



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

Unidad Ajusco

**A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS  
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.**

**CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**EL EJERCICIO DE LA ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA EN LA ESCUELA SECUNDARIA  
TÉCNICA no. 89 "FRANCISCO LUNA ARROYO".**

**T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
P R E S E N T A:  
DAVID CUPIL SIERRA**

Directora de tesina: Maestra Clara Martha González García.

Agosto de 2011

## **Agradecimientos.**

**A Dios**, primeramente, porque por Él todo ha sido posible, es tan bueno conmigo que no hay palabras para agradecer su ayuda en cada una de las etapas que he pasado, en especial el poder concluir satisfactoriamente mi Licenciatura y ahora mi Tesina.

**A mi esposa Carolina**, te agradezco por el apoyo y el sacrificio que hiciste durante este periodo en el que siempre estuviste a mi lado, no hay forma de poder pagar tu soporte, pero este trabajo es también parte tuyo, con el consolidamos un sueño más que se hace realidad, muchas gracias por estar insistiendo en que a pesar de las situaciones terminará este proyecto.

**A mis hijos Yahdiel y Yussef**, quienes también tuvieron que ceder tiempo del que yo les debería dar, espero que este éxito que igualmente es suyo, sirva como motivador, para impulsar el deseo en ustedes, hacia la lucha por sus sueños, saben que los apoyare continuamente.

**A mis Padres**, Ángela y Julio Cesar les agradezco porque cimentaron en mí valores y juicios a pesar de lo vivido, sé que cada consejo o regaño me permitieron ser lo que hoy soy, gracias.

**A la Maestra Clara Martha González García**, por su asesoramiento, sugerencias y comentarios, porque sin ellos no hubiera sido posible la realización de este proyecto de Tesina, Muchas gracias Maestra.

**A los lectores de Tesis y Sinodales**, Enrique T. Varas Gómez, Héctor Reyes Lara y Etelvina Sandoval Flores, ya que me dieron parte de su valioso tiempo para realizar la culminación de la Tesina.

**A cada uno de mis Profesores**, que compartieron parte de su vida, experiencia y conocimiento, en cada clase que me dieron durante mi estudio en la Licenciatura de Administración Educativa, muchas gracias, por ustedes hoy soy una persona con éxito en mi vida.

**A cada uno de mis compañeros de la Licenciatura en "Administración Educativa Generación (2001-2005)"** que durante cuatro años fueron como parte de mi familia, agradezco su apoyo incondicional en cada clase que compartimos, gracias por su amistad Claudia, Cairo, Rosario, Palafox, Miguel, Fernando, Noé, Paola, Susana, Martina, Yadira, Reinaldo, Martha, Gabriel, Rodolfo, Fabián, Libna, Fabiola, Ely Geny y aquellos que solo me saludaban.

Por último, quiero agradecer a la **Universidad Pedagógica Nacional**, quien abrió sus puertas, para que mi sueño se volviera una realidad, llevare siempre su lema "Educar para transformar" en mi vida.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Las teorías administrativas y su praxis.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Las teorías administrativas.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1 Teoría Clásica o General.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2 Teoría de Recursos Humanos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.3 Teoría de Sistemas.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2 La escuela y sus dos visiones.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.1 La escuela como una Organización.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2 La escuela desde la visión de Institución.....</b>	<b>32</b>

<b>Capítulo II. La Administración Educativa y sus etapas.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 Planeación.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Organización.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3 Dirección.....</b>	<b>53</b>
<b>2.4 Supervisión y Evaluación.....</b>	<b>60</b>
<b>Capítulo III. El ejercicio de la Administración Educativa en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo”.....</b>	<b>70</b>
<b>3.1 Descripción de la institución, objeto de estudio.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2 Descripción de la problemática identificada en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo”.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2.1 Planeando o improvisando.....</b>	<b>73</b>

<b>3.2.2 Organizar o desorganizar.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2.3 Dirección o confusión.....</b>	<b>90</b>
<b>3.2.4 Supervisión o abandono.....</b>	<b>94</b>
<b>3.2.5 Evaluación o sin visión.....</b>	<b>96</b>
<b>3.3 Sugerencias y reflexiones finales.....</b>	<b>98</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>112</b>

