de Educación Especial.

En cada institución muy independientemente de su especialidad la manera de conformar estos comités es variable, y esto depende de los intereses de ese grupo en particular ya que ellos son los responsables de que funcione adecuadamente.

“Los Comités son unos de los recursos más comunes de las organizaciones ya sea que se les llame “consejo”. Es un conjunto de personas encargadas como grupo de un asunto, no todos los comités emplean la toma grupal de decisiones. “⁴⁹

Vayamos entendiendo por que es importante la intervención de los comités en las escuelas de Educación Especial como lo es Comunidad Down, A.C. En esta existe en su organigrama un Patronato y un Consejo Técnico se constituye en colaboradores de la Directora General ya que de hecho en todos los planes y proyectos que se tienen son evaluados en las instancias de estos comités. Otros asuntos a su cargo son el realizar el ejercicio presupuestal y principalmente el sostener el aspecto financiero del plantel. Cada mes hay reuniones en las que la Directora General funge como Secretaria de este Consejo Técnico a la cual son delegadas ciertas funciones como la autorización de contratar al personal que sea indispensable dentro de la institución.

El personal del consejo técnico tuvo que supervisar la visita realizada por una destacada Directora General de la Fundación para Personas con Síndrome de Down; debido a que los gastos de estancia fueron cubiertos en su totalidad por el presupuesto de la escuela y autorizado por la Directora General y el Consejo Técnico.

⁴⁹ Idem, P 560.

3.4.2.2.- Representación de grupos interesados.

Con la descripción de las actividades que tiene el Consejo Técnico dentro de Comunidad Down, A.C., destacamos que ya son cerca de veinte años de existencia de este modelo de comité que persigue el buen aprovechamiento de los recursos desde los comienzos de la creación de una escuela que recibiera a la mayor cantidad de los niños y jóvenes con Síndrome de Down.

Son muy fuertes los intereses que mueven a este grupo de personas para no dejar a un lado esta labor que requiere de mucha atención y dedicación. Hasta el momento este tipo de comités son indispensables por las características que tiene una escuela de Educación Especial, donde hay que sortear muchos y muy diversos obstáculos.

“Es costumbre que los miembros de los consejos de administración sea seleccionada con base en los grupos interesados en la compañía y, más a menudo quizá, en los grupos en los que la compañía se interese.”⁵⁰

Notoriamente este Consejo Técnico desde su creación ha sufrido una serie de cambios en su estructura algunos de los participantes son padres de familia que tienen un hijo con Síndrome de Down, así que de una manera natural entienden en todas su complejidad el problema. Estas características les da una capacidad de comprensión amplia para poder administrar a Comunidad Down, A.C. Ellos mismos han invertido tiempo, dinero y esfuerzo para que salga adelante la escuela, y por lo mismo han generado lazos afectivos que se nota en el interés por la escuela.

Sus miembros se apoyan cada vez que algún conflicto demanda la atención que solo ellos pueden dar para su solución adecuada, además, existen vínculos de comunicación muy estrechos que les permiten tener un contacto más cercano con el Patronato.

Estas personas cuentan con una vasta experiencia en el manejo una Asociación Civil con todas las implicaciones de una responsabilidad de este grado. Por ello tienen el talento de dirigir los intereses de la escuela.

⁵⁰ Idem, P 565.

3.5.- CONTROL.

Para describir este último paso del proceso administrativo y uno de los más interesantes, diremos que en la actualidad el hablar de un control administrativo es una cuestión que al personal que integra la organización percibe como una herramienta de evaluación poco agradable. Sin embargo, esta función debe convertirse en un instrumento de beneficio mutuo tanto para el empleado como para los gerentes que lo llevan acabo.

En estos tiempos lo más importante es cambiar la cultura organizacional que ha conformado por un periodo largo la filosofía de la organización. Esta función de control poco a poco transforma a las compañías eficientes.

La metodología que utilizan los mecanismos de control depende mucho de la información que pretendan cada empresa para su beneficio.

Con el control se busca aumentar la productividad como parte de los objetivos que toda organización persigue para su permanencia en los mercados en donde se enfrentan a su competencia. Como en el caso de estudio de este trabajo de tesis el cual se centra en la Institución de Educación Especial que es Comunidad Down, A.C, daremos un vistazo como se encuentra esta escuela en sus controles administrativos y quienes son los personajes encargados de aplicarlos en la organización.

“El control puede definirse como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo, como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. “⁵¹

La experiencia que en Comunidad Down, A.C., se tiene acerca de los tipos de mecanismo de control administrativo varían de acuerdo de las diferentes áreas que la conforman. No todas utilizan los mismos criterios de control, ya que dependiendo de la naturaleza del trabajo que desarrollan cada departamento estructura una serie de formatos o de actividades. Estos sirven para identificar las fallas o aciertos que tanto las áreas docentes como administrativas.

Justamente en este concepto como en los anteriores se han expuesto una serie de ejemplos para demostrar su veracidad. Por ejemplo en la unidad de Dirección Académica la directora, ha implementado un cuadernillo en donde las maestras diariamente anotan una explicación corta de cómo están realizando

⁵¹ KOOTZ Harold et al. *Administración Una Prospectiva Global*. P 654.

ciertas tareas, además, de algunos comentarios que las mismas docentes consideren necesarios. Todo ello con el fin de seguir mejorando los métodos pedagógicos y su aplicación en sus cursos.

Siguiendo con el ejemplo estos cuadernillos son entregados cada mes a la Directora Académica la cual revisa que grupos son los que faltan llama la atención de las maestras para que no se les olvide entregarlos. Una vez revisados todos los cuadernillos se prosigue a su lectura en las que si considera indispensable hablar con alguna docente es citada en su oficina. La mayoría se les devuelve con una serie de anotaciones para beneficio de las labores realizadas y que continúen su curso como se estableció en el Plan de Trabajo del Ciclo Escolar.

En resumen, las demás áreas tiene un numero de personal muy pequeño por lo cual sus procesos de control no tienen ningún tipo de formato, únicamente son supervisadas todas sus actividades por medio del contacto directo asumido por la Directora y su secretaria. Esta situación se presenta en las otras tres direcciones que existen. Solo en casos muy extremos la Directora pide que se le muestre en documentos que avance se ha logrado en determinado tiempo y sus resultados.

3.5.1.- Proceso de Control.

Las circunstancias definidas por los procesos constituyen una técnica única que cada uno de los actores utiliza como medio para conseguir su objetivo final de acuerdo a todas las necesidades de la organización. No todas las compañías aplican a sus procesos la misma metodología son pocos los que siguen pasos similares. Estos se debe a la gran variedad de criterios los que favorece la originalidad de los encargados para superar los procesos que no permiten la optimización de recursos.

Lo que se recomienda es tener una memoria escrita de los procesos que en su momento sirvieron para la realización de algunas tareas, con el fin de construir una fuente de información que sirva en la creación de nuevos diseños de modelos que permitan diferenciar las características apropiadas en la adaptación de los distintos controles administrativos. En este tipo de mejoras el administrador educativo contribuye para las gerencias que son las encargadas directamente de satisfacer las demandas de las organizaciones tanto internamente como externamente.

“El proceso es en esencia un flujo continuo entre medir comparar la acción gerencial. Dependiendo de los resultados de la etapa de comparación el curso de acción de los gerentes puede no hacer nada, revisar la norma o corregir el desempeño.”⁵²

Reflexionar sobre los resultados que cada año reflejan el desempeño ejercido por los empleados de la escuela de Educación Especial sobre las actividades que realizan a favor del logro de los objetivos.

