



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO**

**MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR DEL  
JARDÍN DE NIÑOS "JUSTO SIERRA"**

**MÓNICA MARCELA CUÉLLAR AGUILAR**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO**

**MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR DEL  
JARDÍN DE NIÑOS "JUSTO SIERRA"**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**PRESENTA:**

**MÓNICA MARCELA CUÉLLAR AGUILAR**

## DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

México, D.F., a 30 de marzo del 2006

**C. PROFRA:  
MÓNICA MARCELA CUÉLLAR AGUILAR.  
P R E S E N T E**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: **Mejoramiento de los servicios administrativos en el departamento de control escolar del Jardín de niños “Justo Sierra”** Opción: **Tesina** a propuesta del asesor **C. Mtro: José Pichardo Díaz**, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se determina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”



Lic. Juana J. Ruiz Cruz  
Directora



S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 095  
D. F. AZCAPOTZALCO

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios....**

Porque existo y me fortalece día con día.

### **A mi esposo y a mis hijas Ady y Jesy ...**

Por su amor, apoyo, paciencia, motivación, por creer en mí y estar conmigo en todo momento.

### **A mi Mamá ...**

Por su cariño y apoyo incondicional.

### **A mis asesores...**

Por ser guías en la realización de este trabajo.

### **Al Profr. Héctor Torres**

Por sus enseñanzas y aportaciones.

**Y a todas aquellas personas** que contribuyeron con sus comentarios y sugerencias para la culminación de este trabajo.

**Gracias.**

## Í N D I C E

Capítulo I	
Contextualización .....	10
Capítulo II	
Problematización .....	16
Capítulo III	
Marco Teórico Explicativo.....	23
Capítulo IV	
Experiencias y aciertos en la práctica laboral.....	37
Capítulo V	
Plan de trabajo para mejorar los servicios administrativos del Departamento de Control Escolar del Jardín de Niños “Justo Sierra” .....	43
Capítulo VI	
Resultados del Plan de Trabajo Aplicado .....	50
Conclusiones.....	74
Fuentes Documentales.....	76
Glosario .....	77

## RESUMEN

**Cuéllar Aguilar Mónica Marcela**, Mejoramiento de los servicios administrativos en el departamento de control escolar del jardín de niños "Justo Sierra" Universidad Pedagógica Nacional. Licenciatura en Educación, Plan 1994. El propósito de este ensayo está enfocado a la gestión escolar; consiste en mejorar los procesos de algunos trámites administrativos, así como la calidad en la atención a usuarios internos (personal docente y administrativo) y usuarios externos, (padres de familia) considerando como factor principal, las relaciones humanas. El trabajo metodológico se concentró en el personal, para ello se realizó un análisis de actividades de puestos, buscando detectar entre otras cosas, la duplicidad de funciones y trámites burocráticos y entonces poder erradicarlos; dicha información se recopiló durante cuatro meses comprendidos de agosto a septiembre del 2004; y su fundamentación teórica se basó principalmente en conceptos administrativos.

Durante este tiempo, se lograron algunos cambios positivos, tanto en actitudes del personal, como en trámites, consiguiendo una notable mejoría en las funciones desempeñadas. Cabe mencionar, que fue determinante la disposición del personal para alcanzar los objetivos.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas actuales se ven cada vez más exigidas ante la intensa competencia por el incremento de la oferta y la tendencia a la baja de una demanda más informada y en consecuencia, más selectiva.

La prioridad del interesado es una propuesta académica confiable, pero no es el único factor a considerar en el momento de decidir: la ubicación del colegio, su infraestructura, los servicios adicionales y desde luego, la relación costo-beneficio resultan en la mayoría de las ocasiones de un mayor peso específico durante el análisis. Es por tanto objeto de la mayor preocupación al interior de la institución la construcción de un producto final atractivo, que aglutine todas estas cualidades.

Uno de los elementos más importantes en dicho producto, pero no necesariamente el más evidente en primera instancia, es la coordinación de los procesos administrativos, cuya eficiencia resultará determinante en la productividad institucional. Cuando no se logra establecer un sistema administrativo dinámico, oportuno y de resultados confiables, los riesgos de un éxito relativo y de poco alcance se potenciarán.

Las principales causas que impulsaron la realización de este trabajo, fueron la falta de liderazgo, deficiente comunicación, apresuramiento frecuente en la realización de actividades, falta de capacitación, insuficiente planeación, indefinición de procedimientos, distribución de funciones no equitativas, ausencia de integración, e inconsistencia en toma de decisiones, observadas en el Departamento de Control Escolar del Jardín de Niños “Justo Sierra”.

Los problemas detectados en este departamento obligaron a cuestionarme ¿cómo mejorar los servicios que se ofertan? Por ello me di a la tarea de indagar sobre las teorías administrativas enfocadas al factor humano ya que de éstas se desprenden formas de una eficiente administración; refiriéndome a la “administración de calidad” a través de un *proceso de mejora continua*, el cual se describe en el presente trabajo.

Es importante señalar que la escuela donde laboro, pretende la obtención de una certificación de “calidad”, debido a ello, me involucré y decidí contribuir a las

posibles soluciones de los problemas detectados, haciendo propuestas para optimizar el trabajo desempeñado, comenzando por el departamento en el cual laboraba en ese momento (Control Escolar).

Así pues, creo que a pesar de que se ha difundido mucho el concepto de “calidad” tanto en el aspecto académico como en el aspecto administrativo, a través de pequeñas pláticas en los auditorios; en los diferentes niveles, como son: preescolar, primaria, medio básico, medio superior y superior, en sus diferentes planteles, la institución “Justo Sierra”, no ha logrado implementarlo, ya que para comenzar debe existir congruencia con lo que se dice y con lo que se hace, antes de exigir calidad, debe darse calidad en los servicios administrativos de dicho centro educativo.

Considero que para que no sólo se difunda dicho concepto, sino que además se lleve a la práctica, depende en gran manera de la colaboración y compromiso de todo el personal tanto docente como administrativo.

Lograr que las personas se involucren es una tarea difícil, pero no imposible, influye mucho la cultura organizacional que predomine en la institución.

El objetivo principal, entre otros aspectos, es disminuir trámites burocráticos, así como malas actitudes entre compañeros de trabajo y peor aún hacia los padres de familia y alumnos, que son nuestros principales usuarios.

Así como también que se tomen en cuenta las propuestas de mejora, de personas internas y externas de la institución.

El enfoque se organizó de la manera siguiente: el primer capítulo se dedicó a la contextualización, el segundo capítulo a la problematización, en el tercer capítulo se llevó a cabo la relación con la práctica laboral, el capítulo cuatro al plan de trabajo, el capítulo cinco se refiere al marco teórico explicativo, el capítulo seis a los resultados del plan de trabajo aplicado para mejorar los servicios administrativos del departamento de control escolar del jardín de niños; se concluye con fuentes documentales y glosario.

# CAPÍTULO I

## CONTEXTUALIZACIÓN

### DESARROLLO

El centro educativo “Justo Sierra” fue fundado en el año 1964, a partir de esta fecha ha atendido la demanda educativa en el nivel preescolar y primaria. En 1984, se incorpora el nivel Medio Básico y posteriormente, en 1987, el nivel Medio Superior; finalmente hacia 1992, inicia operaciones en el nivel Superior incorporando doce licenciaturas.

Esta empresa se ubica en la producción de servicios educativos y se constituye por un Consejo Directivo, conformado por la Dirección General, los Departamentos Jurídico, Administrativo y de Recursos Humanos, así como por los Directores de los diferentes planteles.

El principal servicio se orienta a la educación desprendiéndose algunos otros, como son transporte, medio interno, clubes de formación técnica o deportiva.

Se encuentra en un proceso de transformación al proponerse una tendencia democrática; aún y cuando la autocracia se ha aplicado durante la mayor parte de la vida de la institución.

La estructura organizacional de la institución ha sido diseñada considerando pocos niveles jerárquicos, un ejemplo más del crecimiento disparejo, aunque en una época donde se promueven las estructuras más “planas” no resulta tan evidente la necesidad de rediseñarla. El primer nivel lo ocupa la Dirección General, en el segundo están las diversas Coordinaciones Técnicas de los niveles de preescolar

a universidad (recientemente renombradas como Direcciones de Plantel); en el tercer nivel, específicamente en el jardín de niños, se ubican los responsables de la supervisión de las funciones administrativas, Departamento de Control Escolar; docentes, Español e Inglés; de apoyo a la educación, psicopedagogía; y de servicios, Departamentos de Intendencia, Mantenimiento y Vigilancia.

Las funciones de los Auxiliares Técnicos de Control Escolar, son amplias y diversas ya que participan en la inscripción de alumnos, integración de expedientes de los mismos, asignación de grupo, elaboración de listas de asistencia y reportes de evaluaciones, operación y generación de información del SIIEPRE<sup>1</sup>, enlace y trámites ante la Secretaría de Educación Pública, proceso de becas, emisión de documentación diversa (constancias de estudio, cartas de conducta, boletas, certificaciones, etc.), participa en actividades relacionadas con los Departamentos de Administración, Jurídico, Recursos Humanos, Nóminas, Almacén, Transporte, Uniformes, Estancia Vespertina, Centro Deportivo y con los demás niveles de la institución, principalmente con la Sección de Primaria con quien comparte instalaciones. No resulta aventurado afirmar que hay algún tipo de relación con casi la totalidad de los procesos realizados en el jardín de niños, tanto al interior como al exterior de la institución. De lo anterior es fácil concluir el porqué de la posibilidad de establecer un diagnóstico operacional y realizar propuestas de mejora como las referidas en el presente trabajo.

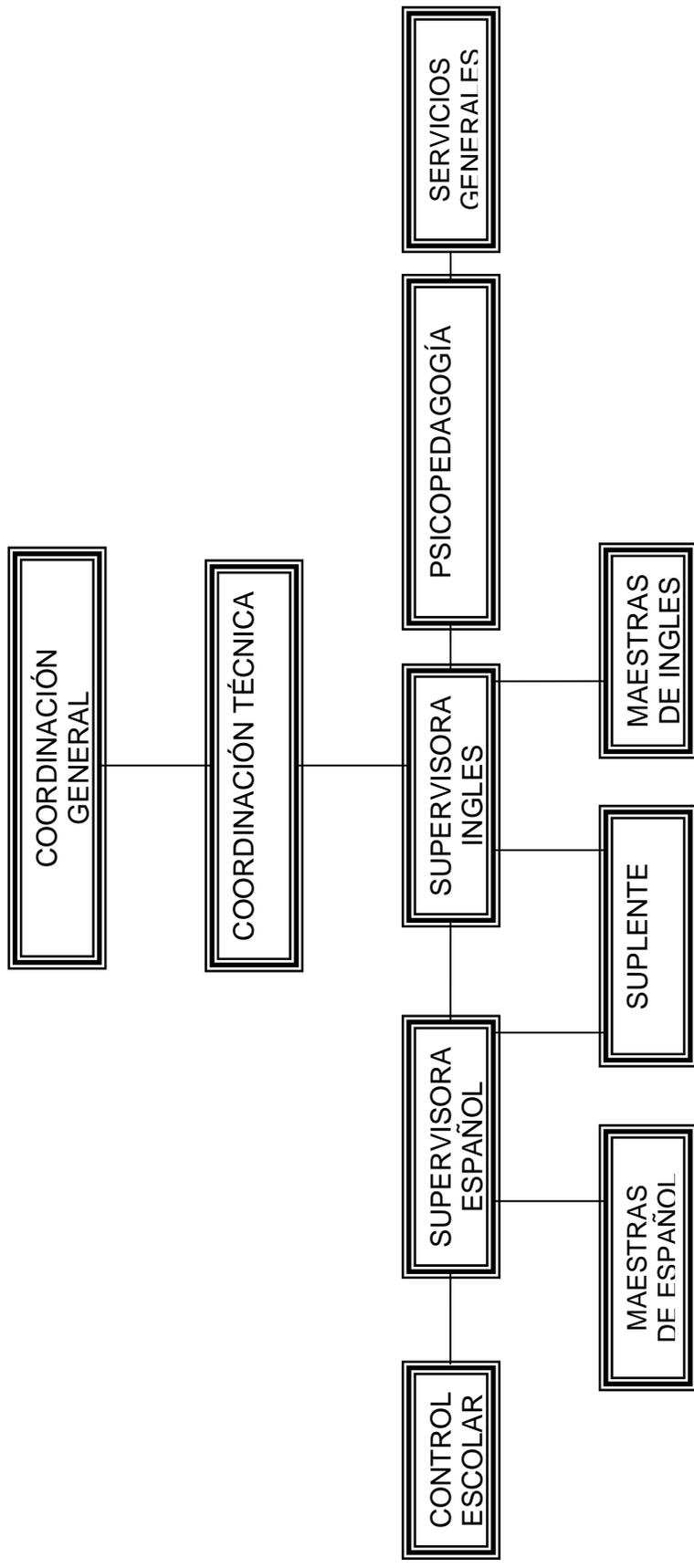
En la gráfica a continuación se representa la estructura descrita anteriormente, donde sólo el primer nivel es de carácter institucional y a partir del segundo se presenta información relacionada únicamente con el nivel de preescolar.

---

<sup>1</sup> SIIEPRE. Sistema Integral de Información Escolar para Preescolar

GRÁFICA 1

# ORGANIGRAMA DEL JARDÍN DE NIÑOS “JUSTO SIERRA”



## **Ubicación:**

El plantel se encuentra, ubicado en la zona norte de la Ciudad de México, en la colonia Del Gas, atendiendo principalmente las Delegaciones Cuauhtémoc, Azcapotzalco, Gustavo A. Madero y los municipios conurbados al norte de la ciudad.