## **Introducción.**

La administración es una actividad que el ser humano utiliza para alcanzar de forma eficaz y eficiente un fin determinado, al respecto Simón (1988, p. 3) menciona que "...en cualquier tarea que se realice, la administración es utilizada". Waldo (1980, p. 40) plantea que "...cuando la tarea se vuelve más compleja se requiere de un proceso, asimismo ...será necesario un equipo de trabajo que esté coordinado, para que de esta manera se puedan llevar a cabo las actividades, entonces ...se conjuntan los esfuerzos de todos, en la organización".

Existen diferentes tipos de organizaciones, éstas pueden ser: informales, formales, públicas, privadas, etc. cuya diferencia radica en los diferentes objetivos, estrategias, metas, tamaños y, por lo general, en su complejidad, pero en todas se requiere el ejercicio de la administración. Uno de los tipos de organización son las escuelas, estas organizaciones normalmente están reguladas por el Estado a través de la aplicación del Artículo Tercero Constitucional y todas las leyes y reglamentos que de éste emanan.

A la escuela se le denomina como institución, porque tiene como objetivo cumplir una actividad social, ésta posee "...características específicas y únicas al cumplir con su servicio a la sociedad" (Baez, 1994, p. 46), siendo éste el "...formar personas que posean valores y ...dotarlas con los conocimientos necesarios para que puedan regir su vida" (Drucker, 1999, p. 277). Para lograr este propósito, la institución debe integrarse con una estructura que le permita alcanzar su misión y visión, lo que implica la implantación de una praxis adecuada de la Administración Educativa, que le permita cumplir las funciones que la sociedad le ha asignado. Es imprescindible que las instituciones educativas implementen las etapas y herramientas que ésta propone, que les permitan llevar a cabo un análisis profundo de su operación y los resultados obtenidos en sus diferentes procesos.

La teoría administrativa ha tenido un devenir en su desarrollo, lo que nos permite retomar la que se adapte mejor a las condiciones de gestión de la institución, entre ellas se pueden mencionar las siguientes: la clásica o general, la que aborda la administración de los recursos humanos o burocrática, la de sistemas, la del medio ambiente, la del estructuralismo, por objetivos, la matemática, la estratégica, etc., cada una presenta una orientación para la comprensión de la aplicación de la Administración Educativa. A partir de la teoría que se retome para su aplicación será el enfoque que tendrá la Administración Educativa y como consecuencia la manera de poner en práctica todas sus herramientas.

La presente investigación pretende realizar el análisis retomando la teoría general, por considerar que es de las más difundidas; la teoría de sistemas por ser una propuesta de cómo los diversos elementos de la organización se relacionan uno con otro en la institución y la teoría de recursos humanos, ya que en las escuelas éste es el recurso que impera; todo esto para posibilitar el análisis de las fallas sistemáticas existentes debido a la falta de formación de los directivos en Administración Educativa, lo que origina una aplicación ineficiente de las herramientas administrativas disponibles.

Al tomar conciencia plena de cuál es la misión y visión de una institución educativa así como su impacto en la sociedad, se hace evidente la exigencia de la implementación de la Administración Educativa en el quehacer educativo, para que de esta forma se mejoren las anomalías del servicio ofrecido y se obtenga un funcionamiento responsable. Así se considera que la óptima integración de los componentes de la institución, garantizará un ejercicio de la administración eficiente, al dirigir los esfuerzos en mejora de las tareas asignadas. Así también, al ser tomadas las decisiones con base en la realimentación de cada una de las etapas que comprende la Administración Educativa, esto es, en la planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación, se "...permitirá elegir un rumbo que perfile a la institución en una adecuada implantación, asignación y realización de funciones,

actividades y estrategias” (Robbins, 2000, p. 12), las cuales serán empleadas en la escuela para cumplir con los objetivos.