En la Comunidad Down, A.C., en relación con sus dos gerencias: la Dirección General y la Dirección Administrativa cada una con sus funciones demuestran los siguientes resultados: la primera no tuvo el éxito esperado en un proyecto educativo ambicioso y en el cual las opiniones de la Directora Administrativa sobre la asignación del presupuesto y los gastos excesivos que se realizaron no fueron tomados en cuenta. En comparación con la Dirección Administrativa esta implanto un mecanismo de control para la realización de las compras del plantel y el cual se sigue tal como se organizó, hasta la fecha todo el personal sigue cooperando y no refleja ninguna inconformidad.

No importa el nivel jerárquico en que se encuentren las gerencias, lo más interesante es reconocer el desempeño que realizan, además, estos procesos de control sirven para ir modificando el plan de trabajo y las actividades que cada empleado ejecuta en beneficio de toda la organización.

3.5.1.1.- Administración de la Productividad.

La productividad es un aspecto administrativo destaca por su importancia. En especial de este depende la supervivencia de la empresa dicha productividad esta presente en todas las organizaciones que imponen a sus procesos de control para encontrar los errores que provocan pérdida de recursos financieros, materiales y humanos. Siempre debemos tener en mente el compromiso con la organización para elevar las ventas estimulando la demanda de consumidores.

El control de la productividad favorece al crecimiento de las empresas, por ello en el proceso administrativo es la parte que requiere mayor precisión. Es un trabajo en el cual se necesita la colaboración de todo el personal para recabar la información que permita reiniciar el mismo proceso administrativo.

⁵² Idem, P 662.

“Para las organizaciones en lo individual, el incremento en productividad significa una mejor estructura de costos y la capacidad de ofrecer precios más competitivos.”⁵³

Una vez más sobresale Comunidad Down, A.C. como ejemplo de como se relaciona este concepto con un caso educativo. En el periodo vacacional se tuvo un registro alto de nuevo ingreso en comparación con lo esperado en los planes de trabajo. A partir de esta oportunidad se tiene contacto directo con los padres de familia para transmitirles las razones de la convocatoria y en cuanto a su preferencia por Comunidad Down, A.C. como una escuela especializada en atender todo lo relacionado con el Síndrome de Down.

El punto más importante es que la existencia de otra escuela como Fundación John Langdon Down, A.C., representa una seria competencia, aunque se observa que los precios que ofrece Comunidad Down, A.C. en sus colegiaturas no le piden nada al otro colegio de Educación Especial toda vez que sus instalaciones presentan buena imagen. No obstante, los gastos de mantenimiento son fuertes en sus instalaciones, la capacitación de su personal tanto administrativo como docente, también sobresale ya que se le presta mucha atención y con mucho cuidado para mejorar deficiencias y todo lo que tenga que ver con proyectos educativos avala el compromiso de toda la organización para que los fines se cumplan en su totalidad.

Unos de los comentarios que los padres de familia efectuaron en sus citas de primera vez a la institución fue que existía un trato más humano del personal que labora. Sobretudo al momento de llegar y pedir información acerca de los servicios que presta Comunidad Down respecto de la Fundación John Landow Down.

3.5.1.2.- Control de Calidad.

Como se explicó en el apartado anterior para lograr la productividad son necesarios los procesos de control que las organizaciones establecen para las mejoras continua y que estimulan a las gerencias para proponer implantarlos en las actividades cotidianas y, sobre todo, para designar los criterios que servirán como elementos de evaluación.

Se debe tener mucho cuidado en el establecimiento de estos procesos, debido a que nunca falta la inconformidad sobre la manera de controlar las actividades. El control es una medida de prevención y no en todos los casos pasa lo mismo depende del desenvolvimiento que tenga el individuo dentro de la organización.

⁵³ Idem, P 687.

Lo que se quiere alcanzar obviamente, con todas estas disposiciones es cubrir en su totalidad la demanda de los servicios educativos que exigen satisfacción con ciertas características del mercado.

Actualmente estos aspectos son relevantes para identificar los avances en las ciencias administrativas sobre este tema, así que no es de sorprendernos a los administradores el cómo se maneja este tópico.

“Se refiere a vigilar la calidad (peso, fortaleza, consistencia, color, sabor, confiabilidad, acabado, o cualquiera de miles de características) para asegurar que el producto o servicio satisfaga la necesidad establecida.”⁵⁴

Para describir la calidad total en las organizaciones que se dedican a prestar servicio educativos, es conveniente entender que los servicios son productos intangibles, y por lo mismo identificar que tipo de características deben reunir se tiene que ajustar de acuerdo a la satisfacción del cliente. Esto se observa cuando se sigue el procedimiento de las citas de primera vez en donde con una llamada telefónica se organizan estas citas con la Directora General y se brinda una atención personalizada, después se procede a planear una serie de citas de evaluación del alumno (psicopedagógicas, de lenguaje y médica); estas son supervisadas bajo el control de la Directora General cada detalle debe ser muy bien atendido.

En particular si se solicita cambiar de citas posteriores, estas deben ser autorizadas por la misma Dirección y así tener en consideración las necesidades de los padres. Es indispensable entonces, contar con la documentación recabada de todos las entrevistas ya que con ellas se elabora un expediente del alumno de nuevo ingreso, aunque anualmente se hace una revisión de quienes siguen en la escuela, para poder conformar así las estadísticas escolares.

Como el ejemplo anterior hay varios sobre la calidad total, sin embargo, algo que es preciso comentar es que casi toda la construcción de la escuela tiene buenos acabados lo que siempre favorece la imagen que proyecta la institución.

⁵⁴ Idem, P 706.

3.5.1.3.- Controles de Información.

Gracias al impacto que tiene la información en el proceso administrativo sé esta examinando en mayor detalle la importancia que tiene para todo el sistema la utilización de controles de información. La información y su manejo son una pieza clave para el Desarrollo Organizacional de las empresas y que poco a poco sé esta integrando en la elaboración de planes de trabajo, es en esta parte del proceso administrativo donde la planeación es obligatoria para contar con los datos más precisos que se tengan antes de finalizar el año escolar.

Una vez más, deben tomarse las medidas correspondientes a este aspecto administrativo dentro de las instituciones de Educación Especial, debido a que es necesario trabajar desde las estructuras básicas de la empresa Estos modelos de información que contribuyen una gran herramienta para el funcionamiento eficiente de estas.

El administrador educativo dentro de la cadena informativa de las escuelas funge como vocero de las decisiones que se toman dentro de las juntas directivas. Además, el manejo que tiene de la información le implica una gran responsabilidad y no excederse de los límites que se le marquen por sus superiores. Además, debe manejarse dentro de la organización como una persona con mucha discreción.

“Sin embargo, para hacer eficaces y eficientes, los gerentes necesitan la información correcta en el momento preciso y en el lugar exacto, información inexacta, incompleta, excesiva o a destiempo impedirá seriamente su desempeño.”⁵⁵

Es interesante resaltar lo que sucede con los flujos de información, donde se observa que en Comunidad Down, A.C., el área que concentra casi todos los avisos de información es la Dirección General, lugar preciso para designar a que departamentos de la organización se les brinda información (llamadas telefónicas, correo, atención a clientes y proveedores) para beneficio de su dirección.

Una anécdota fue que en el Ciclo de Conferencias de octubre se contrató un grupo asesor para la organización del evento, el cual fue controlado y atendido por la Directora General en las múltiples juntas que se tuvieron. El tema principal fue la publicidad del Ciclo de Conferencias. En la Dirección General se cuenta con una base de datos de las Instituciones de Educación Especial, en un día la información ya estaba lista, sin embargo, una mala información provocó un retraso enorme en el envío de las invitaciones al evento y principalmente una gran pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo de todo un grupo de trabajo.