Cerca del plantel hay varios comercios tales como, papelerías, talleres mecánicos, locales de comida, instalaciones educativas del I. P. N., así como una zona industrial bastante considerable; también colonias muy populares (el Arenal) y socialmente muy conflictivas.

El plantel se encuentra en un tipo de terreno triangular en topografía plana cuya superficie es de 10,950 m<sup>2</sup>, de los cuales 2,320 corresponden a la superficie asignada al Jardín de Niños.

## **Recursos Materiales:**

El plantel aloja dos edificios de aulas con laboratorios, servicio médico cooperativa y oficinas administrativas, además de un área deportiva con dos albercas techadas y climatizadas, una cancha de fútbol rápido, canchas de básquetbol, salón de jazz, y regaderas, además de un auditorio que cuenta con un equipo de sonido y proyectores digitalizados, con una capacidad de 800 personas aproximadamente.

Se tienen los equipos y recursos didácticos necesarios, que incorporan la tecnología más reciente para proporcionar un servicio adecuado en términos de calidad y cantidad (esto último dicho en el discurso, dado que en la práctica resulta con deficiencias y mal atendido).

Existen cuatro laboratorios de computación (cada uno con 25 computadoras), así como televisiones, grabadoras, videocaseteras, proyectores de acetatos, reproductores de DVD'S, Estos equipos y recursos lo utilizan más de 3000 alumnos de los niveles de Jardín de Niños y Primaria que aloja dicho plantel. Cabe mencionar, que los alumnos, cultural y económicamente hablando son muy heterogéneos.

El principal servicio se orienta a la educación, desprendiéndose algunos otros como son transporte, servicio de estancia vespertina, clubes deportivos y de informática y talleres de conversación en el idioma inglés.

### **Recursos Humanos:**

Específicamente, el Jardín de Niños cuenta con una plantilla de 47 personas entre personal docente, administrativo, vigilancia, intendencia y mantenimiento.

### **Lema:**

El lema de la escuela es "Educar para la vida", mismo que integra la esencia de la filosofía, visión y misión institucional.

### **Misión:**

La misión de esta institución, pretende formar integralmente seres humanos, desde Jardín de niños hasta la Universidad, a través de una educación basada en valores humanos y morales que le permitan integrarse con éxito a la sociedad y su desarrollo en el núcleo familiar, la comunidad y su país.

## **Filosofía:**

Se inspira en las ideas y propuestas del maestro Justo Sierra Méndez, además del espíritu del Artículo Tercero Constitucional.

Se concibe a la educación como un proceso humano orientado al desarrollo integral, a fin de llegar al perfeccionamiento de la persona, vinculando teoría y práctica para lograr un aprendizaje significativo a través de las vivencias y la iniciativa, asegurar conocimientos científicos y humanísticos actuales, ejercitar la libertad, la responsabilidad y la sensibilidad para consigo mismo y, para compartir con los demás sus posiciones y valores.

Durante los más de cuarenta años de operación, la escuela se ha posicionado como una de las de mayor incremento anual en la población estudiantil, sustentando su éxito en una buena oferta académica, ubicación geográfica accesible, muy buenas instalaciones y colegiaturas por debajo de la media en la ciudad. Desafortunadamente, el enfoque de la administración aplicada en los diferentes procesos y recursos no ha crecido en la medida de los aspectos mencionados, con el consecuente aumento en los problemas y la dificultad para solucionarlos.

Por lo anterior, se hace imprescindible poner en marcha mecanismos correctivos en el corto plazo, mediante estrategias como la capacitación del personal, elaboración de manuales de procedimientos y descripciones de puesto, programa de servicios, prestaciones y reconocimientos; contemplando en el mediano plazo la reingeniería de procesos, de lo contrario se corre el riesgo de enfrentar un retroceso importante como consecuencia del deterioro del producto integral final.

# CAPÍTULO II

## PROBLEMATIZACIÓN

Actualmente formo parte del personal docente donde atiendo el segundo grado de Jardín de Niños en la escuela "Justo Sierra", sin embargo, durante mi pasantía en la licenciatura, no pude ejercer como docente y desempeñé un puesto de Asistente Técnico.

Durante el tiempo laborado como asistente, en el Departamento de Control Escolar (C. E.), de las Escuelas "Justo Sierra", comprendí, que el factor humano es sin duda la parte fundamental, que permite a cualquier empresa, destacarse en su servicio.

En esta institución educativa, es importante transmitir conceptos importantes como Misión, Visión, Valores y Objetivos Institucionales, con la intención de ser interiorizados y apropiados por los empleados para dirigir sus esfuerzos en la consecución de los mismos.

Lo anterior es difícil de lograr cuando la visión, los objetivos y en ocasiones los valores y misión del individuo, son ignorados por ejemplo, siguen proliferando diversos problemas de carácter administrativo y docente, como son los siguientes:

- Falta de liderazgo.
- Deficiente comunicación.
- Apresuramiento frecuente en la realización de las actividades.
- Improvisación y cambios de decisiones constantes.

- Falta de capacitación.
- Deficiente planeación.
- Indefinición de procedimientos.
- Falta de motivación.
- Ausencia de integración.
- Distribución de funciones no equitativas.

Detrás de estas inconsistencias, hay un denominador común: la falta de un mejoramiento continuo para resolver paulatinamente esos y otros problemas.

A continuación describo brevemente las inconsistencias que más obstaculizan el mejoramiento de los servicios en esta institución :

- **Falta de liderazgo**

Silvia Schmelkes (1993), citada en la antología básica<sup>2</sup>, considera, que *“el director es el principal protagonista ya que debe ser un “líder” capaz de motivar, facilitar y estimular tanto a su personal, como a los padres de familia; el trabajo del director, debe estar basado en la planeación, no en la intuición y tiene que ser el primero en involucrarse en el trabajo cotidiano. Debe promover actividades que repercutan en bienestar de la comunidad escolar”*. Estas y otras características son de las que carece la Coordinadora del jardín de niños Es penoso, ver al personal que no reconoce a la coordinadora como una autoridad y

---

<sup>2</sup> “La gestión como quehacer escolar”, Licenciatura en Educación, plan 1994, p.

mucho menos como líder, ya que se hacen comentarios negativos y se siguen ciertos patrones de conducta que por el simple hecho de ser una autoridad, no deberían hacerse.

- **Deficiente comunicación**

Es por demás evidente la insuficiencia de los procedimientos de difusión de información, no sólo hacia los padres de familia, (que ya es grave), sino entre los diversos departamentos.

Al amparo de una dinámica cotidiana intensa, omitimos sistemáticamente la transmisión oportuna y eficiente de información relevante a los demás participantes del trabajo conjunto, aspecto que reduce la eficiencia laboral.

- **Apresuramiento frecuente en la realización de actividades**

Considerando, que la mayor parte de los requerimientos urgentes, son promovidos por la S.E.P. ( y que se tienen que entregar de forma inmediata)

Lo que origina:

**Improvisación y cambios de decisiones constantes.** Con todo y nuestra planeación, nos hemos vuelto excelentes improvisadores. Los vaivenes de las condiciones externas, y a veces internas, nos hacen modificar el rumbo constantemente. Transitamos del nivel operativo al ejecutivo con mucha frecuencia durante el día. -Un gran remedio hoy,

puedes ser mortal el día de mañana-. El origen de nuestra institución se sustenta en una administración intuitiva, por demás acertada. Las condiciones actuales obligan a revisar modelos previos para conservarlos, actualizarlos o desecharlos, según el caso, todo ello debe ser resultado de un cuidadoso análisis, no hacerlo de manera sistemática resulta caótico y con un gran desgaste de energía.

- **Falta de capacitación.** Debemos insistir en la conformación de un programa permanente de capacitación, para todos los departamentos, pues lo que existe ahora, no es completamente satisfactorio.

El índice de rotación de personal es alto y en consecuencia, la necesidad de inducir rápida y eficientemente al nuevo empleado requiere de dicha capacitación. El primer problema a enfrentar es que el responsable de su capacitación conozca a fondo y de manera correcta todos los procesos del departamento y de las relaciones con los de otros (lo cual no ocurre). En ocasiones, la aplicación de los mismos se acerca más al estilo personal que a la instrucción correspondiente, lo que demerita el servicio.

- **Deficiente planeación.** La dirección y subdirección del preescolar, han tomado en sus manos la labor de dirigir y coordinar los trabajos de todos, pero han omitido un aspecto básico en toda planeación: elaborar su propio proyecto, aquél cuyos objetivos se constituyan en una guía

para los departamentos y secciones hacia un punto de encuentro y resolver problemáticas de carácter general.

- **Indefinición de procedimientos.** Este aspecto y la falta de comunicación se encuentran muy ligados. Actualmente, no existe documento alguno donde se detalle hasta el momento uno solo de los procedimientos del plantel, por lo que cada quien hace “sus adecuaciones” a las actividades que en esencia, debieran ser las mismas. En ocasiones, el cumplimiento de una disposición está sujeto a la interpretación del lector. Esta indefinición se presenta en:

- **Relaciones interdepartamentales.** En más de una ocasión se han originado conflictos al no identificar ninguno de los departamentos involucrados al responsable de atender una parte del procedimiento. Se duplican funciones o bien, nadie las atiende. Surgen confusiones, interpretaciones y, en el mejor de los casos, hasta disculpas. A los ojos de nuestros usuarios, ocupamos demasiado tiempo en justificarnos, casi siempre, atribuyendo a otros la paternidad del problema.

- **Resultados inconsistentes.** Las actividades comunes a más de una sección deben ofrecer resultados más o menos homogéneos y no siempre es así. Dos soluciones diferentes al

mismo problema no son extrañas para algunos usuarios (los padres de familia por ejemplo), aunque el origen de las mismas sean personas del mismo departamento.

- **Falta de motivación.** No hay suficientes incentivos económicos en la institución, ni siquiera de reconocimiento público a las personas, lo cual genera apatía y desgano por brindar un servicio de calidad a los usuarios.
- **Ausencia de integración.** Los esfuerzos no han alcanzado para convocar al trabajo en equipo con disciplina, orden, respeto y compromiso en los diferentes departamentos, aspecto que exacerba el individualismo y la poca participación para mejorar la calidad en la atención a las personas.
- **Distribución de funciones no equitativas.** La carga de trabajo no está distribuida proporcionalmente. Casi siempre se observa a una sola persona con exceso de trabajo mientras que otras, poco participan o no hacen nada; ésto, ha originado desequilibrios administrativos por una indefinida supervisión de la coordinación.

La suma de los problemas anteriormente planteados hace preocupante la estabilidad de la organización en un futuro mediano, considerando sobre todo la imposibilidad mostrada hasta ahora en la identificación de los mismos por las áreas responsables.

Una vez más debo insistir en la importancia de poner en marcha medidas correctivas como las planteadas en el presente trabajo, si la Visión institucional realmente se encuentra presente en todos los involucrados en los procesos internos y no olvidar que ésta contempla a la institución como una de las principales en el ámbito latinoamericano.

# CAPÍTULO III

## MARCO TEÓRICO EXPLICATIVO

A fin de comprender mejor los problemas contextuales del ámbito educativo, particularmente de las instancias de la administración, se presenta un contenido histórico breve, que enriquece al presente trabajo. La historia debe entenderse como una ayuda para explicar el presente y el futuro así pues, a fin de comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales de la administración referidas a las relaciones humanas dentro de las organizaciones, y de acuerdo al presente trabajo, se realiza una breve compilación de las teorías administrativas, citadas por varios autores como: Taylor, Fayol, Mayo, Reyes Ponce, Edwards Deming, Philp Crosby y Kaoru Ishikawa entre otros.

Los puntos expuestos a continuación, no necesariamente se presentan en forma sucesiva, ya que en la en una misma época se presentan diversos tipos, por lo tanto, se muestran de la siguiente forma para clarificar el presente capítulo.

Cabe mencionar que el desarrollo de la Calidad Total como un sistema de administración comenzó en Estados Unidos de América a inicios del siglo pasado, se perfeccionó por los japoneses entre 1960 y 1970, la Administración de la Calidad retorna a EEUU en 1980.

Stephen P. Robbins (1999). El autor refiere a muchas personalidades como Walter A. Shewhart con su Control Estadístico, Joseph M. Juran con su trilogía de Planeación, Control y Mejora, Edwards Deming con su modelo de administración, Philip Crosby con el movimiento de cero Defectos y su énfasis en los costos, Armand Feigenbaum, el Control Total de Calidad y Kaoru Ishikawa con los Círculos de Calidad, entre otros, han contribuido al desarrollo, implementación y diseminación de esta manera de administrar la organización.

Robbins, presenta un enfoque de análisis integral de la organización en donde se propone la ideas de que todos dentro de la organización, forman un binomio proveedor-cliente y donde la tarea principal es la búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente. Por primera vez, se propone la idea de mejoramiento continuo. Cabe mencionar, que en cuanto al Enfoque Humanístico de la Administración comenzó inmediatamente después de la muerte de Taylor, pero sólo a partir de la década de 1940 encontró aceptación en los Estados Unidos y su divulgación fuera de este país ocurrió mucho tiempo después del final de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela parte de autores como Ordway Tead y Mary Parker Follett y Chester Barnard enmarcados en lo que se conoce como Teorías de Transición, teniendo como punto en común el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración, y culmina con la Teoría de la Relaciones Humanas representada por Elton Mayo y Kurt Lewin entre otros muchos autores.

Coincido con el comentario de Robbins en donde menciona, que se requiere que los empleados se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo, con respecto a la institución, los maestros -en nuestro caso- deben involucrarse más con los niños, percibo que los ven como materia de trabajo, y no como los seres humanos que son.