El objetivo primordial de la Administración Educativa es el logro de los objetivos que se ha propuesto la institución, lo cual se puede alcanzar a través de la implantación de las herramientas que nos proponen las diversas teorías administrativas, que en este caso es el modelo teórico administrativo clásico que actualmente se está aplicando en la institución y que se comparará con los modelos de sistemas y recursos humanos, que se consideran podrían ser los más idóneos para la operación en las instituciones educativas de nivel secundaria técnica, específicamente en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo”. Al estudiar la teoría general o clásica, la de sistemas y la de recursos humanos, será posible identificar las discrepancias existentes entre lo que la teoría de la Administración Educativa plantea y lo que se lleva a cabo en la práctica en la institución mencionada, al dar cumplimiento de los objetivos y el servicio ofrecido a la sociedad.

Así se tiene que en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo” se detectan graves problemas de orden administrativo, tales como: que las decisiones son tomadas en el momento en que se presenta un problema que es común o repetitivo, lo que permite concluir que no se previó; existen actividades no programadas y que son recurrentes; no se conocen ni delimitan las responsabilidades, funciones y niveles de autoridad de cada puesto; todos quieren dar órdenes al personal; no se responsabiliza a una área o personal específico para el desarrollo de las estrategias pertinentes; no existen responsables designados para la realización de las diversas tareas a realizar; no hay procedimientos para evaluar el cumplimiento de las funciones y actividades y los criterios para la toma de decisiones son la opinión personal o los favoritismos.

Asimismo, se desconocen las normas y reglamentos existentes, el personal labora ignorando la normatividad aplicable a su labor, dicha base jurídica no es aplicada correcta y oportunamente. El problema más grave es que el funcionamiento y la toma de decisiones de la escuela se han centralizado en una sola persona, quien

obstaculiza las acciones en todo momento, generando en los integrantes de la institución, la creencia de que su presencia es indispensable y colocándola por encima de la praxis de la Administración Educativa. La importancia de esta investigación se ubica en el reconocimiento del sustento teórico que propone la administración para la operación y la gestión en una institución educativa, la cual es "...aplicable no sólo en las organizaciones privadas sino en cualquier organización sea chica o grande, pública o privada, en la que el ser humano realiza alguna actividad" (Fernández, 1980, p. 85).

La omisión de profesionales con formación en administración educativa al frente de las instituciones educativas, ocasiona que el ejercicio de la misma se interrumpa en alguna de las etapas que comprende ésta, sin lograr concluir todo el ciclo, por ejemplo: el ejercicio reflexivo de la planeación que se queda en el escritorio o en el mejor de los casos, ésta se implementa, se integran y organizan los recursos, se coordinan y dirigen, esto es, se supervisan, pero nunca se evalúan con criterios claros y definidos, lo que ocasiona que no exista una realimentación para la toma de decisiones, generando fallas y pérdida de funcionalidad.

La Escuela Secundaria Técnica no. 89 tiene como misión el "...formar ciudadanos con una educación integral" (SEP, 2010, p. 6), con respecto a la formación de los directivos de la institución mencionada se puede decir que sólo cuentan con experiencia de tipo laboral o práctica, con una preparación insuficiente en Administración Educativa. Los directivos que laboran en la Secundaria tienen una formación en psicología, ingeniería, arquitectura, economía, normalista, sin que se identifique un administrador educativo. La formación complementaria que se les imparte para la asignación en este puesto son cursos que la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas (DGEST) imparte acerca del conocimiento de la administración, sin embargo, estos cursos no poseen validación alguna por la Universidad Pedagógica Nacional u otra institución.

Se puede decir, por lo tanto, que es sólo un conocimiento empírico que conlleva a que los directivos desconozcan los enfoques administrativos, así también la razón de

ser de la Administración Educativa y su correcta aplicación. Se considera que se requiere más que una preparación complementaria como la que se está impartiendo por medio de cursos o seminarios, en los que la importancia y praxis de la Administración Educativa es invalidada. Por todo lo anterior es necesario tener claro que las tareas que se desarrollan en la institución son complejas, no necesariamente repetitivas, en las que se requiere de la participación de todos los integrantes, así es que se vuelve imprescindible el conocimiento y la aplicación de la Administración Educativa, que permite mejorar el funcionamiento de los servicios otorgados, cumplir los objetivos, mejorar la toma de decisiones, lograr la funcionalidad en las escuelas y conseguir la eficiencia y eficacia.