⁵⁵ Ídem, P 728.

Hubo información que se quedó estancada y que constituía un elemento fundamental para el éxito de un proyecto tan ambicioso elaborado por la Dirección General, el Patronato y el Consejo Técnico.

Para dar seguimiento informativo al evento se recogieron en el Ciclo de Conferencias las memorias de estas con las que se elaboró una hoja de Evaluación del Evento. Para conocer las opiniones del público que asistió, estos datos se consideran muy importantes para la Dirección General ya que servirán para un análisis muy minucioso de los resultados de este tipo de actividades de difusión en beneficio de los colegios de Educación Especial.

Antes de pasar a la parte final de nuestra investigación, cabe recordar que el propósito principal fue ofrecer una descripción detallada del funcionamiento de una escuela de Educación Especial, en este caso, una dedicada a la atención y desarrollo de niños y jóvenes con Síndrome de Down. En este mismo sentido es que ahora, en la cuarta parte de esta tesis se presentará una propuesta para la participación e integración de todos los elementos que componen esta organización, y así poder elevar los niveles de eficiencia.

Capítulo 4- DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y UNA PROPUESTA DE INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA CON LA ORGANIZACIÓN DE COMUNIDAD DOWN A.C.

Hemos llegado a este último capítulo después de reconocer varias etapas de la organización que nos sirvieron para integrar los aspectos básicos del proceso administrativo. En esta última sección tendremos la oportunidad de combinar dos elementos tan interesantes como son el diagnóstico administrativo y una propuesta de integración y participación dentro de una organización educativa.

Esta herramienta administrativa de diagnóstico permite ampliar más el campo de acción de un administrador educativo, y con ello poder llegar a determinar cómo se puede mejorar el funcionamiento de una institución como la estudiada.

4.1.- *DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.*

Dentro de los conceptos más valiosos en los procesos administrativos se encuentra el diagnóstico. En la actualidad éste ha sido de mucha utilidad para las organizaciones, puesto que así pueden conocer la situación total en la que se encuentra.

Existen fuentes bibliográficas que describen el procedimiento para elaborar un diagnóstico administrativo, y en este caso acudimos a la consulta del libro: "DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO" (Procedimientos, Procesos y Reingeniería) de VÍCTOR MANUEL MARTÍNEZ CHÁVEZ.

Gracias a esta aportación bibliográfica se pudo elaborar el modelo de diagnóstico administrativo que postula esta investigación como una propuesta de mejora en la Comunidad Down A.C.

"El diagnóstico administrativo también implica a través del cual se detectan los signos de las alteraciones en la organización."⁵⁶

La ayuda que se brinda a las organizaciones educativas con esta herramienta es invaluable ya que con la aplicación del diagnóstico administrativo se detectan las áreas, que están fallando y errores que no se ven pero que están afectando a la organización y requieren de una solución.

⁵⁶ MARTÍNEZ, Chávez Víctor Manuel. *Diagnóstico Administrativo*, P 22.

4.1.1.- Justificación para la aplicación del diagnóstico.

Lo que se planteó en los capítulos dos y tres de esta tesis es únicamente una descripción de cómo esta funcionando Comunidad Down A.C., pero la investigación no puede quedar ahí, por eso es necesario aplicar un diagnóstico y llegar a conocer con profundidad la estructura total de esta organización.

4.1.2.- Metodología de diagnóstico.

Como en todo camino necesitamos un mapa para ubicar nuestros pasos y en esta investigación es indispensable marcar las zonas que vamos a tocar para que no haya ninguna duda de lo que se hizo en este diagnóstico administrativo.

La siguiente metodología se basó en el libro de diagnóstico administrativo anteriormente citado y a continuación ubicamos el plan de acción:

- a) Campo de intervención: Comunidad Down A.C. (Dirección General)
- b) Causas del problema: Concentración en la toma de decisiones en ciertas áreas de la organización.
- c) Principios en que se basa la intervención: Se basa principalmente en la teoría de sistemas.
- d) Medios que se van a poner en práctica: Un cuestionario que abarca los cinco subsistemas para analizar la organización.
- e) Recursos disponibles: Documentos del concentrado de información, para explicar como quedó el diagnóstico.

Después de haber descrito como va a funcionar el método para la aplicación de este diagnóstico, es importante señalar también que esta técnica se basó en la teoría de sistemas, que en el siguiente apartado se desarrollará más ampliamente.

4.1.3.- Concepto de Sistema en el Diagnóstico.

Se aplicó esta visión de sistemas en la elaboración del diagnóstico, porque nos da la posibilidad de saber que está pasando en toda la organización a través de la interacción que existe entre subsistemas.

A continuación dividiremos el diagnóstico administrativo en cinco subsistemas:

- A) Teleológico.
- B) Organizacional.
- C) Social-personal.
- D) Jurídico.
- E) Funcional.

Este concepto nos ayuda a determinar los resultados que se obtuvieron de la visualización interna de la organización administrativa escolar.

4.1.3.1.- Subsistema Teológico.

En este subsistema nos entenderemos mejor si hablamos de donde parte una organización, en la elaboración de sus objetivos organizacionales. Estos son los que dan sentido a una empresa desde sus orígenes.

El resultado que se obtuvo de este subsistema fue el más alto con respecto a los demás, ya que sacó una calificación del 62.5% en una escala del 10 al 100. Aun así es muy bajo el nivel que tienen como organización educativa.

Los objetivos deben ser la columna vertebral de una organización, debido a que con ellos se define el camino a seguir para el buen funcionamiento de la organización.

Analizar los otros subsistemas nos permitirá ir comprendiendo el estado de salud de esta organización y así determinar en qué situación real y concreta se encuentra en estos momentos.

4.1.3.2.- Subsistema social-personal.

Este subsistema obtuvo el resultado más bajo de todos con un porcentaje del 35%. Esto muestra que existe una fuerte deficiencia en el área recursos humanos.

Estas deficiencias se ubican en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven esta organización. Se observa que este ambiente no es agradable y en ocasiones es muy palpable, porque se identifican comentarios que señalaban que algunas veces se le notificaban sugerencias o propuestas a la directora del plantel que no las analizaba y tomaba decisiones muy personales.

Las críticas que se escucharon sobre esta problemática fueron varias y solo demuestran que el ambiente organizacional, requiere diversas modificaciones y cambios inmediatos.

Por eso se tendría que aplicar un nuevo plan de trabajo que refleje estas mejoras organizacionales y que se presente para su autorización e implementación.

4.1.3.3.- Subsistema estructural.

En este subsistema se observa una situación intermedia, ya que se ha cambiado de organigrama en varias ocasiones. Sin embargo, los actuales puestos con los que cuenta han permitido que la organización funcione.

Hay que destacar que con este diagnóstico la situación no es para nada óptima ya que hubo un 49% en los resultados totales en toda las áreas de la organización. Esta evaluación evidencia que desempeño esta muy por debajo de lo requerido por lo cual la intervención de un administrador educativo sería de gran provecho.

Parece ser que la concentración de funciones en algunas áreas es lo que impide que la organización funcione mejor.

4.1.3.4.- Subsistema Jurídico.

Para que exista un ambiente de trabajo adecuado es importante la aplicación de la normatividad interna correspondiente que queda esta establecida desde los inicios de la institución para su buen seguimiento, estas normas han dependido de las decisiones del cuerpo directivo para su ejecución.

En este reglón se obtuvo una calificación de un 49% lo que nos indica una importante falta de atención a los manuales y reglamentos.