En el centro de trabajo donde laboro, se percibe que los maestros, se han deshumanizado y en particular, algunas educadoras, que deberían ser más sensibles con los niños. Por ello surge la necesidad de hacerse presentes como personas, hacerse presentes con vocación de servicio de lo contrario, no tiene razón de ser con su presencia.

Por otra parte, revisando la plantilla de personal, se percibe que la mayoría de los profesores y profesoras de inglés de la Primaria y del Jardín de Niños, cuentan sólo con la preparatoria y algunos cursos del idioma inglés y por lo tanto, carecen o tienen deficiencias pedagógicas lo cual limita la impartición adecuada de sus sesiones.

Con esto quiero decir, que los “profesores” de todos los niveles, al no encontrar trabajo relacionado con su profesión, se alquilan como profesores sin tomar en cuenta el compromiso y la responsabilidad que esto implica.

Stephen P. Robbins, también menciona, las ventajas y desventajas del trabajo en equipo, en cuanto a este punto, considero es un tema muy subjetivo, y de gran controversia. En el centro de trabajo, de acuerdo a la actividad que se pretenda realizar o el objetivo que se intente alcanzar, con frecuencia resulta mejor el trabajo individual aunque se obtendrían mejores resultados de un trabajo realizado en equipo, sin embargo, prevalece la falta de compañerismo y compromiso del personal docente y administrativo en forma general.

Reyes Ponce Agustín, (1988). Parte de una definición de administración como “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”, añadiendo que la administración es la técnica de la coordinación, es decir, aquella que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Posteriormente, describe diferentes tipos de administración entre ellas, la de personas y menciona de cómo lograr una máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social, en seguida, define las relaciones que existen entre la administración y diferentes ciencias. Señala las características principales de las empresas. Estos conceptos los propone después de un análisis de definiciones de algunos autores como Koontz y O’Donnell, Terry, Fayol, entre otros.

El licenciado Agustín Reyes Ponce, es uno de los más conocidos y difundidos autores sobre temas de administración en México. Ha sido uno de los fundadores de las carreras de relaciones industriales y administración de empresas en la Universidad Iberoamericana, así como en el Instituto Politécnico Nacional y en la Universidad Nacional Autónoma de México. Se caracteriza porque en sus obras utiliza técnicas muy didácticas.

Reyes Ponce plantea el problema de la psicología y la administración en términos del éxito que se alcance en cuanto a la cooperación del hombre dentro de la empresa productiva y su relación con el elemento de coordinación que debe mantener la administración.

Parte, primero, de un análisis de lo que es la empresa, los elementos que la conforman como son los bienes materiales, los hombres y los sistemas. Posteriormente define y clasifica algunos tipos de empresas; comienza haciendo una clasificación en términos de posesión y nos dice que existen tres tipos fundamentales de empresa: la artesana, la empresa familiar y la empresa de sociedad, continua haciendo su clasificación en empresas privadas y empresas públicas y de acuerdo a la magnitud de la empresa en pequeña mediana y grande. En cuanto a las etapas del proceso administrativo, señala Reyes Ponce las siguientes: la previsión, la planeación, la organización la integración, la dirección y el control.

Sergio Hernández y Rodríguez (2002), analiza con profundidad el concepto de la “administración” presenta los orígenes, partiendo de las primeras civilizaciones hasta llegar a la Revolución Industrial, así como el devenir de la administración en México. Menciona las principales escuelas del pensamiento administrativo, desde los enfoques clásicos, pasando por las escuelas de las relaciones humanas, la estructuralista, la de sistemas, la cuantitativa y el neohumanorrelacionismo. También describe y analiza las teorías modernas de la Administración. Resulta novedoso el análisis que hace el autor sobre las teorías norteamericanas y del Japón (Deming, Juran, Kobayashi, Ishikawa, entre otros).

Finalmente, presenta un panorama de la Administración en el contexto latinoamericano, analizando las aportaciones de pensadores sudamericanos, centroamericanos y de México.

Cuando se habla de los orígenes de la administración, invariablemente se relaciona con los trabajos de Federico Taylor y Henry Fayol, adjudicándoles indistintamente el título de “Padre de la administración”.

Lo anterior se debe, a que las obras de dichos autores corresponden al inicio de infinidad de trabajos que buscarían, de ahí en adelante, sistematizar el estudio de la nueva disciplina.

El origen de la administración, como la conocemos actualmente, parte del nacimiento de la sociedad industrial.

Ambos autores responden a las necesidades del ambiente en que laboraban; sin embargo, sus aportaciones, indudablemente representaron un avance.

*Federico Taylor* Inició su vida de trabajo como un obrero distinguiéndose en todo lo que emprendía, recorriendo la escala jerárquica del lugar donde laboraba.

Desde que comenzó a laborar se percató que para la realización de una operación podían existir dos o mas formas de hacerlo y que eran necesario los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas. Esta pasión u obsesión de Taylor lo hicieron convertirse en un estudioso del ser humano “como máquina”.

Taylor consideraba que era ineficiente si existiera un sólo jefe que pudiera dar órdenes de una sola naturaleza sobre el trabajo a realizar. Por lo anterior, ideó un nuevo esquema de organización funcional en el que los trabajadores recibirían órdenes de tantos jefes como especializaciones existieran.

*Henry Fayol*, dividió las áreas funcionales de las organizaciones en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y catorce principios generales de la administración, como los referidos a la autoridad y la responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar, “jerarquía” y el espíritu de cuerpo.

Para Fayol administrar es prever, organizar, dirigir y controlar.

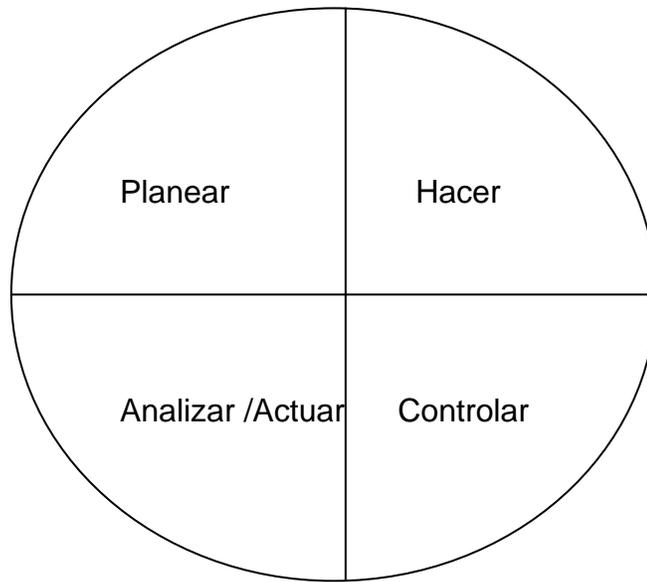
Atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables a la experiencia humana, abrió con claridad el camino para toda una

escuela entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en su época.

Como consecuencia de los cuestionamientos a las propuestas mecanicistas de la administración tayloriana, establecidos por la participación de corrientes psicológicas encabezadas por Mayo, Parker Follet, entre otros -en la denominada escuela de las Relaciones Humanas- donde se señalan características cuya contribución a incrementar la productividad es mínima, como la administración intimidatoria del personal, los procesos de producción tediosos y de los que el obrero sólo conoce parcialmente sin llegar a entenderlos en su conjunto, condiciones ambientales negativas (ruido, polvo, etc), sistema de retribución por unidad producida que originaba un elevado grado de desconfianza por parte del trabajador, etc.; se sientan las bases de nuevas y muy diferentes concepciones de la administración.

Hacia 1928, en el tiempo que el Dr. Elton Mayo realizaba estudios acerca del comportamiento humano en las empresas, la compañía Western Electric, en Hawthorne, Chicago; contrata con la finalidad de establecer controles estadísticos sobre los procesos de producción al Dr. W. Edwards Deming, quien emplea, entre otros estudios, las conclusiones del Dr. Mayo para formular nuevas teorías presentando un enfoque totalmente diferente del existente hasta entonces cuya premisa, a partir de la cual se diseña y produce, es la venta de productos al consumidor y planteando el que posteriormente sería conocido como el “Ciclo Deming”, (Fig. 2) dividiendo el proceso administrativo en cuatro fases: Planear, Hacer, Controlar - Analizar y Actuar (Sergio Hernández y Rodríguez, 2002).

Con lo anterior, daba inicio a la ruptura de los grandes paradigmas acerca de la producción existentes hasta el momento. Colabora en la logística de la Armada Norteamericana, durante la segunda guerra mundial y posteriormente, en 1950, es invitado a apoyar en la reconstrucción económica de Japón, país sumamente endeudado como consecuencia del conflicto bélico.



**Fig.2 “Ciclo Deming”**

Deming, promueve el concepto de “calidad”, orientándose a cumplir requisitos y especificaciones de los productos, sin importar el costo de los mismos, pues era normal considerar únicamente con calidad a los más caros y se asociaba a los de menor precio con defectos.

Contribuye entonces a la formación de una nueva cultura administrativa que va a permitir el perfeccionamiento de la industria japonesa al punto de posicionarla como una de las más competitivas a nivel mundial.

Introduce los primeros círculos de calidad en la empresa Sony Corporation, producto de la relación establecida con Shigeru Kobayashi, asesor de la misma y autor de “Administración Creativa”.

Dichos círculos son pequeños grupos, de entre 4 y 10 trabajadores, con la finalidad de resolver fallas de calidad en el proceso mediante estadísticas sencillas y la aplicación de técnicas grupales de solución de problemas.

Deming propone catorce principios para la administración de la calidad, en los que se resume la filosofía aplicada en empresas de todo el mundo y, aun en nuestros días, algunas instituciones empiezan apenas a “descubrir”.

1. Establecer la Misión institucional centrándose totalmente en el cliente.
2. Adoptar una cultura organizacional sustentada en una filosofía de la calidad a todos los niveles.
3. Redefinir los objetivos de la inspección.
4. Adjudicar las compras a partir de la mejor relación calidad-costos.
5. Mejorar constantemente los procesos.
6. Entrenar a la mayor cantidad de personas de la organización en el conocimiento de los sistemas y sus necesidades.
7. Replantear el liderazgo dirigiéndolo hacia la mejora continua.
8. Propiciar un clima de confianza que despierte la creatividad e inhiba los temores.
9. Optimizar los esfuerzos grupales en la búsqueda de la consecución de los objetivos organizacionales.
10. Abolir las exhortaciones a la fuerza de trabajo, priorizar la calidad de los procesos.
11. Abatir la administración por objetivos.
12. Fomentar el orgullo por producir con calidad.
13. Promover la capacitación como instrumento de automejora.
14. Construir una estructura interna que facilite la mejora continua; son los ejes sobre los que se sustenta la filosofía de la calidad.

Desafortunadamente, ni la cuarta parte de los puntos anteriores se consideran en la institución Justo Sierra, mucho menos en el departamento de Control Escolar; si lo anterior, se tomara en cuenta, mejoraría en gran manera el ambiente laboral, obteniendo así logros considerables tanto para la institución, como para los empleados que laboran en ella y por consiguiente todos sus usuarios.

Harold Koontz y Heinz Wehrich (1999), describen las bases teóricas y prácticas de la Administración Global, hablan de la administración y su relación con el ambiente externo, la responsabilidad social y la ética mencionan, la importancia de la calidad en el servicio en: Europa, Estados Unidos y Japón. Hacen comentarios sobre la ventaja competitiva global a través de la administración de la calidad; lo complementa con el modelo europeo de administración de calidad total con ISO 9000, la norma europea de calidad. Se coincide con los autores, donde mencionan que lo más importante es el cliente; tomando en cuenta dicho comentario, los principales usuarios son los padres de familia, los alumnos, y los compañeros de otras áreas.

En resumen, todos somos clientes de todos, y todos demandamos un buen servicio pero..... ¿acaso nosotros lo damos? En fin, es un tema bastante interesante en que se tiene que concientizar al personal y aplicar la empatía en cada momento.

Por otra parte, se menciona, también, a uno de los precursores de la calidad, el Ingeniero Joseph M. Juran, cuyo origen laboral se remonta a 1954, también en la Western Electric Co., de donde sigue los pasos de Deming y que señala los principales aspectos de la calidad: técnicos y humanos, siendo estos últimos quienes presentan mayor dificultad para lograr el cumplimiento de dicha calidad. Amplía el concepto de cliente, llevándolo a ámbitos tanto interno como externo de la empresa y las múltiples interrelaciones que se pueden establecer en todos los actores de los procesos en la empresa e identifica los clientes vitales, aquellos que representan fuerzas importantes y con quienes se deben lograr acuerdos a fin de evitar probables obstáculos en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Menciona, además, tres principales elementos en todo programa de calidad:

- capacitación masiva y continua
- programas permanentes de mejora
- y liderazgo participativo centrado en su obtención

Al igual que Deming, gran parte de su trabajo se desarrolla asesorando empresas japonesas, en la actualidad lo hace en los Estados Unidos de Norteamérica.

Philip B. Crosby, (Sergio Hernández y Rodríguez 2002), actualmente uno de los principales exponentes en la administración de la calidad, también de origen norteamericano, creador del concepto “cero defectos”, señala en sus propuestas tres componentes fundamentales para establecer y poner en marcha programas de mejoramiento de la calidad:

### ***Fundamentos de la calidad***

Todo programa de calidad debe sustentarse sobre cuatro bases: total involucramiento de la dirección, profesionalizar la administración de la calidad, plantear programas originales y mostrar reconocimiento.

Un punto a favor tendría la institución, si por lo menos, las autoridades inmediatas, se involucraran un poco con las necesidades laborales de sus subordinados así mismo, deberían reconocer el desempeño de cada uno de ellos motivándolos a trabajar con “calidad” en todo momento, ofreciendo “calidad” a través de propiciar un buen ambiente laboral.