El **objetivo general** planteado para esta investigación es describir la problemática que se identifica en la Escuela Secundaria no. 89 “Francisco Luna Arroyo”, relacionada con la inadecuada práctica e implementación de la Administración Educativa, debido a la deficiente formación en este tema de los directivos de la misma y proponer algunas sugerencias para su solución, sustentadas en las diversas teorías administrativas analizadas.

Los **objetivos específicos** propuestos para este trabajo son los siguientes:

1. Identificar y describir las teorías administrativas que se consideran las adecuadas y que sustentarán la reflexión y análisis de este trabajo.
2. Describir la propuesta que cada teoría administrativa retomada propone para una práctica adecuada de la Administración Educativa.
3. Describir las características específicas de la institución, objeto de este estudio.
4. Analizar el quehacer de la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo”, desde el sustento teórico de cada una de las etapas de la Administración Educativa.

5. Identificar las discrepancias en el hacer de la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo” y el deber ser de la misma, desde el enfoque administrativo.
6. Elaborar las sugerencias pertinentes como resultado de la reflexión y análisis del punto anterior.
7. Elaborar las conclusiones obtenidas a partir de la elaboración de esta investigación.

La **pregunta de investigación** planteada en este trabajo y a la cual se ha dado respuesta es la siguiente: ¿cuáles son las discrepancias identificadas en la práctica de la Administración Educativa en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo” y cuáles son las sugerencias para resolverlas?

En las secundarias técnicas se observan las divergencias entre la práctica y la teoría de la Administración Educativa, es por esto que surge la necesidad de analizar en este trabajo las fallas administrativas de los actuales Directivos en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo”, quienes debieran contar con la capacidad para administrar el quehacer educativo en la institución mencionada, poder realizar las actividades requeridas con la mayor eficiencia y calidad así como optimizar finalmente mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen en esta institución educativa, sin embargo éstas no se están realizando de acuerdo con lo esperado.

Como menciona Solana (2001, p. 77) “...si la educación es un índice de mejoría; es por esto que ...debe ser bien administrada, ya que ...se debe presentar la alternativa de mejorar la educación en todos sus aspectos y procesos, ...para una mejor oportunidad de vida para sus usuarios”. La congoja de esto, es que a la sociedad no se le ha enviado una percepción correcta del ejercicio de la Administración Educativa, ya que al día de hoy la administración implantada en las escuelas no es capaz de utilizar las herramientas y habilidades que puedan dar un rumbo nuevo y confiable

que mejore la gestión en estas instituciones, así como los resultados de los servicios que ofertan.

La divergencia entre lo que se hace y lo que se debe de hacer sigue siendo una gran confusión, para algunos por el desconocimiento o falta de importancia en lo que es la Administración Educativa y su labor o por considerarla no necesaria, ya que pareciera que las instituciones se administran por intereses particulares o tan sólo por la “experiencia” positiva o negativa, no importa, así los problemas administrativos sean recurrentes, no haya mejora o se obtengan resultados positivos. Si se desconoce la existencia de la Administración Educativa como una fuente importante en la contribución a la gestión escolar, los conflictos al interior de la escuela seguirán incrementándose, asimismo el malestar laboral, la falta de adaptación al progreso, la inexistencia del bienestar personal y colectivo dentro de la institución, el uso de inadecuados elementos que coadyuven en la mejora de la calidad de los servicios que ofrece la institución, no se podrán definir el por qué y para qué de la educación, quedando en el olvido tanto las políticas, como los recursos materiales, humanos y otros factores que permitan una gestión adecuada en dichas instituciones educativas.

Este trabajo presenta un análisis de la problemática que enfrenta la Administración Educativa en su ejercicio, ya que es imposible negar que existe una gran discrepancia entre la práctica y la teoría, en la aplicación de todos los elementos y herramientas administrativas, las cuales deben utilizarse para que se cumpla cabalmente con los objetivos sociales que son la esencia de la existencia de las instituciones educativas, en este caso específicamente la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo” (EST no. 89).