Las ineficiencias que se encontraron en este punto se deben a varios factores que van desde una falta de interés y evaluación de sus directivos hasta la poca supervisión de las labores cotidianas del personal en su conjunto.

4.1.3.5.- Subsistema Funcional.

Este es el último de los subsistemas de esta organización, después de describir el resultado que se obtuvo en este subsistema, se pasara al informe final de este diagnóstico.

Dentro de las expectativas que se tenían para este subsistema se alcanzaron avances relativos con el 60% de puntuación, porque se establece que esta parte funcional no esta del todo mal.

Posiblemente haya que revisar con precisión como se están realizando ciertas tareas específicas que son las que permitirían definir los objetivos que se establezcan en un nuevo plan de trabajo.

A continuación se presentará el informe final de manera grafica y escrita, para tener mayor conocimiento de este diagnóstico administrativo realizado a la organización de Comunidad Down A.C.

4.1.2.- Reporte Final del Diagnóstico Administrativo.

Como todo informe al final de un proceso, los responsables deben poseer un criterio preciso al presentar dicho escrito y no dejar escapar ningún punto que tenga que mencionarse para su análisis y que indica en el mejoramiento dentro de la organización.

Las cinco áreas que fueron estudiadas detalladamente con la ayuda de este diagnóstico nos brindan resultados muy interesantes que se descubrieron a lo largo de la investigación.

Un punto importante se encuentra directamente relacionado con el área de recursos humanos en donde se encontró una de las calificaciones más bajas con un 35% lo que nos indica que algo grande sucede en esta área.

Se investigó más este punto y se descubrieron varios comentarios del personal administrativo y docente de Comunidad Down A.C. sobre la relación laboral que existe con la Directora General de este plantel y que no son muy gratos.

Existe una ausencia de vocación y compromiso hacia la organización, debido a las continuas negativas a tratar algunos temas que al persona docente le son muy importantes, y que culminan en actos de autoritarismo, sin que estas necesidades sean compartidas con las demás directoras que integran la organización. Se observa como hecho que en una sola persona se concentra la toma de decisiones.

Al analizar las otras cuatro áreas que integran este diagnóstico, se detectaron que los resultados que se obtuvieron tienen consecuencias determinantes en el desempeño de la institución.

HOJA DE CONCENTRADO FINAL DE LA REPRESENTACIÓN ORGANIZACIONAL REFLEJADA POR EL DIAGNÓSTICO.

CLAVE: 258963

PRIORIDAD: Falta de integración como organización.

NOMBRE DEL ÁREA: Dirección General.

	MACRO
NIVEL	MICRO *
	MESO

SITUACIONES DETECTADAS INTERNAS Y EXTERNAS.

Subsistema teológico	62.5 %
Subsistema social-personal	35 %
Subsistema estructural	49 %
Subsistema jurídico	49 %
Subsistema funcional	60 %

NOTA.- Es interesante observar las relaciones laborales que se presentan con la Dirección General y las demás áreas, porque se detectaron grandes fallas en este aspecto tan importante de la organización.

Con estos datos clasificados llegamos al siguiente paso que será la aplicación de una propuesta administrativa descrita en los siguientes apartados.

4.2.- *PROPUESTA DE INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN.*

La propuesta que a continuación se expondrá es una aportación que se hace después de toda la descripción de los capítulos anteriores de lo que es Comunidad Down. A.C. Cabe apuntar si se toma la decisión de implementarla ya que sería una muestra de querer mejorar los procedimientos administrativos en la escuela de Educación Especial.

Posiblemente esto no es tan novedoso en el campo de la Administración Educativa, pero lo importante sería dar una continuidad a las propuestas recabar los resultados que se tengan y trabajar hasta que se cumpla con todos los fines. A continuación se describirá en que consiste dicha propuesta.

Nos referimos primeramente al concepto de Integración para tomarlo en cuenta e identificar como se encuentra operando la organización dentro del proceso administrativo. Así definiremos las nuevas modificaciones que son indispensables corregir mediante uno de los recursos más valiosos con que cuenta las organizaciones que es el factor humano.

En la actualidad el desempeño eficiente de un administrador educativo depende mucho de ser un buen negociador en las relaciones humanas. Lograr ejercer una autonomía propia y convertirla en un vinculo de comunicación estrecha facilitará siempre la participación constante de todos los grupos de trabajo.

El ser humano es resistente a los cambios por ello hay que tener mucho cuidado para encontrar las palabras adecuadas y así transmitir las razones profundas para pedirles un cambio en sus responsabilidades laborales. Por medio de su jornada de trabajo y por lo cual esta recibiendo una compensación monetaria, pero para eso es necesario un poco de más cooperación. Esperando una participación permanente, constante, y consiente de los beneficios que se pueden alcanzar uniendo todos los esfuerzos se podrá dirigir correctamente hacia el objetivo de la organización.

Tratamos de cubrir a todos los actores sociales que componen la organización de Comunidad Down, A.C. por ello rescatamos el valor de aquellos que hacen que se llegue a su cometido diversos objetivos en la institución y que son los padres de familia, sin ellos muchos de los planes y proyectos no se cumplirían en su totalidad con su fin.

En Comunidad Down A.C. es buen momento para implementar una serie de actividades que integren más a los padres de familia, aunque las que se llevan acabo han estimulado una participación, todavía falta más que hacer para no dejar que el espíritu de apatía invada el ambiente que hasta ahora se ha logrado con mucho esfuerzo con estos actores importantes.

4.2.1.- El papel del Administrador Educativo.

El objeto de estudio no solo es en sí mismo la organización de Educación Especial, sino también se toca el papel del administrador educativo en su nueva incursión en este campo educativo en México, este cargo es poco atendido por profesionistas especializados en esta materia. En ocasiones se presenta poco atractivo y, además, no existe una difusión completa acerca de este tipo de carreras, y esa falta de información a propicia que estas áreas no se hallan desarrollado ampliamente.

Solamente asistiendo a estas escuelas es posible demostrar que existe la oportunidad de indagar cuales son las tareas que se pueden abordar por los procesos administrativos. Es lógico pensar que todavía existen límites para un administrador educativo y ello se ocurre por la poca experiencia en el manejo de las problemáticas que surgen en esta clase de instituciones y sobre todo en asuntos que solamente pasan por los espacios directivos de estas instituciones.

Los obstáculos se presentan en diferentes formas para el administrador educativo, pero su trabajo radica en tener éxito en todas las labores que se plantee él mismo aprovechando las oportunidades que se le brinden.

Parte del papel que juega en esta propuesta consiste en crear y mantener una relación estrecha con las principales autoridades del colegio, aprovechando la comunicación para poder expresar la necesidad de organizar algunas tareas, que por falta de tiempo del personal responsable, estén poco atendidas. La delegación de responsabilidades se establece como un beneficio para toda la empresa, ya que así se trabajara eficazmente, permitiendo que el administrador educativo aplique constantemente sus conocimientos.

4.2.1.1.- Juntas.

Comúnmente estas abarcan ciertos asuntos a resolver que en ocasiones son extensos de tratar y por lo ello requieren de un determinado tiempo para consulta, discusión y análisis y encontrar así los motivos que han creado las dificultades o conflictos.

En estas reuniones es indispensable la participación de todos los interesados como en las juntas que se celebran con patronato, consejo técnico y la dirección general. Aunque las anteriores son privadas la idea es que intervenga un administrador educativo en dichas juntas con status de asesor externo para compartir sus conocimientos como consulta en los tópicos administrativos que este grupo no pueda resolver en ese momento. Además, el administrador educativo debe tener un carisma propio que fortalezca su propia personalidad para que en situaciones difíciles sea prudente en sus actos que involucren a los integrantes de la organización.