### ***Principios de la dirección por calidad***

Es importante tener un conocimiento claro y preciso de lo que es calidad, para ello Crosby establece cinco principios a considerar para lograr dicha comprensión: la calidad tiene que ver con el correcto funcionamiento del producto, más allá de lujo, belleza o precio elevado; la calidad no presenta problemas, sino la mala calidad o falta de ella; en nombre del ahorro nunca se debe sacrificar la calidad, no hay mayor economía que hacer bien las cosas desde la primera vez; el costo de calidad es la única forma de medir el desempeño; para esto último, sólo existe un estándar: cero defectos.

### ***Pasos para un programa de mejoramiento de la calidad.***

Para establecer un programa de calidad exitoso, Crosby plantea catorce pasos a seguir durante la planeación, implementación y operación del mismo: la alta dirección y la gerencia deben comprometerse absolutamente con la calidad; conformar un equipo de mejoramiento de la calidad, compuesto por miembros de

los diferentes departamentos de la empresa y con decisión e influencia sobre ellos; realizar una autoevaluación para determinar el nivel actual de la calidad en la empresa, analizando fallas en todas las áreas; hacer una estimación del costo de la no calidad; concienciar al personal acerca de los problemas de la mala calidad, difundiendo las consecuencias de ésta; promover la identificación y difusión de los problemas para detectar las oportunidades de mejora; establecer un comité para llevar a cabo un programa de cero defectos; capacitar a los líderes responsables de difundir al resto del personal el proyecto; poner en marcha el día Cero Defectos, con la finalidad de que el personal identifique el cambio en marcha; convertir compromisos en acciones alentando al establecimiento de metas personales y de grupo; buscar las causas de los errores, mediante el trabajo en equipo; implantar el reconocimiento del desempeño; programar reuniones periódicas de los responsables del mejoramiento de la calidad con la finalidad de intercambiar información sobre sus avances y actualizarse en la calidad; reiniciar el proceso, conformando un nuevo equipo de mejoramiento de la calidad.

Aún y cuando los principales autores de la administración de la calidad son norteamericanos es en Japón donde se presenta el mayor desarrollo pues, como hemos visto anteriormente, tanto Deming como Juran, realizan funciones de asesoría en ese país. Paulatinamente, se van incorporando a esta filosofía teóricos japoneses, quienes hacen aportaciones valiosas a esta corriente.

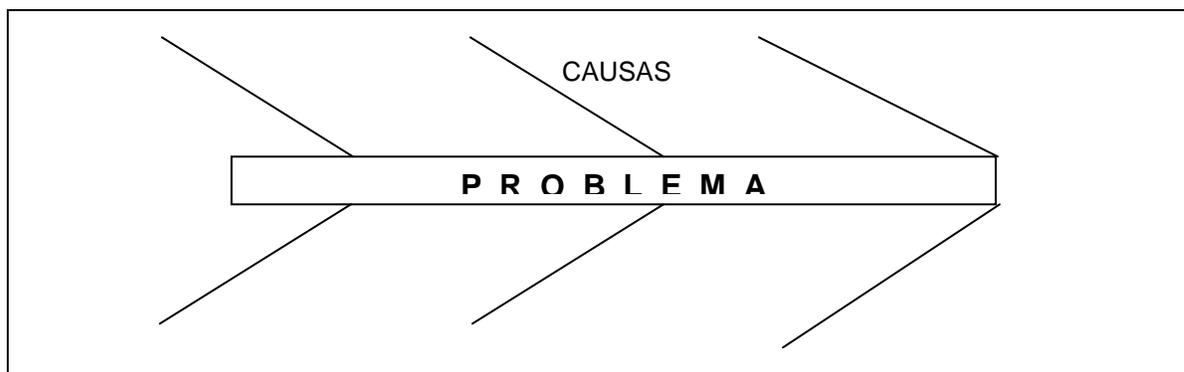
Shigeru Kobayashi, maestro de la universidad de Tokio y autor de Administración Creativa, entre otros títulos, fue invitado por Sony Corporation a trabajar en su instituto de formación y ello le permitió realizar contribuciones determinantes para que dicha empresa fuera la primera en romper con los paradigmas taylorianos en el Japón e iniciar con la administración de la calidad.

El concepto de Calidad Total es desarrollado por Kaoru Ishikawa, discípulo de Deming y Juran, a partir de considerar innecesario el término “control” cuando se habla de calidad, ya que un producto elaborado bajo estas normas reúne todos los requisitos; y por otro lado, le adiciona el concepto “total” para enfatizar la

perfección que productos y servicios deben tener como consecuencia de un proceso con calidad.

En su propuesta se identifican dos aspectos principales, el primero de ellos relacionado con el proceso administrativo planteado por Deming y al cual realiza algunas modificaciones, para señalar cuatro principales fases: planear, al determinar objetivos y métodos; hacer, al realizar el trabajo después de la capacitación respectiva; verificar, al vigilar permanentemente la satisfacción de las expectativas del cliente por el producto o servicio recibido; actuar, al tomar la acción correctiva necesaria.

El segundo aspecto, se relaciona con su metodología para identificar y analizar las causas de los problemas, conocida como “Espina de Pescado” o Diagrama de Ishikawa de causa-efecto, (Fig.3) en el que más allá de identificar síntomas se pretende ir a la raíz del problema y señala cuatro elementos como originadores de problemas en un proceso productivo: mano de obra , materiales, métodos y máquinas; mismos que descompone para su análisis.



**(Fig. 3) Diagrama de Ishikawa**

Por otro lado, retoma el principio de Pareto: el 80% de las causas origina el 20% de los problemas y el 20% de las causas ocasiona el 80% de los problemas.

Señala la existencia de siete principales herramientas para un adecuado seguimiento del proceso de calidad: gráfico del proceso, que permite analizar los procesos paso a paso, identificando en cada paso las fallas más comunes en que se incurre; hoja de registro y lista de verificación, a través de la cual se facilita la recogida de datos; diagrama de Pareto, que mediante una gráfica expresa la distribución de los datos registrados y de acuerdo a su incidencia permite identificar a aquellos que deben ser atacados en primera instancia; diagrama causa-efecto, para llegar a la raíz del problema; análisis de correlación y dispersión, que muestra la relación de correspondencia entre dos variables; gráfico de control, con el que se observa el grado de variación de las fallas durante un proceso a través del tiempo, determinando previamente los límites de tolerancia y encontrar con facilidad y rapidez aquellos que los rebasan; histograma, con el que se identifica la frecuencia de ocurrencia de las fallas.

Otra contribución igualmente importante la realiza William Ouchi, autor de la Teoría Z, quien dirige sus estudios a la relación existente entre liderazgo, cultura y productividad en las empresas; contrastando la empresa que denomina Tipo A, en la que incluye el estilo norteamericano de administración, con la Tipo J, con características del estilo japonés y proponiendo como la solución a la dificultad para trabajar en equipo y su consecuencia, la caída de la empresa en la competitividad, la empresa Tipo Z; que tiene como principales características: estabilidad en el empleo; evaluación y promoción a largo plazo; mediana especialización en las carreras; mecanismos de control implícitos e informales a través de una medición explícita formalizada; toma de decisiones por consenso; responsabilidad individual; interés individuo.

La principal conclusión de Ouchi es que la productividad es una consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, aunque no deja de reconocer la influencia de ésta en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

Evidentemente, si estas teorías se llevaran a la práctica, dentro de la institución, “sería una institución perfecta”, realmente estaríamos hablando de calidad por lo menos al referirnos al tipo de administración que predominaría en la escuela.

# CAPÍTULO IV

## EXPERIENCIA Y ACIERTOS EN LA PRÁCTICA LABORAL

El presente trabajo pone de manifiesto la práctica laboral realizada en el periodo que me desempeñé como auxiliar técnico, momento en que detecté diversas anomalías en la parte administrativa, por ello, se sugirieron diferentes propuestas encaminadas a optimizar algunos procesos y recursos del departamento de Servicios Escolares.

Considero que la optimización de los recursos y servicios que se pueden brindar a los usuarios pueden trascender al mejoramiento y calidad de los mismos, más cuando se puede perfilar a las equiparables “Escuelas de Calidad” en el Distrito Federal.

Bajo este propósito, se propuso la mejora continua, de los servicios administrativos en el Departamento de Control Escolar, tomando en cuenta las características principales de las escuelas de calidad cuyas características son:

- Poseer un proyecto escolar con una visión compartida por la comunidad.
- Formar y practicar valores en alumnos, maestros, directivos y padres de familia.
- Realizar procesos de mejora continua sujetos a evaluación interna y externa.
- Promover la participación efectiva de la comunidad.
- Practicar el trabajo en equipo.

- Enfocarse en el aprendizaje de sus alumnos.
- Disminuir tramites innecesarios, entre otros.

Con base en la información obtenida, acerca de una administración eficiente, para el mejor funcionamiento de una organización, según Robbins (1999), el llamado Círculo de la Calidad. (Fig. 1)

En él se establece como primer paso, empleando diversas estrategias, la identificación del problema. En el caso que nos ocupa, se empleó el análisis FODA (SWOT en inglés), para ubicar las áreas de mejora a través de la comparación de los procesos hacia el interior de la organización, pero sin olvidar el entorno.

En el segundo paso, al seleccionar el problema se debe optar por aquellos cuya incidencia en los resultados es de mayor impacto, tratando sobre todo de evitar confundir la dificultad con sus causas.

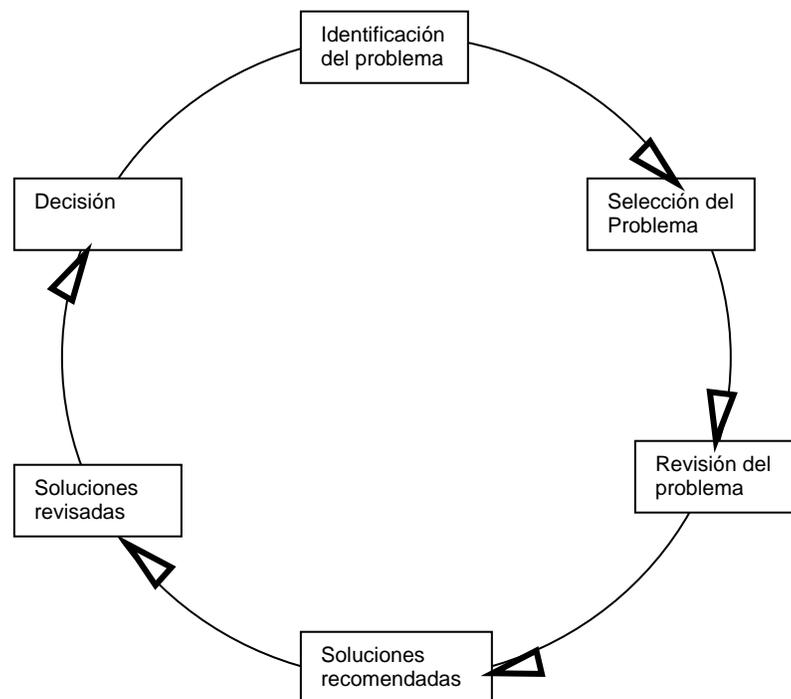
Para la revisión del problema de modo tal que pueda lograrse la identificación del mismo, delimitándolo claramente mediante la aplicación del diagrama de “la espina de pescado”, de Ishikawa, determinando el problema a partir del reconocimiento de sus causas.

Una vez analizado el problema, es importante proponer diversas alternativas de solución en la búsqueda de aquella con mayor grado de efectividad, en este caso resultó valiosa la experiencia acumulada al participar en la operación desde la perspectiva del control escolar, donde confluyen la gran mayoría de los procedimientos.

El análisis de cada propuesta de solución se realiza practicando simulaciones o pruebas, de ser posible, evaluando su resultado.

Las decisiones que se realizaron para cada problema mencionado se describen en el siguiente capítulo, referido al plan de trabajo.

Como herramienta de trabajo, el empleo del círculo de la calidad ha sido de gran ayuda en conjunción con diferentes estrategias permitiendo la sistematización en la búsqueda de soluciones y manifestándose como el sustento de mis propuestas.



**Fig. 1 Círculo de Calidad**

Con base en la experiencia vivenciada en el Departamento de Control Escolar, siempre observé que hay una apatía permanente que nos impide ser propositivos; muchas veces se hacen sugerencias, tratando de aportar algún beneficio no sólo para el departamento sino también para la misma institución y éstas, son ignoradas por los responsables quedando en el entendido, que las sugerencias son aceptadas “sí y sólo sí” son propuestas sólo por la autoridad; también se da el caso, cuando aparentemente se toma en cuenta al personal y éste muestra un ligero interés por involucrarse, siempre y cuando sea dentro de su horario de trabajo o bien le paguen horas extras, de lo contrario, no está dispuesto a sacrificar su tiempo.

Se considera que la organización -en este caso la escuela-, debe propiciar un buen ambiente laboral tomando en cuenta los comentarios y sugerencias del personal. Por otra parte, la institución a cambio de algunas concesiones a los

empleados, podría sutilmente comprometerlos, evitando se nieguen a sus requerimientos; es decir que haya flexibilidad por ambas partes.

Debido a las muchas inconsistencias detectadas en las tareas administrativas, en el departamento de C. E. del Jardín de Niños “Justo Sierra”, se requiere un nivel de involucramiento que permita la participación de todos los empleados que deseen hacer aportaciones, que mejoren los servicios y además beneficien a los usuarios y a la Institución en general.

Actualmente los conceptos de calidad y mejora continua son abordados en las empresas públicas y privadas, dado que, se preocupan por mejorar constantemente la calidad en todos los procesos relacionados con ellos.

Hoy es necesario estar a la vanguardia y difundir los procesos óptimos para el logro de las metas y objetivos institucionales.