Otro camino sería que con los resultados que se tengan de las juntas, el administrador educativo puede cooperar al asignársele la tarea de hacer trámites administrativos que se tengan pendientes, pero debidamente autorizado el patronato de la escuela. Con este tipo de tareas se integrara poco a poco el administrador educativo en el funcionamiento del plantel, y básicamente en apoyo directo a la Directora General, que es la única persona capacitada para el seguimiento de los proyectos educativos actuales y los que sean necesarios agregar a la lista.

4.2.1.2.- Asambleas.

Por lo general a estas asambleas generales que se realizan en Comunidad Down, A.C. asisten un gran número de personas en las que se cuentan los padres de familia, patronato, consejo técnico y las cuatro directoras de los diferentes departamentos del plantel. Este tipo de reuniones se realiza en las instalaciones de la misma escuela.

Cada escuela organiza dependiendo de sus necesidades el tipo de reunión. El administrador educativo debe participar también en todas las juntas que se realizan y posiblemente, por lo extensa que son estas asambleas, será necesario elegir los tiempos en los cuales intervenga el administrador haciendo anotaciones de los puntos que se tengan que solucionar inmediatamente. También mostrarse accesible a las diferentes propuestas es una manera inteligente de integrarse a cada núcleo que constituye la organización de Educación Especial.

Los padres de familia en pocas ocasiones resaltan la importancia que tiene el personal administrativo y ello se debe a que el trato es siempre con el docente y la Dirección General, y la figura de los administradores educativos esta desintegrada debido a que se conoce poco sus funciones. En ello hay que ser realista y proponer algunas medidas sencillas. Puede emplearse, por ejemplo, colocando a la entrada de la escuela la reproducción del organigrama de Comunidad Down, para que cuando salgan de las asambleas los padres lo vean y sirva como instrumento de comunicación.

Además, esta simple medida permitirá conocer de cómo esta conformada la organización, para que al tratar asuntos específicos se solicite directamente cita con las personas correspondientes, agilizando la atención a los padres de familia o cualquier persona interesada con la escuela, con lo cual se evitaría pérdida de tiempo, tan importantes para ambas partes. Se debe considerar también que esta gráfica sería útil para todo el personal tanto, administrativo como docente, no se conoce a todo el personal que componen la institución y menos sus funciones.

4.2.1.3.- El personal administrativo y los docentes.

Estos grandes subsistemas son muy importantes en el plantel, porque en ellos desarrolla gran parte de la actividad que le da vigencia a los planes de trabajo. Un punto que considero importante mencionar (manifestado también por la Dirección General) es que la mayor parte de la organización esta compuesta por mujeres. Aquí notamos que su ambiente organizacional se ve afectado ya que en ocasiones para la realización de alguna tarea buscan algún pretexto para evitar convivir con ciertas personas que no son de su total agrado.

En realidad los seres humanos somos muy complicados a la hora de comunicarnos y en el ambiente que se genera por convivir en un espacio físico estrecho ello ocasiona una serie de reacciones que el administrador educativo debe percibir para encontrar el mejor y más conveniente de los caminos para lograr dirimir las diferencias en los grupos de trabajo. Aquí la cuestión es unir a las personas y hacerlas entender que lo más adecuado será reconocer el trabajo que nuestros compañeros realizan y a la vez, nuestro trabajo también será valorado por los que componen la organización y principalmente por las autoridades de la institución.

Enseguida vamos a detallar dos medidas pertinentes para poder cumplir con el objetivo de integrar al grupo de trabajo de Comunidad Down, A.C., al personal que llega por primera vez a formar parte de la organización.

1) Hacer una presentación informal presidida por la Directora General en la que se hable del puesto que va a cubrir dichas personas y las funciones que llevarán a cabo, así mismo acercarlo a todos los que componen la institución. Esta presentación puede tomar solamente quince minutos al mismo tiempo en el pizarrón se puede poner un anuncio del nombre de la persona y el puesto que ocupará en la escuela.

2) Entregar al nuevo integrante para su lectura el Manual de Organización de Comunidad Down, A.C., que le será de gran apoyo para la cualquier comunicación escrita puesto que reconocerá todas las áreas y podrá entender como funciona la escuela, aunque con el tiempo la verdadera integración y participación se logrará dependiendo de que logre establecer con todo el personal. Gracias a estas medidas se puede conseguir que cada integrante se ponga la camiseta de la empresa y aumentar niveles de participación toda vez que cada elemento del personal coopere para su integración.

4.2.2.- Relaciones Humanas. (Capacitación)

En este aspecto hay una gran laguna en esta institución aunque no es la única organización donde sucede esto. Es pertinente tomar medidas para atacar el problema lo más pronto posible. En el transcurso de la investigación se sugirió a la Directora General la aplicación de un curso de capacitación sobre Relaciones Humanas, con el cual estuvo de acuerdo al considerarlo conveniente debido a la necesidad de mejorar el ambiente organizacional. Este tipo de cursos fomentados en otras organizaciones obteniéndose buenos resultados, así que no existe inconveniente para que una escuela de Educación Especial utilice estas herramientas que la administración genera para beneficio común.

En aquellos momentos se contaba con los datos del grupo responsable de estos cursos lo único era ponerse en contacto para su programación dentro de las actividades del ciclo escolar y agregar este curso de Relaciones Humanas. La información de estos cursos es que eran impartidos durante dos horas a la semana por la Directora General tendría que dar aviso urgente de que todos los viernes se programarían dos horas de este curso, tiempo en el cual los alumnos podrán quedar bajo supervisión de las auxiliares de grupo.

Los temas que se tratarían en este curso son los siguientes:

- PERSONA.
- DIGNIDAD HUMANA.
- LIBERTAD.
- CONÓCETE ACÉPTATE SUPÉRATE.
- TEMPERAMENTO.
- VALORES.
- VIRTUDES HUMANAS.
- AUTENTICIDAD.
- COMUNICACIÓN.
- ESCUCHAR.
- ASERTIVIDAD.
- ACEPTACIÓN DE LOS DEMÁS.
- EL AMOR.
- EL SERVICIO.
- LA VOLUNTAD.
- CONFIANZA EN SÍ MISMO.
- SUFRIMIENTO Y LA MUERTE.
- TU MEJOR APORTACIÓN.
- ETICA Y VALORES.

En total serían 18 semanas de duración abarcando las principales problemáticas que obstaculizan el desarrollo de determinadas funciones tanto el personal administrativo como docente.

En la programación del ciclo escolar no se tenía comprendido al personal administrativo, así que este cursaría los mismos días pero dos horas después de sus labores cotidianas, para evitar la ausencia de personal para brindar información o lo que se requiera durante las horas en las que se llevara a cabo las juntas de trabajo de grupo.

Los resultados se verán en los momentos en los que dentro de las relaciones surga algún conflicto que el personal deberá abordar de manera adecuada. Cada individuo posee una escala de valores diferente, lo que persigue este curso es ofrecer un recordatorio de estos para que sean reasimilados y aplicados en su vida laboral. En la actualidad esta es una de las mayores preocupaciones de los líderes de organizaciones.

4.2.2.1.- Juntas de Trabajo con los Padres de Familia.

Es en el sector de la Educación Básica donde se está tomando en cuenta que los principales actores de las escuelas son los padres de familia, en lo relacionado a la integración y participación de estos. En especial en los colegios de educación especial, hay que ejercer el sentido común para detectar en la problemática que todos los días afrontan estos padres, y concienciar que la escuela no es una guardería donde depositan al niño y su participación se reduce a la recepción de citatorios donde se les avisa que es necesaria su asistencia sancionándolos por su inasistencia con la baja de su hijo. Esta es una vía forzada para que los padres participen en la escuela y ese no es el propósito de la institución.

Una de las características que presentan estos grupos de padres de familia en las juntas es que casi un 60% de los que constituyen los equipos son padres de reciente ingreso a la institución y el otro 40% son padres que por lo menos llevan ya seis años de pertenecer a la escuela. Solamente quisiera resaltar que la variedad de motivos y circunstancias de vida hace que los grupos sean tan heterogéneos.

El estigma social al cual se enfrentan ellos tiene que irse desprendiendo poco a poco y solo se hará una realidad si se les hace comprender que sin su participación esto no se logrará. En las juntas de trabajo que en la actualidad se realizan en Comunidad Down, A.C., los temas que se están considerando son muy importantes.

Se habla de la importancia que tienen los padres de familia, y se hace referencia a tocar el tópico del “Duelo” cuando reciben la noticia de que acaban de tener un niño con Síndrome de Down situación psicológica que nunca se ha trabajado en la escuela de padres. Este programa psicológico es largo y tardado, sin embargo, considero que es uno de los apoyos fundamentales que ayudaría a los padres a dejar de pensar que solos van a cargar con su “problema” toda la vida, y a encontrar una nueva salida interna que los motive a buscar alternativas para el mejoramiento de su hijo.

Esto podría entrar como programa piloto, elaborándose una circular en donde se les invite a todos los padres interesados en el tema, y los primeros cinco padres de familia que manden su circular firmada serán con los que se empiece el curso. Si existiera una demanda suficiente para los cursos, en ese momento se organizaría como quedarían los nuevos grupos, y mientras se capacitaría al personal que brindaría este servicio educativo lo más pronto posible ya que la respuesta sería favorable.

Desde luego que la Dirección General realizaría las llamadas convenientes a los padres interesados para que esperaran su turno y darles también una explicación clara de los cursos más cercanos.

Es muy atractivo e imprescindible tratar este tema debido a que en las juntas anteriores se recibieron comentarios al respecto de los mismos padres de familia. Esto siempre se han quedado con las mismas dudas, por ello el objetivo del curso es que los padres de familia aclaren y entiendan el problema así como la situación por la que atraviesan particularmente y poder cambiar su actitud en la vida. Esto se reflejaría a la hora en que se les pida que cada día participen más en la educación de sus hijos, integrándose más a las actividades que se organizan en colaboración de todo el personal en Comunidad Down, A.C.

4.2.3.- El Servicio Social (Administración Educativa)

Existe la necesidad de puntualizar que el objetivo que persigue este último capítulo es: que cada pieza de este organismo se integre de la mejor manera potenciando la actividad que ejecuta en la escuela. Por eso destacamos a un protagonista con poca referencia como es el prestador de Servicio Social. Se les toma en cuenta por que aportan una herramienta valiosa en apoyo a las necesidades de la institución, y son un interesante factor humano que permite la optimización de recursos ya que atenúan grandemente los gastos para la organización.

Las dos áreas que se manejan para el Servicio Social son: la docente y la administrativa de éstas existen los respectivos programas que cuentan con los siguientes: datos de la institución junto con el nombre del programa, descripción del programa, objetivos, descripción de las actividades y por último la concepción de la institución en cuanto al Servicio Social (para nivel licenciatura); en los otros niveles educativos depende de la escuela de donde provengan serán los requisitos que tienen que llenar.

Lo único que solicita la Dirección General para el nivel licenciatura es que al ingresar entreguen una copia de su proyecto de tesis para integrar una base de datos del plantel.

La experiencia que puede adquirir un estudiante de Administración Educativa en las escuelas particulares de Educación Especial es una oportunidad para el enriquecimiento de ambas partes ya que se da una constante retroalimentación y con ello puede comenzar la integración y participación de nuevas generaciones que se preparan en este ámbito educativo. Así se podrán impulsar importantes innovaciones para el cambio tan necesario para el sector de la Educación Especial en el Distrito Federal.

4.2.3.1.- El Prestador del servicio social y su relación con el Padre de Familia.

Primeramente aclararemos que la participación de los padres de familia solamente se percibe en algunos, pero es normal por que si todo sale bien se difundirá con solo ver los resultados obtenidos. Nos enfocaremos al área administrativa que es en donde se tiene más conocimiento del caso, aquí el prestador sigue las órdenes que se le den al respecto.

En el departamento contable con el que casi todos los padres de familia están familiarizados (por el pago de las colegiaturas) el prestador tiene la posibilidad, eventualmente, puede apoyar con el llenado de los recibos de pago de colegiaturas pendientes. Debe existir cordura por parte del prestador si en alguna ocasión los padres de familia, por cuestiones de tiempo llegan muy apurados. El prestador puede tomar la iniciativa de darles la cuenta del banco de la escuela para que hagan el depósito correspondiente. También se puede indicar que es importante él envió por fax de la ficha de depósito para registrarla en el carnet de pagos y en la base de datos.

A partir de como se integre el prestador a las funciones que se desempeñan en la escuela se determina si se le designarán otras labores. Estas otras labores se pueden considerar cuando haya necesidad de ser llamado para dar atención directa a los padres de familia en las citas de primera vez que son atendidos principalmente por la Directora General, aquí también un prestador puede colaborar para que sepa cuales son las preocupaciones que tienen los padres al pisar la escuela por primera vez. No solo se trata de ofrecer un servicio sino que el mismo prestador debe involucrarse con eficiencia y compromiso realizarlo utilizando toda su capacidad de servicio al público que así lo solicite.

Aquí no acaban con las actividades del prestador de servicio social, y así con la comunicación que se logre con los padres de familia cada vez que estos requieran algún servicio tendrán la confianza suficiente para solicitárselo directamente. La intención es que los prestadores se sientan parte de la organización y entiendan que cuando hay cooperación todo se arregla con mayor fluidez.

4.2.3.2.- El Prestador del servicio social y su relación con el Personal Administrativo.

Continuamos con el segundo bloque de grupos de trabajo que constituyen Comunidad Down, A.C., los cuales tiene una gran afinidad con el prestador dependiendo del área de que se trate y donde mejor se desarrollen. Los prestadores aprenderán paulatinamente el funcionamiento de toda la organización.

El trabajo que tienen bajo su responsabilidad es intenso por el escaso personal con relación a la gran cantidad de actividades de esta área administrativa. Aquí radica la importancia que tiene el prestador en esta área, por lo cual es rehuida por los prestadores, ya que estos prefieren más el área de docencia. Lo interesante es que hay una gran libertad para elegir el área donde el prestador desarrolle ampliamente sus conocimientos, aptitudes y capacidades. Cabe señalar que la tarea administrativa es dinámica y a veces hacen falta manos para cubrir la carga de trabajo que por temporadas se acumula.

Al elaborarse el plan de trabajo donde participará activamente para integrarse rápidamente a la escuela de Educación Especial. Todas sus labores estarán integradas en las dos principales direcciones: Dirección General y Dirección Administrativa. El Servicio Social se tiene que cubrir en seis meses, así tomamos como base este dato para dividir el plan de trabajo, el cual quedaría de la siguiente forma:

- Primer Mes (Dirección Administrativa): Depurar de archivos de la Dirección Administrativa, elaborar recibos de pagos de las colegiaturas, elaborar y distribuir credenciales de alumnos, docentes y personal administrativo.
- Segundo Mes (Dirección Administrativa): Elaboración de la nómina del próximo mes, preparar las pólizas de cheque al final del mes, recibir correspondencia bancaria y archivarla en sus respectivos expedientes.
- Tercer Mes (Dirección Administrativa): Organizar las compras del mes de todas las áreas de la organización, elaborar los carnets de pagos del próximo ciclo escolar y pedir cotizaciones de los materiales que sean solicitados por las diferentes direcciones.