El modelo de calidad para los colegios que actualmente presenta la Confederación Española de Centros de Enseñanza a través de la editorial Santillana y que consiste en el análisis y la evaluación de una organización a través de sus procesos y resultados, determinando proyectos encaminados a integrar a la institución a una cultura de calidad, propuesto a la Escuela “Justo Sierra”, pareciera ser un modelo bastante ambicioso, pero interesante, desafortunadamente no hay la suficiente disposición para lograr la calidad de los servicios en toda la extensión de la palabra, ya que se deben tomar en cuenta muchos aspectos, como por ejemplo: el liderazgo, las políticas, el personal, los recursos, los procesos, los padres de familia, la sociedad, etc. y quizá pensando positivamente, exista la disposición por parte del personal pero, el interés de los responsables departamentales sólo es la obtención de un reconocimiento y quedar bien con los jefes inmediatos, posiblemente sólo entregan resultados maquillados o ficticios que finalmente no concreten en la calidad esperada.

Los procesos de mejora continua, traen consigo innumerables beneficios no sólo personales o institucionales, sino también redundan en el beneficio social, esto se

logrará siempre y cuando conozcamos, entendamos y apliquemos el concepto de calidad.<sup>3</sup>

Considero que se debe tomar en cuenta el impacto que la escuela tiene en la comunidad en la que opera; ésta tendría que adoptar las mejores medidas para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios, por ejemplo:

- Reducir y prevenir ruidos excesivos
- Evitar la contaminación ambiental
- Disminuir la cantidad de desechos (basura)
- Aumentar la seguridad en los alrededores de la institución
- Agilizar la circulación vial
- Relacionarse con autoridades locales para alcanzar metas comunes
- Conocer las quejas y sugerencias tanto del personal como de los padres de familia, entre otros.

Es importante destacar el compromiso de la institución con la comunidad en su entorno, ya que representa uno de los aspectos considerados en el modelo de calidad europeo como parte de los resultados esperados dentro de su producto final.

Ante todo este contexto, decidí promover el mejoramiento en los servicios administrativos en el Departamento de Control Escolar, a través de:

- Involucrar a los participantes en el conocimiento del proceso de mejora continua con y su participación cotidiana.
- Revisar los actuales procedimientos.
- Realizar un diseño parcial de los cambios propuestos.
- Determinar, un proceso eficiente de emisión, distribución y control de información en el Departamento de Control Escolar.

---

<sup>3</sup> Calidad. Es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente. Adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

- Mejorar la cantidad y calidad de información y comunicación generada para alumnos, profesores y padres de familia.
- Homologar procedimientos para la reducción de trámites y tiempos.

Estos nos llevó a considerar la misión y la visión institucional para elevar la calidad en el Departamento de Control Escolar de este centro educativo.

Para ello fue necesaria la integración del personal de dicho departamento a un programa específico de mejora continua de servicios administrativos, que se describe en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO V

### PLAN DE TRABAJO PROPOSITIVO PARA MEJORAR LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR DEL JARDÍN DE NIÑOS “JUSTO SIERRA”

#### **Organización del trabajo**

En este trabajo se expresan actividades sistematizadas que permitieron llevar a cabo una experiencia que permitió involucrar a varios empleados del Departamento de Control Escolar del Jardín de Niños y otras personas vinculadas en dicho departamento.

Con base a una invitación al personal de este departamento, se logró una reunión informal en la que se obtuvo información de primera mano para generar ideas y constituir un buen plan de trabajo

En primer lugar, se realizó una descripción de las principales funciones del departamento de C. E., para ello, se tomó en cuenta el punto de vista de determinadas compañeras, de tal forma que con base en su experiencia, establecieran lo que ellas considerarán “*anomalías*” detectadas en el momento de realizar su labor habitual.

Para el caso, proporcioné los siguientes formatos que permitieron detectar las principales tareas de cada puesto.

## FORMATO 1

### Principales tareas de cada puesto

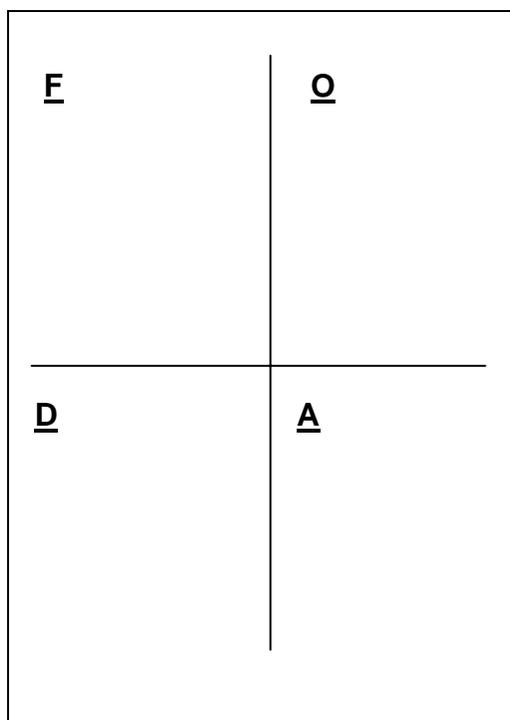
Área o departamento:	
Puesto que desempeña:	
Principales funciones:	Descripción de c/u de ellas:
<ul style="list-style-type: none"><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li></ul>

## FORMATO 2

### Principales problemas y sugerencias de solución

Enliste los principales problemas detectados en su área.	Sugiera posibles soluciones a los mismos.
<ul style="list-style-type: none"><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li><li>• -----</li></ul>

También se aplicó la técnica de diagnóstico FODA<sup>4</sup> a las compañeras del Departamento de Control Escolar para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas utilizando el siguiente formato.



**Formato FODA**

Al revisar las apreciaciones del equipo de trabajo en el departamento de Control Escolar, integrado por las auxiliares técnicas y la supervisora, a través de los formatos entregados y el análisis FODA, se repiten casi como una constante algunas debilidades, además de comentarios que hacen algunos padres de familia a las maestras de sus hijos o bien entre ellos mismos, en ambos niveles (jardín de niños y primaria), vinieron a complicar la tarea de identificar la principal problemática del departamento, pues mostraba una problemática recurrente en

---

<sup>4</sup> FODA. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

muchas áreas de la institución, sugiriendo la posibilidad de una práctica común y por tanto poco susceptible de modificación.

Una parte importante de nuestros usuarios muestran una satisfacción parcial por el servicio recibido. No es raro el comentario de algunos padres de familia al decir: “estoy contento, pero...” “faltan algunos detalles”.

El problema que se identifica es la insatisfacción del usuario en cuanto al producto final.

Un producto final se integra por la convergencia de los resultados de todos los que participan en su producción.

En nuestro caso, no sólo se relaciona con los índices académicos, en cuyo caso podríamos delimitar con mayor facilidad las alternativas de solución. El deportivo, el transporte, vigilancia, etc., determinan, entre otros muchos, la forma de nuestro servicio. Unas cuantas deficiencias en algunos de ellos son suficientes para desmeritar el trabajo de todos.

Los datos obtenidos se comentaron con la Coordinadora del Jardín de Niños, por lo cual solicité una reunión para informar al personal docente y administrativo del Jardín de Niños, que a partir de ese momento todos nos integraríamos a un proceso de mejora continua.

De esta forma, -explique- partiríamos de lo general a lo particular, y se detectarían los problemas que afectan al departamento de C. E. y en general cada integrante del área participaría, en una posible solución, realizando un diseño parcial de los cambios propuestos.

Fue entonces, que la coordinadora convocó una reunión al final del día, con las personas que estábamos adscritas al departamento de C.E. , para comentar las sugerencias que cada una hiciera, con el fin de hacer más eficiente las tareas y así mismo reducir los trámites y el tiempo de respuesta a nuestros usuarios, (alumnos, padres de familia o compañeros de la misma institución o de la S. E. P.), proporcionando así un mejor servicio y una atención personalizada.

Así mismo, se hicieron sugerencias para homologar los procedimientos en las diferentes actividades, identificando el flujo actual, también se habló de cómo

podríamos favorecer la comunicación “por lo menos” entre nuestro equipo de trabajo y por último, definir los valores y prácticas de la cultura organizacional al interior de la institución.

Una vez jerarquizadas las soluciones viables, se procedió a llevar a cabo las mismas, realizando un registro por escrito “tipo bitácora” de los resultados obtenidos, de tal modo que se fue estructurando un diseño parcial, de los cambios propuestos (tipo instructivo) de las actividades que se desempeñan en el Departamento de Control Escolar.

Se sugirió que existieran formas comunes para realizar la evaluación diagnóstica que consistió en:

- Entrevistas al personal
- Realización de un diagnóstico.
- Elaboración de un índice estadístico de quejas, de padres de familia y del personal.
- Encuestas a padres de familia con el fin de obtener su opinión en cuanto al servicio de trámites que se realizan en el departamento de C. E.
- Aplicación de encuestas al personal a través de los formatos 1 y 2 así como el denominado análisis de FODA.

Los resultados de la evaluación diagnóstica permitieron diseñar las siguientes acciones específicas:

- Reducción de trámites y tiempo de respuesta.
- Servicio y atención.
- Mejorar la comunicación.
- Homologar procedimientos.
- Modificar y diseñar formatos para el uso de las docentes y del Departamento de Control Escolar.
- Concientizar y sensibilizar al personal para brindar un buen servicio.
- Identificar las tareas que se llevaban a cabo, eliminando aquellas que entorpecieran el flujo para la culminación de “X” trámite.

- Hacer sentir a nuestros usuarios que son una parte importante para la institución.
- Brindar confianza y seguridad en todo momento (aplicar la empatía y aprender a escuchar a los demás).
- Tratar igualmente a todos los usuarios.
- Generar procedimientos de difusión de información, no sólo hacia los padres de familia, sino entre los diversos departamentos.
- Que el personal conozca sus funciones, pues cada quien hace “sus adecuaciones” a actividades que en esencia, debieran ser las mismas.
- Evitar que se dupliquen funciones y surjan confusiones, que a los ojos de nuestros usuarios, ocupamos demasiado tiempo en justificarnos, casi siempre, atribuyendo a otros la paternidad del problema.
- Que los formatos que se entregan a los padres de familia, contengan los datos necesarios, que solicita la S.E.P., para evitar mandar circulares durante el ciclo escolar, solicitándoles la información que desde principio de ciclo, se puede obtener.

Cabe mencionar que los resultados de cada actividad, se observan en el capítulo VI, también es importante señalar que dichas actividades, se llevaron a cabo del 22 de septiembre al 22 de noviembre de 2004.

Dentro del proceso anterior nos pudimos dar cuenta que desafortunadamente, no estamos acostumbrados a trabajar en equipo y eso en muchas de las ocasiones, propicia que no se desempeñen las funciones como esperamos, simplemente porque se trabaja a disgusto y desafortunadamente la realización de nuestro trabajo, depende del trabajo de otros, y otros dependen de la realización del nuestro, para culminar el suyo, por lo tanto, es preciso afianzar los lazos de comunicación y compromiso para asumir responsabilidades compartidas.

También se detectó, que falta calidad en el servicio que debiera brindar el Departamento de Control Escolar.

Por último, se consideró a Crosby (1980), para conocer los pasos de un programa exitoso, y que a continuación se señalan:

### **Pasos para un programa de mejoramiento de la calidad**

Para establecer un programa de calidad exitoso, Crosby plantea catorce pasos a seguir durante la planeación, implementación y operación del mismo: la alta dirección y la gerencia deben comprometerse absolutamente con la calidad; conformar un equipo de mejoramiento de la calidad, compuesto por miembros de los diferentes departamentos de la empresa y con decisión e influencia sobre ellos; realizar una autoevaluación para determinar el nivel actual de la calidad en la empresa, analizando fallas en todas las áreas; hacer una estimación del costo de la no calidad; concientizar al personal acerca de los problemas de la mala calidad, difundiendo las consecuencias de ésta; promover la identificación y difusión de los problemas para detectar las oportunidades de mejora; establecer un comité para llevar a cabo un programa de cero defectos; capacitar a los líderes responsables de difundir al resto del personal el proyecto; poner en marcha el día Cero Defectos, con la finalidad de que el personal identifique el cambio en marcha; convertir compromisos en acciones alentando al establecimiento de metas personales y de grupo; buscar las causas de los errores, mediante el trabajo en equipo; implantar el reconocimiento del desempeño; programar reuniones periódicas de los responsables del mejoramiento de la calidad con la finalidad de intercambiar información sobre sus avances y actualizarse en la calidad; reiniciar el proceso, conformando un nuevo equipo de mejoramiento de la calidad.

Hoy por hoy se necesita afianzar la confianza entre las personas para reconstruir y renovar el espíritu de responsabilidad y compromiso para cumplir nuestras tareas, asimismo, magnificar nuestra profesionalización para un mejor desempeño laboral, pues en ellos se manifestará la satisfacción de haber cumplido de la mejor manera por eso es necesario comprender las supuestas teorías que responden a los retos de la ineficacia y de las inercias institucionales que ahogan a las instituciones educativas del país.

# CAPÍTULO VI

## RESULTADOS DEL PLAN DE TRABAJO APLICADO

Para mejorar los servicios administrativos del departamento de Control Escolar del Jardín de Niños Justo Sierra, a continuación se presenta el informe que abarcó el periodo del 22 de septiembre al 30 de noviembre de 2004 y que brindó una breve experiencia para mejorar la calidad de servicio que se brinda a los usuarios.

Recordando que el tipo de trabajo que se ha venido desarrollando, está enfocado a la gestión escolar, a continuación puntualizo los propósitos y objetivos manifiestos durante los meses trabajados (finales de agosto, septiembre, octubre y noviembre) así como las actividades programadas y desarrolladas.