- Cuarto Mes (Dirección General): Organizar las citas de primera vez al mismo tiempo de las citas de evaluación, proporcionar información telefónica de las actividades de la escuela y depurar archivos de la Dirección General.
- Quinto Mes (Dirección General): Elaborar estadísticas de los alumnos con relación a su sexo y edad, apoyar en la planeación de la programación del próximo ciclo escolar y elaborar los reglamentos internos para los padres de familia por grupo.
- Sexto Mes (Dirección General): Elaboración del nuevo Manual de Organización de Comunidad Down, A.C.

En realidad, esta es la práctica administrativa ideal de un buen prestador de Servicio Social. Por su parte, el administrador educativo aprende activamente todas las funciones que se ejercen en cada puesto de la institución, en la cual esta inmerso. Evidentemente estas actividades pueden variar dependiendo de las necesidades que se tengan que satisfacer.

4.2.3.3.- El Prestador del servicio social y su relación con el Docente.

En esta parte final terminamos ya de la descripción todo lo que es y puede ser Comunidad Down, A.C. Destacamos aquí la tarea de un administrador educativo es ver el presente para poder planear un futuro lo cual he tratado de realizar en este último capítulo donde la organización de Educación Especial ha sido el objeto de estudio. En ella hay tres grupos de trabajo interesantes de los cuales dos de ellos ya se abordaron, dejando esta parte el último y tercero que es la parte docente, una de las más enriquecedoras en la organización de Comunidad Down, A.C.

Debido a que el prestador del servicio social se encuentra relacionado con las tareas administrativas, puede constituirse como intermediario neutro para conocer las quejas de los docentes, y esto se debe a que una de sus principales actividades dentro de la organización es entregar documentación en los salones de clases, lo cual le permite a su vez integrarse. Esto se logrará en la medida que pase el tiempo el que transcurran estas actividades y cuando el docente sé de cuenta de la valiosa aportación del prestador. De esta manera habrá una confianza mutua en la que las dos partes colaboren para la concreción de los procesos administrativos.

Cuando el material con el cual debe contar toda la organización, por exceso de trabajo de parte de la Dirección Administrativa y General no es enviado a tiempo el prestador puede apoyar en la organización de las fechas de entrega de las circulares para los padres de familia. También puede ayudar a redactar y sacar copias para las juntas y sobre todo la logística necesaria para impartir sus clases, en el caso de clases especiales como: natación, música, danza y computación.

Para ello se elaboran formatos para cada actividad que serán entregados solamente al prestador con copia firmada por el docente y el prestador. Esto con el fin de contar para cualquier aclaración con un registro de lo que se solicito.

Este trabajo de investigación como hemos visto giró alrededor de un caso práctico como Comunidad Down, A.C; escuela dedicada a la Educación Especial y especializada en personas con Síndrome de Down. El tema trató sobre los caminos a seguir para un administrador educativo pueda incursionar en este tipo de instituciones y el papel que jugaría dentro de ellas.

Esta propuesta aunque pequeña trató de no evadir la realidad en la que esta inmersa la Educación Especial y con la información que se obtuvo acerca del funcionamiento y problemática que viven cotidianamente estas organizaciones se dio forma al capítulo final.

CONCLUSIONES.

Encontré que existe una severa necesidad de abrir espacios y oportunidades para la integración de nuevas técnicas administrativas. Todavía falta mucho por descubrir en este ámbito por eso este proyecto fue diseñado para detectar posibles carencias en el ámbito de la educación especial.

Esta investigación enfocó su estudio de campo en el contexto de las actividades de una escuela de educación especial como Comunidad Down A.C.

Esta aportación fue hecha con la ayuda de un marco conceptual que marcó detalladamente los caminos y ruta de esta investigación. La conceptualización que ofrecen los teóricos a este tema es muy extensa y se tuvieron que elegir solo algunos para explicar los conceptos más útiles.

Además de enfatizar el compromiso que un administrador educativo tiene con la Educación Especial como tarea ardua y continua pero muy atractiva donde no solo basta con reunir todos los recursos (materiales, financieros y humanos) sino también es indispensable para una organización eficiente crear un código de ética que sea como nuevo marco con el cual las escuelas, instituciones, asociaciones, colegios, etc de Educación Especial tengan la posibilidad de realizar los cambios que mejoren su calidad educativa.

Muchas organizaciones de Educación Especial tienen diferentes metodologías para administrar, esta variedad permite al administrador educativo tener una visión más completa para aportar nuevos e innovadores procesos administrativos útiles en el establecimiento de programas, proyectos y planes para el desarrollo organizacional de cada institución.

Para poder realizar en la organización estos cambios la participación de las autoridades educativas es primordial debido a que estas son un factor de poder en las organizaciones por que de ellas depende el curso que se sigue en la administración, por ello un administrador educativo se constituye en un es factor clave que estimularía dichos modificaciones.

Hay que rescatar todos los elementos que han permitido la eficiente operación de los sistemas administrativos para integrarlos cada vez y generar así nuevas oportunidades en las nuevas, innovadoras y saludables organizaciones que sirvan de ejemplo para todo el sector educativo que están en la estructura organizacional del sistema educativo con el que cuenta la Secretaria de Educación Pública.

Los procesos administrativos son una fuente muy importante de desarrollo en las organizaciones de Educación Especial y en este caso no son la excepción. Las nuevas alternativas de cambio que pueden surgir en un futuro el mismo sistema lo resolvería.

Este trabajo de investigación constituido por varios meses de recopilación de datos e información permitió realizar la estructura de este documento. Una de las principales conclusiones a que se llegó es que falta la aplicación de propuestas como la que se presentó en el cuarto capítulo aunque anticipando el resultado que se tenga hay que señalar que desde luego se seguirán presentando nuevos casos que necesitarán de nuevas aportaciones que mejoren a la organización educativa.

Las nuevas propuestas que se tuvieron en cualquier institución de Educación Especial son muy valiosas ya que cada una tiene algo que aportar a la nueva cultura organizacional, además, dependiendo de la naturaleza de la organización es como esta aportara a su propio sistema administrativo las nuevas técnicas apropiadas para el progreso de la institución.

Este estudio es solamente un ejemplo de cómo funciona una escuela de Educación Especial, pero hay que estar conciente que aquí no culmina esta propuesta de administración educativa. Esta aportación sola es una pauta para seguir especializando y motivando a los nuevos profesionales administrativos para adquirir nuevas herramientas de conocimiento en favor de mejorar estas instituciones educativas.

Es claro que el cambio inicia cuando se unifican los medios con los que se cuentan, y con ello se establece que se va hacer en el caso de la Educación Especial. El sistema educativo nacional tiene un estándar de rendimiento el cual es permeado a todos los niveles educativos, y como una regla administrativa estos tienen que aplicarlo adecuadamente.

Por esta razón la función que tiene un administrador educativo es el de simplificar y reunir todos los esfuerzos de la organización para lograr los objetivos eficientemente. Con este trabajo se pretendió solamente demostrar la preparación que requiere este profesional y la utilidad de la carrera de Administrador Educativo en las organizaciones educativas.

BIBLIOGRAFÍA.

- ARIAS Breton, Guillermo. *Revista Educación Cuba.*, Núm. 61, Vol. 16 “ Algunas tendencias actuales sobre educación especial.” , abril-junio de 1986, UNESCO, P75-81.
- ARCHILLES de Faro Mello, Fernando. *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral* México, Limusa Noriega Editores, Octava Reimpresión, 1994.
- ARCHILES Ilse. *¿ Que anda haciendo su hijo?*. México, Editorial Diana, Primera Edición, 1996.
- AUDIRAC Camarena, Carlos A gusto. *ABC de Desarrollo Organizacional.* México, Editorial. Trillas, Primera Edición, 1994.
- BOZEMAN Barry. *Todas las Organizaciones son Publicas.* México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1998.
- BRENNAN, Wilfred K. *El cirriculo para niños con necesidades especiales.* México, Editorial Siglo XXI Editores S.A. de C.V., Quinta Edición, 1998.
- BROWN Warren, B. *Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral.* México, Editorial. Noriega Editores, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría General de la Administración* México Editorial. Mc Graw Hill, 1994
- ESCURRA Martha, “ *Bases Jurídicas, Reglamentarias y Administrativas de la Integración Educativa.*”México, 1999.
- FERNÁNDEZ Arena José Antonio, *Proceso Administrativo.* México, Editorial Diana, 1997.
- FULLAN Michael Y HARGREAVES, La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar. México, Amorrortu Editores, Sep 2000.
- GALINDO Zea, Miguel Ángel. *Manual General de Organización y Procedimientos.* UNAM, 1987.
- GARCIA Álvarez, Isaías. *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos.* México, Editorial. Limusa, Primera Edición, 1997.
- GARCIA Escamilla, Silvia. *El niño con Síndrome de Down.* México, Editorial Diana, 1990.
- GARRIDO Landivar, Jesús. *Como programar en Educación Especial.* España, Editorial. Escuela Española, Cuarta Edición, 1994.
- HUSE Edgar y BOWDITCH James L. *El Comportamiento Humano en la Organización.* México, Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. SISTESA. Sistemas técnicos de Edición S.A. de C.V., 1996.

- KAST, Fremon. *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias*. México, Mc Graw Hill Cuarta Edición, 1998.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración. Una Perspectiva Global*. México, Editorial. Mc Graw Hill, Décima Edición, 1994.
- MARCH James, G. *Teoría de la Organización*. México, Editorial Ariel Quinta Edición, 1981.
- MARTÍNEZ Chávez Víctor Manuel. *Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, Procesos y Reingeniería*. México, Editorial Trillas, Segunda Edición, 1998.
- NORIEGA Chávez, Margarita. *En los Laberintos de la Modernidad: Globalización y sistemas educativos*. México, Universidad Pedagógica Nacional, 1996.
- ROBBINSON, Stephen. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México, Editorial. Prentice Hall Hibernoamericana, 1998.
- ROBBINSON, Stephen. *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*. México, Editorial. Prentice Hall Hibernoamericana. Primera Edición, 1996.
- ROBBINSON, Stephen y COLTER, Mary. *Administración*. México, Editorial. Prentice Hall Hibernoamericana, Quinta Edición, 1994.
- RONDAL Jean A. *Educar y hacer hablar al Niño Down*. México, Editorial Trillas, 1999.
- RODRÍGUEZ M. Darío. *Diagnostico Organizacional*. México, Ediciones Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Segunda Edición, 1995.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración. Con Enfoque de Sistemas*. México, Editorial. ECAFSA, Tercera Edición, 1994.
- SÁNCHEZ Canilla, Juan Francisco. *Supuestos prácticos en Educación Especial*. España, Editorial Escuela Española, 1998.
- STRATFORD Brian. *Síndrome de Down*. México, Editorial Edivisión Compañía, 1998.
- WENDELL L, French y CECIL H, Bell Jr. *Desarrollo Organizacional*. México, Editorial Pearson Prince Hall, 1996.
- ZEPEDA Herrera, Frenado. *Psicología Organizacional*. México, Editorial Pearson Prince Hall, 1999.

HEMEROGRAFIA

- *Diccionario ENCICLOPEDIA SALVAT*, 12 tomos; Barcelona, Salvat Editores, 1971, Vol. IV.
- EL DÍA. “*La Educación Especial en México.*”, *El programa para la modernización educativa 1989-1994 atendió a 213 mil niños y jóvenes discapacitados*”. México, Miércoles 10 de Diciembre de 1994. *Infancia, mitos y realidades*, p35.
- GARCIA Treviño, Pedro. “*A individuo, no a organizaciones, el concurso de texto gratuito, Zedillo*” *Excelsior*. México: Martes 19 de Febrero de 1993, p 4 y 38-A.
- HERRIZ Gascueña, Mariano. *Revista Española de Pedagogía.*, Núm. 203, Vol. 54 “*La conceptualización de la infancia deficiente en los niños de educación especial*” Enero- Abril de 1996, P 167-179.
- NOVOA Arzaba, Rebeca. “*El proceso administrativo.*” *Revista Emprendedores* No. 59 Septiembre- Octubre de 1999, México, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- PALMERO Camara, Ma. Del Carmen. *Revista Ciencia de la Educación*, Vol.- num. 166, Abril- Junio de 1996.
- PAZ Breton, Gustavo. “*Educación Especial a siete mil (300 niños con problemas de aprendizaje)*” *El Sol de México*. México: Sábado 6 de Diciembre de 1993. La Republica.
- RAMÍREZ, Pedro. *Revista Perspectivas Educacional*. Vol.-num. 25, “*Tendencias de interacción infantil; la búsqueda de un modelo de desarrollo organizacional para la docencia universitaria.*” Julio de 1995.
- *Revista Tercer Sector*, núm. 27, Año 5 “*Recaudación de Fondos. La Unión hace la fuerza.*” Diciembre de 1999, Argentina.
- RODRÍGUEZ Lozano, Javier. “*Acepta la SEP que existe rezago en la Educación Especial.*” *El Universal*. México: Domingo 7 de Noviembre de 1993.

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- ASAMBLEA DE REPRESENTANTES DEL DISTRITO FEDERAL 1 LEGISLATURA. Ley para la personas con Discapacidad del Distrito Federal, México, 1990.
- “ *Congreso Mundial sobre el Síndrome de Down* “ FEISD, España, 1997.
- “ Convenio 159 de la Organización Internacional del Trabajo Sobre la Adaptación Profesional y el Empleo de las Personas invalidas. “ Gobierno del Distrito Federal, Secretaria de Desarrollo Social y Dirección General de Equidad y Desarrollo Social. Primera Edición, 1999.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL Reglamento del Consejo Promotor para la Integración al Desarrollo de las Personas con Discapacidad, México, 1997.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL. Acuerdo por el que se crea el Consejo Promotor para la Integración al Desarrollo de las Personas con Discapacidad, México, 1996.
- SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL. Cuaderno para transformar nuestra escuela: El Proyecto Escolar. Una estrategia para transformar la escuela. México, SEP, 1999.
- SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL. Cuaderno para transformar nuestra escuela: ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para le diagnóstico. México, SEP, 1999.
- SUBSECRETARIA DE SERVICIO EDUCATIVOS PARA EL D.F. Integración Escolar en el Nivel Preescolar, México, 1999.
- SECRETARIA DE SALUD. Norma Oficial Mexicana NOM-001-SSA2-1993. Que establece los requisitos arquitectónicos para facilitar el acceso, tránsito y permanencia de los discapacitados a los establecimientos de atención médica del Sistema Nacional de Salud, México, 1994.
- SECRETARIA DE SALUD. Proyecto de Norma Oficial Mexicana NOM-173-SSA1-1998. Para la atención integral a personas con discapacidad. México, 1998.
- SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, 2001.