En el departamento de C. E., se observa que, no existe documento alguno donde se detalle hasta el momento uno sólo de los procedimientos del plantel. Esto sería lo de menos si cada uno de los involucrados conociéramos a fondo nuestra participación en cada uno de ellos, y esto es justamente el principal problema, pues cada quien hace “sus adecuaciones” a actividades que en esencia, debieran ser las mismas.

En ocasiones, el cumplimiento de una disposición está sujeto a la interpretación del lector. Por demás lamentable resulta cuando se desconocen, en una pretendida descalificación, los intentos de dar orden y dirección a diversos procedimientos, argumentando la urgencia de atender asuntos más importantes.

Lo anterior, por lo tanto, afecta las relaciones interdepartamentales ya que en más de una ocasión se han originado conflictos al no identificar en ninguno de los departamentos involucrados al responsable de atender una parte del

procedimiento. Se duplican funciones o bien, nadie las atiende. Surgen confusiones, interpretaciones y, en el mejor de los casos, hasta disculpas.

A los ojos de nuestros usuarios, ocupamos demasiado tiempo en justificarnos, casi siempre, atribuyendo a otros la paternidad del problema. Así mismo, el nivel de compañerismo, que prevalece entre las áreas y dentro de ellas, se caracteriza, no precisamente por su apoyo incondicional.

Por otra parte, el índice de rotación de personal es alto y en consecuencia, la necesidad de inducir rápida y eficientemente al nuevo empleado; el primer problema a enfrentar es que el responsable de su capacitación conozca a fondo y de manera correcta todos los procesos del departamento y de las relaciones con los de otros. En ocasiones, la aplicación de los mismos se acerca más al estilo personal que a la instrucción correspondiente.

Todo lo anterior, trae como consecuencia resultados inconsistentes, las actividades comunes a más de una sección deben ofrecer resultados más o menos homogéneos y no siempre es así. Dos soluciones diferentes al mismo problema no son extrañas para algunos padres de familia, aunque el origen de las mismas sean personas del mismo departamento.

En cuanto a las relaciones laborales entre las diferentes jerarquías y los subordinados, se percibe la falta de liderazgo y autoridad de la Coordinadora Técnica del Jardín de Niños.

El trato laboral cotidiano, permitió analizar las actitudes y formas de conducirse ante las diferentes situaciones que se presentaban, confirmando la falta de carácter entre otras descripciones ya mencionadas. En cierta forma, sus “debilidades” favorecían, originando que en muchas de las ocasiones accediera, no sabe decir “no”; sin embargo, la mayoría de las veces se “deja manipular” por la gente que está cerca de ella, continuamente pide opinión de lo que se debe o no hacer.

La atención y el servicio proporcionado a los usuarios internos (personal de la escuela) y externos (padres de familia y personas ajenas a la institución) no es el más adecuado, en primera instancia, las compañeras del departamento de C.E., les falta compromiso con todo lo que hacen, no saludan, contestan de mala gana, no son serviciales, no aclaran las dudas, por el contrario confunden a los usuarios,

En lo que concierne, a este punto, debemos hacer sentir a nuestros usuarios lo importante que son para nosotros debemos brindarles confianza en todo momento, y sobre todo, tenemos que aprender a escucharlos y primordialmente tratarlos como a nosotros nos gustaría que nos trataran.

En cuanto a la forma de contestar los teléfonos; no existe un formato o guía a seguir sobre la forma de contestar, por lo que cada quien contesta como considere apropiado, descuidando el prestigio de la institución.

También detecté que la comunicación, es deficiente, es evidente la insuficiencia de los procedimientos de difusión de información, no sólo hacia los padres de familia, la cual es grave, sino entre los diversos departamentos y peor aún, dentro de ellos. En muchas de las ocasiones, omitimos sistemáticamente la transmisión oportuna y eficiente de información relevante hacia los demás.

Verdaderamente, éste, es un problema difícil de resolver en el que se tendría que trabajar mucho para poder erradicarlo, en el entendido, de que el compromiso para que se lleve a cabo, es de todos.

Homologar procedimientos, es decir, que el personal conozca sus funciones, pues cada quien hace “sus” adecuaciones a las actividades que en esencia, debieran ser las mismas.

En ocasiones el cumplimiento de una disposición está sujeto a la interpretación de cada persona ocasionando que se dupliquen las funciones, surjan confusiones, que a los ojos de nuestro usuario, ocupamos demasiado tiempo en justificarnos, casi siempre, atribuyendo a otros la paternidad del problema.

Revisé los formatos que se emplean y noté que la mayoría de ellos pueden mejorarse, de tal forma que contengan la información que realmente se necesite, por lo anterior, se diseñaron los siguientes formatos informativos para conocer los requisitos para presentar exámenes admisión e inscripción (formato 1), y el formato de costos (formato 2).

## FORMATO 1



**Nueva  
Escuela  
Justo Sierra**  
Educar para la Vida

### Sección Jardín de Niños

#### REQUISITOS PARA PRESENTAR EXAMEN DE ADMISIÓN

- ☺ Es indispensable que el niño controle esfínteres.
- ☺ Edad cumplida al 1° de septiembre
  - 3 años para 1°
  - 4 años para 2°
  - 5 años para 3°
- ☺ Fotocopia del acta de nacimiento.
- ☺ Fotocopia de la C.U.R.P.
- ☺ Horario de lunes a viernes de 8:30 a 14:00 hrs.
- ☺ Para mayor información comunicarse al teléfono: 50-95-43-50

#### REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN

- ☺ Aprobar el Examen de Admisión
- ☺ Presentar la siguiente documentación:
  - Original del acta de nacimiento
  - Fotocopia de la cartilla de vacunación
  - Examen médico (agudeza visual y auditiva)
  - Constancia de estudios y carta de buena conducta (en caso de haber cursado el ciclo anterior)
  - 2 Fotografías recientes (tamaño infantil)

\*Las instalaciones se abren a partir de las 7:00 A.M. y se cierran a las 8:00 A.M. **en punto**, dando inicio las clases.

\*La hora de salida es a las 13:00 hrs.

\*Únicamente los niños que tienen hermanos en primaria pueden salir a las 13:55 hrs.

\*Servicio de Estancia Vespertina (opcional) es de 13:00 a 18:00 **en punto**.

Consta de comedor, apoyo en tareas y actividades recreativas.

\*Se cuenta con servicio de Lunch (opcional)

\*Club Deportivo (opcional). Informes en Coordinación Deportiva Tel. 5095-4300

\*Transporte. Informes (Puerta N° 5). Tel. 5095 - 4312

**Todos los servicios se contratan en las oficinas administrativas, ubicadas en la calle de Tilos 56, Col. Santa Ma. La Ribera Tel. 1084-8200**

Pago de la cuota de material, libros y uniformes en la Distribuidora Escolar, ubicada en Calle 4 N° 220, Col. Arenal, Esquina Pino Tel. 5355-7093

Elaboró: Mónica Marcela Cuellar Aguilar

## FORMATO 2



**Nueva  
Escuela  
Justo Sierra**  
Educar para la Vida

### Sección Jardín de Niños

#### COSTOS CICLO ESCOLAR 2004-2005

EXAMEN DE ADMISIÓN	\$240.00	
SEGURO DE ACCIDENTES	\$240.00	
INSCRIPCIÓN	JARDÍN 1° Y 2°	\$2,160.00
	PREPRIMARIA	\$2,270.00

#### COLEGIATURAS A 12 MESES

NIVEL	ANTICIPADO	PUNTUAL	VENCIDO
JARDÍN 1° Y 2°	\$995.00	\$1,050.00	\$1,155.00
PREPRIMARIA	\$1,050.00	\$1,105.00	\$1,215.00

#### COLEGIATURA A 10 MESES

NIVEL	ANTICIPADO	PUNTUAL	VENCIDO
JARDÍN 1° Y 2°	\$1,194.00	\$1,260.00	\$1,386.00
PREPRIMARIA	\$1,260.00	\$1,326.00	\$1,458.00

#### CUOTA ANUAL, CUADERNOS Y MATERIAL

JARDÍN 1°	\$990.00
JARDÍN 2°	\$1,045.00
PREPRIMARIA	\$1,095.00

NIVEL	LIBROS ESPAÑOL	LIBROS DE INGLÉS	PAQUETE COMPLETO
JARDÍN 1°	\$327.00	\$423.00	\$750.00
JARDÍN 2°	\$288.00	\$431.00	\$719.00
PREPRIMARIA	\$488.00	\$439.00	\$927.00

CLUB (4 HORAS)	\$240.00
CLUB DE NATACIÓN (4 HORAS)	\$300.00
COMPUTACIÓN	\$260.00
ESTANCIA VESPERTINA	\$1,260.00

Elaboró: Mónica Marcela Cuellar Aguilar

Cabe mencionar, que antes de diseñar dichos formatos, se perdía tiempo buscando la información solicitada, o bien debíamos esperar a que desocuparan una carpeta con circulares en desorden de los últimos avisos que contenían toda la información que los padres de familia solicitaban. Por lo anterior, decidí recopilar los datos necesarios para diseñar dichos formatos que incluso, se utilizó como parte de la información de los trípticos del jardín de niños.

En el diseño de los formatos realcé los contenidos, agregando:

- **Cambios al tipo de letra**, quizá este punto no sea tan trascendente, sin embargo, pretendía que los formatos se vieran diferentes, más vistosos.
- **Colocar los nuevos escudos de la escuela**, este aspecto si se me hacía importante, no concebía que los formatos no tuvieran los escudos actuales o bien ni si quiera los tuvieran; un documento así, desprestigiaba a la institución.
- **Colocar imágenes de caricatura** haciendo referencia a los formatos. Además de poder identificarlos fácilmente, sin necesidad de leer todo el contenido del formato.
- **Modificaciones a la redacción** de los títulos e inclusive de los textos originales de dichos formatos.

Quizá, los cambios anteriores a simple vista no sean tan importantes ,sin embargo, en la práctica son muy significativos ya que dieron resultados bastante positivos, contribuyendo con ello a mejorar el servicio al usuario.

Otros formatos que fueron modificados intencionalmente fueron los del pase a estancia vespertina(comedor) formato 3 , el de solicitud de material ( formato 4),el formato de presentación personal (formato 5),el formato de reporte de alumno enfermo ( formato 6) y el formato de suspensión por retardo (formato 7).

**FORMATO ANTERIOR**

**NUEVA ESCUELA JUSTO SIERRA  
JARDIN DE NIÑOS  
PASE DE COMEDOR**

FECHA: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

ALUMNO: \_\_\_\_\_

GRADO: \_\_\_\_\_

RETARDO \_\_\_\_\_

HORA \_\_\_\_\_

COMEDOR \_\_\_\_\_

PAGADO si \_\_\_ no \_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DE LA PERSONA QUE RECIBE AL NIÑO

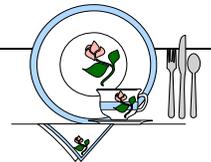
Me comprometo a pagar el costo de comedor (\$75.00)

**FORMATO 2**



**FORMATO ACTUAL**

**SECCIÓN JARDÍN DE NIÑOS  
PASE A ESTANCIA VESPERTINA**



Fecha: \_\_\_\_\_ Grado y grupo: \_\_\_\_\_ No. De cuenta: \_\_\_\_\_

Nombre del alumno: \_\_\_\_\_

Hora en la que pasa a comedor \_\_\_\_\_ hora que sale de comedor \_\_\_\_\_

Me comprometo a pagar la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ por concepto de pago de comedor.

\_\_\_\_\_  
Firma del padre o tutor

Elaboró: Mónica Marcela Cuellar Aguilar

**FORMATO ANTERIOR**



**Nueva  
Escuela  
Justo Sierra**  
Educar para la Vida

**NUEVA ESCUELA JUSTO SIERRA  
JARDÍN DE NIÑOS  
SOLICITUD DE MATERIAL**



Profra.: \_\_\_\_\_  
GRADO Y GRUPO : \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

CANTIDAD	MATERIAL

El material se debe pedir los jueves.

**FORMATO 4**

**FORMATO ACTUAL**

**SECCIÓN JARDÍN DE NIÑOS  
SOLICITUD DE MATERIAL**

PROFRA: \_\_\_\_\_

GRADO Y GRUPO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

CANTIDAD	MATERIAL

Firma de recibido \_\_\_\_\_

**Maestra: recuerda que el material deberá solicitarse todos los jueves.**

**Elaboró: Mónica Marcela Cuellar Aguilar**



FORMATO ANTERIOR

INFORME DE PRESENTACIÓN PERSONAL

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL NIÑO (A) : \_\_\_\_\_

GRADO: \_\_\_\_\_ GRUPO: \_\_\_\_\_

MAMITA:

TE PIDO POR FAVOR QUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ESTO ME AYUDARÁ PARA REFORZAR MIS HÁBITOS DE PRESENTACIÓN PERSONAL.**

MUCHAS GRACIAS

TUHIJO

**FORMATO 5**

FORMATO ACTUAL



**SECCIÓN JARDÍN DE NIÑOS**

**PRESENTACIÓN PERSONAL**



Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del niño (a) : \_\_\_\_\_

Grado: \_\_\_\_\_ Grupo: \_\_\_\_\_

**Mamita:** Te pido por favor que \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Esto ayudará para mejorar mis hábitos y mi presentación personal.

Gracias por estar al pendiente.

**Atentamente**

**Tu hijo**

Elaboró: Mónica Marcela Cuellar Aguilar

FORMATO ANTERIOR

NUEVA ESCUELA JUSTO SIERRA  
JARDIN DE NIÑOS  
REPORTE DE ALUMNO ENFERMO

ALUMNO: \_\_\_\_\_

PROFRA: \_\_\_\_\_

GRADO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
DOCTORA

**FORMATO 6**



FORMATO ACTUAL

SECCIÓN JARDÍN DE NIÑOS  
REPORTE DE ALUMNO ENFERMO



ALUMNO: \_\_\_\_\_

PROFRA: \_\_\_\_\_

GRADO Y GRUPO : \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL MÉDICO

Elaboró: Mónica Marcela Cuellar Aguilar

**FORMATO ANTERIOR**  
**NUEVA ESCUELA JUSTO SIERRA**  
**JARDIN DE NIÑOS**  
**REPORTE DE SUSPENSIÓN POR RETARDOS**

México D.F., \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Por medio de la presente se le notifica que el día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ el alumno (a) \_\_\_\_\_, queda suspendido(a) por cumplir con tres retardos los días \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

Atentamente

Coordinación Administrativa

**FORMATO 7**

**FORMATO ACTUAL**



**Nueva Escuela Justo Sierra**  
Educar para la Vida

**SECCIÓN JARDIN DE NIÑOS**  
**REPORTE DE SUSPENSIÓN**  
**POR RETARDOS**



Por medio de la presente se le notifica que debido a los retardos acumulados los días \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, el alumno(a): \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, queda suspendido (a) el día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ dA \_\_\_\_\_ por lo que solicitamos de la manera más atenta, se abstenga de traerlo(a) ya que no se le permitirá la entrada.

Atentamente  
Coordinación Administrativa

Elaboró: Mónica Marcela Cuellar Aguilar

Los cambios que se estaban realizando, incomodaron a las compañeras del departamento, era evidente que no estaban de acuerdo con las mejoras que estaba realizando, con sus actitudes demostraban su molestia.

Ante esa situación, pregunté, si ellas tenían otras sugerencias, a lo cual contestaron que “no”. Lo que no comprendo, es por qué si ellas no quieren o no tienen propuestas, se molestan porque los demás las hagamos.

Al revisar los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en las diferentes actividades del Departamento de C. E., consideré que algunos de ellos, inclusive, deberían eliminarse, ya que ello, reduciría los trámites en tiempo de respuesta, también evitaría que se entorpeciera el flujo conveniente para la culminación de un trámite.

Dichos trámites podrían ser los siguientes:

- Evitar la doble captura de datos de los alumnos, ya que ésta se tiene que hacer tanto en el sistema interno como en el de la S.E.P., esto se podría evitar, si el departamento de Sistemas diseñara un programa en el cual, al momento de capturar en sistema interno, se diera determinada instrucción al programa de la computadora, a fin de que vaciara la información al sistema de la S.E.P.; sin embargo, las veces que se les ha solicitado, el personal adscrito al departamento de sistemas, pareciera que no está capacitado, o simplemente no quiere hacerlo, ya que ponen muchos pretextos, mientras que en la primaria, desde hace varios ciclos escolares, ya lograron trabajarlo así. Cabe mencionar que al Jardín de Niños, nunca se le ha dado la importancia que debiera, siempre se le ha dado prioridad a la primaria. Esto no debiera ser ya que formamos parte de la misma empresa.

No es posible la ligereza con la que se toma este asunto, todo ello, trae retrasos en tiempos de entrega para la S.E.P. o bien para generar las credenciales de los alumnos, que debieran entregarse los primeros días de iniciar el curso.

- Disminuir el tiempo de entrega de credenciales extraviadas. Nuevamente podríamos apoyarnos del departamento de sistemas para hacerlo, ya que

ellos pueden programar el sistema a fin de que se generen en el momento que el padre de familia las solicite en el Departamento de Control Escolar pero la burocracia y la falta de compromiso, predominan, se les pide a los padres de familia: “ llenen un formato, paguen el importe correspondiente (con cambio) y en dos días hábiles la recojan”. Además, como institución, somos incongruentes, exigimos que los alumnos porten su credencial diariamente y nosotros se las reponemos en dos días...

A veces resulta contraproducente cuando uno se integra a determinado departamento, y toma la iniciativa, de realizar funciones que en esencia no le corresponden, y que por el hecho de dominarlas, terminan delegándolas sin obtener ningún beneficio y mucho menos un estímulo a cambio.

Por tal motivo, se realizó una revisión de las actividades asignadas de las tres personas que conforman el Departamento de C. E., de tal forma, que se pudo hacer un comparativo obteniendo que la balanza se inclina hacia el puesto que desempeñaba en ese momento.

Fue entonces, cuando se realizó un cuadro detallado de actividades, con el fin de presentárselo al jefe inmediato y éste a su vez, se diera cuenta que la carga de trabajo, es abundante para tres personas y que no estaba repartida equitativamente, dado que mi responsabilidad eran las actividades 2,3,6,7,8,10,12 y 14 que se despliegan en el siguiente cuadro (cuadro 4) aunque también atendía los demás rubros.

**(Cuadro 4) CUADRO DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	DETALLE	DESGLOSE	OBSERVACIONES
1 Atención a padres de familia y personal interno	Diario	Telefónica y personalmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscripciones e Informes (por estas fechas estos puntos no son tan frecuentes)</li> <li>Se toman recados de Padres de Familia para las profesoras reportan: inasistencias, que sus hijos se quedan en el comedor, que no se van en trasporte, que no traen desayuno, etc.</li> <li>elaboración de constancias.</li> </ul>	Por ser conmutador no todas las llamadas son para Jardín de Niños, muchas de ellas son para la primaria, deportivo, administración, esporádicamente otros planteles, etc, y son canalizadas.
2 Control de asistencia de alumnos	Diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenar los formatos enviados por las profesoras por grado y grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sumar total de hombres, mujeres, y la suma de los dos.</li> <li>Vaciar la información en formato.</li> <li>Reportarlo a la S.E.P.</li> </ul>	A veces la maestras no entregan a tiempo.
3 Caja chica	Esporádicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar control de dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y distribución de vales de salida y vales de gastos.</li> <li>Elaboración de un reporte de gastos especificando fecha y motivo del gasto dirigido al departamento administrativo para su reposición.</li> <li>Recogerlo en el departamento administrativo.</li> </ul>	El lugar donde guardo el dinero no es lo suficientemente seguro estoy muy a la vista aunque trato de ser discreta, si se requiere el dinero en el momento, se dan cuenta de donde lo estoy tomando.
4 Apoyo al servicio médico	Diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportando al alumno por enfermedad o algún malestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llamando a los diferentes teléfonos proporcionados por los padres de familia. En sistema o fichas de inscripción.</li> </ul>	Tomar en cuenta que en muchas de las ocasiones no contestan, está ocupado, ya no labora ahí, etc.

ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	DETALLE	DESGLOSE	OBSERVACIONES
5 Vocear al personal	Diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>A petición de jefe inmediato, profesoras, auxiliares, padres de familia.</li> </ul>		Se deja de realizar el trabajo que se esté realizando para vocear
6 Encargada (gestiones de S.E.P.)	frecuentemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captura de datos en el sistema SIERPEN</li> <li>Envío de oficios,</li> <li>Emisión de listas de asistencia para todos los grupos</li> <li>Colectas para la cruz roja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captura de datos faltantes de alumnos en especial de nuevo ingreso,</li> <li>Captura de grupos de 2 y de 3 actualización de datos del plantel, plantilla y alumnos</li> <li>captura de homonimias, crip, talla y peso.</li> <li>Reporte de inicio de ciclo, estadísticas etc.</li> <li>Reporte de altas y bajas de alumnos.</li> </ul>	Hasta el momento se ha entregado a la S.E.P. todo lo que solicita aunque a veces es poco el tiempo que da para hacerlo además estamos al corriente en la captura de grupos, alumnos de nuevo ingreso, listas de asistencia y plantilla de personal.
7 Becas	Anual (inicia en el mes de mayo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes a S.E.P. y al departamento administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración y publicación de convocatoria</li> <li>Entrega y recepción de solicitudes.</li> <li>Análisis de solicitudes para el otorgamiento de porcentajes de acuerdo a parámetros establecidos.</li> <li>Publicación de resultados.</li> <li>Captura de porcentajes en sistema interno</li> <li>Reporte para la SEP de porcentajes otorgados.</li> </ul>	El proceso se lleva a cabo en un periodo de tres meses aproximadamente.
8 Captura en sistema interno			Captura de CURP fecha de nacimiento entidad federativa	Esto se debe realizar desde el momento de la inscripción, de esta forma se ahorraría tiempo evitando se dupliquen funciones.

ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	DETALLE	DESGLOSE	OBSERVACIONES
9 Captura	Frecuentemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de oficios varios internos y de SEP</li> <li>captura en general, solicitada por jefes inmediatos.</li> </ul>	Memorandums, listas, artículos, avisos, circulares etc.	Puede solicitarlo la coordinadora, las supervisoras (de inglés y de español) inclusive al mismo tiempo.
10 Distribución de formatos varios	Diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar a las profesoras, formatos que soliciten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar al pendiente de que no se acaben y se así fuera, fotocopiar cortar y guardar.</li> </ul>	
11 Autorización de pases de salida y recepción de los mismos.	Diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se les proporcionan a las personas que olvidan o no tienen credencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se verifica a través del sistema o de la ficha de inscripción, que sean las personas autorizadas, en el caso de que no lo sean, se llama por teléfono a los padres de familia.</li> <li>Las profesoras me regresan todos los formatos y los archivo.</li> </ul>	
12 Elaboración de constancias	Frecuentemente		Para otras escuelas o dependencias como el IMSS , embajadas, centros de trabajo de los padres de familia etc.	A petición de los padres de familia
13 Credenciales	Diario	Se cobran o se entregan		
14 Responsable de Internet	Diario	Se revisan correos	Se dan respuesta a correos y se canalizan los que no son para jardín.	

De esta forma, se demostró, que la carga de trabajo no estaba equilibrada, incluso ocasionalmente llevaba dicho trabajo a casa, -no para concluirlo- sino para adelantar lo más que se pudiera, lo anterior obviamente sin ningún reconocimiento. En esta parte es donde considero importante, por lo menos el estímulo verbal de parte de las autoridades correspondientes.

Posteriormente se programaron las siguientes actividades:

- Solicitar al jefe inmediato reunirnos una vez al mes, para hacer mejoras de lo que se estaba haciendo.

Con relación a la sugerencia de reunirnos mensualmente, la coordinadora dijo que iba hacer un espacio para estar con el departamento de C. E. pero que no, nos prometía nada y que más bien, las tres personas que conformábamos el departamento de C.E., nos pusiéramos de acuerdo para eliminar lo que no estuviera funcionando.

- Lograr que se equilibrara la carga de trabajo.

Se habló con la coordinadora personalmente y se le hicieron sugerencias respecto a la distribución de trabajo, tales como:

- Asignar una sola persona para las gestiones de S.E.P.
- Distribuir la captura de datos entre las tres personas adscritas al departamento.
- Que las indicaciones dadas, fueran específicas.

Surgió cierta preocupación al pensar que lo fuera a tomar como una imposición –regularmente a los jefes no les gusta que les digan lo que tienen que hacer–.

Posteriormente, realicé un oficio dirigido a la coordinadora, (jefe inmediato), donde se le solicita revisar el cuadro de las actividades que se vienen desempeñando hasta el momento, para que se diera cuenta que las funciones no estaban distribuidas equitativamente.

La respuesta no fue inmediata ya que después de dos semanas se convocó una junta en donde estuvimos presentes: la Coordinadora Técnica, el Jefe del

Departamento de Sistemas junto con el encargado de Sistemas del plantel y las tres secretarías de Control Escolar, en la cual se nos preguntó, las actividades o funciones que cada una desarrollaba diariamente, para que ellos, evaluaran como estaban distribuidas para posteriormente repartirlas equitativamente.

Al concederme la palabra, les presenté el cuadro de actividades mencionado y a excepción de mi coordinadora y compañeras, comentaron que el formato estaba muy completo por lo que solicitaron a las compañeras realizaran uno igual, para poder hacer un mejor comparativo.

- Actualizar la base datos en el sistema de la S.E.P. (SIIEPRE)

Con respecto a que la información oficial, logré actualizar la base de datos en el sistema de la S.E.P. (SIIEPRE)<sup>5</sup>, con los siguientes datos grupo asignado, derechohabencia, estatura, peso CURP, CRIP<sup>6</sup>, domicilio, teléfonos actualizados, etc. ya que la persona que estaba anteriormente, no realizó la captura oportunamente y al incorporarme al área tuve que resolverlo con grandes dificultades, ya que se presentaron varios obstáculos como por ejemplo: al preguntar cómo se hacía dicha captura, a una de las compañeras, ésta respondió – que, como ella no lo “llevaba”, “no sabía”- así mismo pregunté a la persona que anteriormente lo llevaba y recibí de igual forma otra negativa, ya que ésta contestó -que ya no “recordaba como hacerlo”. A pesar de ello, logré hacer la entrega oportunamente a la S.E.P., además de una disminución significativa en las modificaciones a realizar durante el próximo ciclo escolar.

Y a todo esto, ¿dónde queda la calidad, el compromiso y el trabajo en equipo? Indiscutiblemente esto depende en gran medida, de la persona que esta a cargo de la coordinación, ésta, debe difundir y llevar a cabo los conceptos del trabajo en equipo, ser capaz de resolver problemas, tomar decisiones en cualquier situación ganarse el respeto y la confianza de sus subordinados, en una palabra, ser líder.

---

<sup>5</sup> SIERPE : Sistema Integral de Información Escolar para Preescolar.

<sup>6</sup> CURP, CRIP: Información recopilada de la parte superior derecha de las Actas de Nacimiento.

- Solicitar a sistemas sea compatible la información para poderla aprovechar en el sistema de la S.E.P. (SIIEPRE)

Así mismo, pedí apoyo al Departamento de Sistemas, solicité que los datos que tenemos capturados de los alumnos en nuestra base de datos interna, se pudieran sustraer y adherir al sistema de la S.E.P. lo cual no pudo efectuarse en todos los campos, ya que los sistemas no son compatibles, sin embargo, disminuyó la captura, ya que de diecisiete campos que se tienen que capturar, quedaron sólo cinco que se tienen que capturar manualmente, considero fue un gran logro.

El departamento de Sistemas, de acuerdo a la petición, seguirá trabajando a fin de optimizar los resultados y tomará en cuenta los requisitos solicitados por el sistema de la S.E.P. es decir creará los campos necesarios a fin de que sean compatibles con el programa de la S.E.P. minimizando el tiempo de entrega y disminuyendo la captura a la persona encargada de realizarla.

- Preparar todo lo necesario para el otorgamiento de becas.

Con relación a las becas, anteriormente, el Departamento de C .E. de la primaria, se hacía cargo de todo el procedimiento, cuando llegué al Departamento de C. E. del Jardín de Niños, esa tarea me la delegaron también, así que realicé el formato de convocatoria y solicitud de beca que utilizaba en C. E. de la preparatoria, adecuándolo a los requerimientos del Jardín.

Investigué qué formatos tenía que requisitar para la S.E.P. y hacer la entrega oportunamente; a pesar de que es un proceso muy laborioso, todo quedó bien ya que entregué a tiempo a la S.E.P. y publiqué los resultados de las becas otorgadas en el tiempo estimado; el único reconocimiento que recibí, fue el de los padres de familia quienes comentaban que en este ciclo escolar, los resultados de las becas habían estado antes que en ciclos anteriores.

- Implementar la misma forma de archivo que llevaba en el anterior departamento.

Siento una gran satisfacción al poder efectuar, el mismo control de archivo que implementé en el anterior departamento y que continuación describo:

En una carpeta lefort tamaño oficio la cual identifiqué con el título de: "Control Escolar Ciclo Escolar 2004-2005", añadí separadores especificando diferentes departamentos, con el fin de llevar un mejor control en el archivo de documentación recibida y entregada.

Así mismo, en una carpeta lefort tamaño media carta, estoy archivando por número de folio, los formatos denominados RH5, que corresponden a las incidencias del personal tanto académico, como administrativo.

- Llevar un control interno de las actividades realizadas durante el ciclo.

Para llevar un control interno de los movimientos efectuados durante el ciclo, realicé un engargolado con las listas de asistencia separándolas por grado y grupo en donde llevaba el registro de las altas, bajas y cambios de grupo de los alumnos, realizados durante el ciclo escolar, así como también saber el total de mujeres y hombres inscritos, señalando cuántos y cuáles son los alumnos de nacionalidad extranjera, ésto con el fin de tener la información en el momento que se la S.E.P. lo solicite. Además innové, el tener en un archivo dentro de la computadora, de los nombres de los niños que se van dando de baja así como los que se inscriben una vez iniciado el ciclo escolar; para facilitar así las altas y bajas durante cada mes, ya que dicha información se envía a la S.E.P. mensualmente.

- Organizar la recepción y distribución de estenciles.

Programé los días de recepción y distribución de estenciles, ya que antes de ésta disposición, las maestras los entregaban a la hora que más les convenía, generando desorden y pérdida de tiempo. Al tener una junta con la Coordinadora General del Jardín de Niños y Primaria, le comenté que había problemas con la entrega de hojas para la elaboración de estenciles y que consideraba que era innecesario el manejo de los mismos, ya que entonces los libros y cuadernos

solicitados al inicio de año, no estaban cumpliendo su función. Consideré que el discontinuar la elaboración y reproducción de esténciles, representa un gran ahorro económico para la institución, por lo que sin más preámbulo, dio la indicación a la coordinadora del Jardín para que ya no se realizaran.

Al erradicar este punto, también me beneficiaba al quitar una gran carga de trabajo, ya que tenía que mandar reproducirlos, no siendo ésta la actividad más pesada, lo verdaderamente conflictivo, era cuando se tenían que separar por grado y grupo, formado paquetes de treinta de los veinticinco grupos que conforman el Jardín de Niños; aunado que en muchas de las ocasiones las maestras usaban diferentes esténciles por grado e incluso por grupo y era más complicada su distribución.

Actualicé oportunamente la base de datos tanto en el sistema interno como en el de la S.E.P. (SIIEPRE) para que no hubiera problemas posteriormente de tal forma que, cuando se requiera alguna información, se proporcione en el menor tiempo posible. Considerando que todo lo que pide la SE.P. se tiene que entregar de forma inmediata sin tomar en cuenta que lo que haya solicitado se tenga que entregar en el mejor de los casos con unas horas de anticipación.

Guardé en una caja de cartón para archivo tamaño oficio, todos los documentos que se han recibido y entregado a la S.E.P. separándolos a su vez en unos sobres por mes para evitar que los documentos se dispersen o se pierdan.

Orgullosamente, han sido más las ocasiones en las cuales se ha entregado la información solicitada a tiempo, a la S.E.P. ( reporte de altas y bajas, asistencia, donaciones para la Cruz Roja etc, ) ello implica una gran satisfacción, ya que a pesar de que somos, la escuela de la zona con mayor población estudiantil, entregamos en menos tiempo que otras escuelas que cuentan con menor matrícula.

- Propuesta de instalar un buzón.

Se propuso a la coordinadora, la colocación de un buzón de sugerencias respondiendo que era una buena idea, sin embargo, no se autorizó la compra, por parte del departamento de almacén.

En forma sintética se muestra el cuadro de mejoras obtenidas durante el periodo del 22 de Septiembre al 30 de noviembre de 2004.

<b>¿QUÉ SE HACÍA?</b>	<b>¿QUÉ SE HIZO?</b>	<b>¿QUÉ SE LOGRÓ?</b>
Se archivaba todo en cajas de cartón sin ningún orden específico.	Se informó al jefe inmediato que se mejoraría la forma de archivar para facilitar la localización de los documentos y para, ello se requería de su autorización para solicitar lo necesario al departamento de almacén.	Llevar el archivo en una carpeta lefort tamaño oficio, con divisiones separando los documentos por departamento y por fecha, así como una carpeta exclusiva para documentos de S.E.P. para llevar un orden y facilitar la búsqueda de dichos documentos.
No se llevaba un archivo de formatos de incidencias del personal docente y administrativos, denominados RH5	Se solicitó al jefe inmediato autorización para solicitar el material necesario al departamento de almacén.	Archivar por número de folio, los formatos de incidencias (RH5), en una carpeta lefort tamaño media carta, para facilitar la búsqueda de los mismos en el momento solicitado.
Los formatos no tenían el nuevo escudo ni algún distintivo que los identificara fácilmente, sin necesidad de leerlos.		A los formatos se les actualizó el nuevo escudo y se les colocó una imagen de caricatura para identificarlo fácilmente.
No existía	Se tomó en cuenta lo que generalmente les interesaba saber a los padres de familia al solicitar informes.	Se diseñó formato para proporcionar información necesaria a los padres de familia, posteriormente este formato se utilizó en los trípticos.
Se hacía la captura de datos de los alumnos, manualmente.	Se solicita apoyo al Departamento de Sistemas, para transferir la información interna al sistema de la S.E.P. para evitar la doble captura.	Actualmente se transfiere la mayor parte de la información, del sistema interno de la escuela, al sistema de la S.E.P. minimizando la captura manual.

¿QUÉ SE HACÍA?	¿QUÉ SE HIZO?	¿QUÉ SE LOGRÓ?
No existía	Se solicita al Departamento de Sistemas, crear dos campos en el sistema interno para capturar la CURP o CRIP (datos que vienen en el ángulo superior derecho de las actas de nacimiento de los alumnos)	Se crean los campos solicitados, para evitar la doble captura, (sistema interno y sistema S.E.P.)
La reposición de credenciales se realizaba en tres días hábiles.	Se comentó con jefe inmediato la posibilidad de reducir el tiempo de entrega en la reposición de credenciales.	Actualmente la reposición de credenciales se hace de un día para otro.
Además de realizar las gestiones de S.E.P., llevar caja chica, cobrar exámenes de admisión y reposición de credenciales, generar listas de asistencia, responsable de copias, se proporcionaba informes telefónica o personalmente.	Se comentó con jefe inmediato, la posibilidad de asignar a una persona para proporcionar informes únicamente.	Se creó una área específica para informes, equilibrando un poco la carga de trabajo entre las compañeras del Departamento de C.E.

Como se puede observar, hubo logros significativos que cambiaron pautas de trabajo para mejorar el servicio administrativo, además de influir en forma positiva en otros áreas en el departamento de Control Escolar del Jardín de niños “Justo Sierra” .

Consideramos que este documento aporta los elementos necesarios para constituir en el futuro próximo un programa integral que logre conjugar una organización factible, pertinente y posible para seguir brindando mejores servicios a los usuarios y a la comunidad del escolar en general.

## CONCLUSIONES

-La cultura organizacional que se practica en esta institución, limita y a veces impide desarrollar altos índices de eficiencia y calidad en los servicios que se ofrecen.

-Mejorar los servicios administrativos del Departamento de Control Escolar es una labor difícil, sin embargo, se pueden obtener logros que beneficien más a los usuarios.

-El personal es poco, con relación al número de matrícula que se maneja, además, no está lo suficientemente capacitado, para proporcionar un buen servicio en términos de "calidad". influye el compromiso y colaboración que tenga cada empleado para el logro de los objetivos de la institución. Evidentemente no todos tienen la disposición de hacer mejoras en su desempeño laboral, por temor a fallar o simplemente porque resulta más cómodo dejarlo como está.

Además, se considera que la institución, debe propiciar un buen clima laboral, dedicando tiempo y ofreciendo disponibilidad a la atención de las propuestas del personal sobre actividades de mejora, reconociendo los logros del personal, el esfuerzo y además de los resultados y los éxitos obtenidos dentro y fuera de la Institución.

-Es imprescindible la importancia que tiene el Departamento de Control Escolar dentro de la institución, ya que de éste depende la captación de los principales usuarios que son los padres de familia; ellos en primera instancia tendrán sus primeras impresiones a partir del mal o buen trato recibido por dicho departamento.

-Se puso en práctica un plan de trabajo para optimizar los servicios administrativos observando sólo algunas mejoras ya que no se contó con apoyo suficiente para llevarlas todas cabo, sin embargo se obtuvieron avances importantes.

-Se realizó una descripción de las principales teorías administrativas, citadas por varios autores como: Taylor, Fayol, Mayo, Reyes Ponce, Edwards Deming, entre

otros para clarificar algunos conceptos que hablan acerca de una buena administración, hasta llegar a una administración de calidad.

Hubo ciertas dificultades (de capacidad de organización y de ejercicio de funciones así como disposición de algunas personas) que limitaron el logro de las expectativas esperadas, sin embargo considero que hubo avances significativos que dieron fin a la sensibilización de las empleadas y a magnificar su presencia a través de la práctica de mejores servicios al usuario y personal de la comunidad educativa de este plantel.

-

## FUENTES DOCUMENTALES

### BIBLIOGRAFÍA

1. Koontz, Harol; Heinz Wehrich (2001), *Administración. Una perspectiva global* México Mc. Graw Hill pp. 795.
2. Reyes Ponce A (1988), *Administración de empresas, teoría y práctica* México, Limusa pp.188
3. P. Robbins Stephen (1999), *Comportamiento organizacional* México, Pearson pp. 675
4. Hernández y Rodríguez Sergio (2002), *Introducción a la Administración* México, Mc. Graw Hill, pp.418
5. UPN (1994), *La gestión como quehacer escolar*, Antología, SEP-UPN, México, pp.207

### MANUALES

6. S.E.P.(2000), Manual de Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios, SEP, México, pp 47
7. Confederación Española de Centros de Enseñanza. (2000) Modelo de Calidad para colegio. Santillana, México. pp48

### ELECTRÓNICOS

8. [gestion@dequate.com](mailto:gestion@dequate.com)

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización.

**CALIDAD:** Es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente. Adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

**CALIDAD DE VIDA LABORAL:** Condiciones que reflejan el estado de bienestar de los empleados, el grado en el que el trabajo es satisfactorio y el grado en el que las ansiedades y el estrés afectan la situación laboral.

**CAPACITACIÓN:** es una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores a través de programas que faciliten el proceso de aprendizaje.

**C.E.:** Control Escolar

**CRIP:** Información recopilada de la parte superior derecha de las actas de nacimiento.

**CURP:** Información recopilada de la parte superior derecha de las actas de nacimiento.

**F.O.D.A:** Formato para anotar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas de un departamento.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidas por los miembros de una organización que los distingue de otra.

**HISTOGRAMA:** representación gráfica y ordenada de los datos recabados en una hoja de registro, permite ver la frecuencia de ocurrencia de las desviaciones.

**INTEGRACIÓN:** Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un órgano social.

**LIDERAZGO:** Proceso de influir sobre las personas de tal forma que se esfuercen en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

**MISIÓN O PROPÓSITOS** (términos que suelen utilizarse indistintamente) Razón fundamental de la existencia de una organización.

**MOTIVACIÓN:** Impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que caracterizan la conducta humana hacia las metas.

**ORGANIGRAMA:** Representación gráfica de la estructura formal y orgánica de una empresa en la que se indican líneas de autoridad; comunicación relaciones internacionales tanto de línea como de staff o plana asesora dentro de la organización.

**PROCEDIMIENTO:** Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**PROCESO:** Serie de acciones u ocupaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra para obtener un fin.

**SIIEPRE:** Sistema Integral de Información Escolar para Preescolar.

**S.E.P. :** Secretaria de Educación Pública.