La presente investigación se llevó a cabo con fundamento en el método deductivo, para demostrar que la praxis de la Administración Educativa es de vital importancia en la institución educativa mencionada; para lo cual fue indispensable iniciar revisando lo que los teóricos proponen y han implementado relacionado con las funciones que comprende la Administración Educativa, estas son: la planeación, la organización, la dirección la supervisión y la evaluación. Para esto se retomaron los

conocimientos adquiridos en los semestres cursados, asimismo los apuntes tomados, los cuales sirvieron de apoyo en la elaboración de esta investigación.

Se realizaron entrevistas con los directivos y los profesores relacionadas con la aplicación de los fundamentos de la Administración Educativa. El haber realizado la investigación desde un enfoque general y aterrizarlo en lo particular, permitió una comparación y explicación de lo que debiera ser la práctica de la Administración Educativa, confrontando el sustento teórico con la praxis que se lleva a cabo en la escuela. Así, la experiencia laboral adquirida durante veinte años de servicio en las Escuelas Secundarias Técnicas, como prefecto de algunas de estas instituciones y la formación como egresado de la licenciatura en Administración Educativa, se hicieron evidentes en las observaciones que se vertieron, así también en el conocimiento de algunas de las áreas que integran estas instituciones, esto permitió tener una perspectiva y postura ante el ejercicio de la Administración Educativa realizado específicamente en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 "Francisco Luna Arroyo" (EST no. 89).

Para esto se tiene que en el primer capítulo se realizó una descripción y análisis de las teorías administrativas que se retomaron, estas son: la Clásica, la que aborda el tratamiento de los Recursos Humanos y la de Sistemas. Asimismo, se describe el enfoque de la EST no. 89 como una organización y como una institución.

En el segundo capítulo se describieron a detalle y se analizaron cada una de las etapas y las herramientas que proponen para su implementación, las cuales conforman a la Administración Educativa, esto es, la Planeación, la Organización, la Dirección, la Supervisión y la Planeación.

En el tercer capítulo se abordó la descripción y análisis de todas las características particulares de la institución, objeto de este estudio, o sea la Escuela Secundaria Técnica no. 89 "Francisco Luna Arroyo, desde cada una de las etapas mencionadas, lo que permitió generar las sugerencias requeridas para su solución sustentadas en las teorías mencionadas. Asimismo, se incluyeron las conclusiones obtenidas de la realización de este trabajo.

## **Capítulo I. Las teorías administrativas y su praxis.**

### **1.1 Las Teorías Administrativas.**

En la actualidad escuchar el término administración es muy común, se le asocia con las personas que dirigen una organización, empresa o asociación; también se tiene la idea de que significa mandar u organizar, pero el termino involucra más que estas simples palabras, se debe comprender claramente la esencia y continuidad de las funciones administrativas en la aplicación de dicho proceso. Con respecto a la Administración Educativa, las funciones administrativas son también la característica o esencia de ésta, así las actividades realizadas tanto individuales como colectivas son aceptables al realizar cualquier tarea o acción; por lo tanto se debe de tener una correcta perspectiva del modo en que debe implementarse la administración; ahora bien al tratar este tema entenderemos el enfoque que sustenta la praxis de las teorías administrativas.

Ciertamente cabe señalar que es ineludible conocer y entender las diversas teorías administrativas que han orientado el quehacer de las funciones administrativas en las diversas áreas de la organización, por consecuencia la administración realizará su actividad de acuerdo a lo que considere de mayor relevancia, con la finalidad de que exista un correcto funcionamiento en la organización. Existen diversas teorías administrativas, pero para este trabajo solo analizaremos la teoría clásica, la teoría de recursos humanos o humanista y la teoría de sistemas.

#### **1.1.1 Teoría Clásica o General.**

La teoría clásica surge a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, etapa de la historia en la que la economía del mundo experimentaba drásticos cambios, debido a la revolución industrial. En esa época, las industrias consideradas como organizaciones de lucro, se hicieron más complejas y dinámicas, lo que despertó el

interés de los estudiosos por analizarlas y mejorar la producción. Las industrias se administraban empíricamente por lo que eran poco productivas dado que los encargados o responsables de estas organizaciones se desempeñaban bajo su propia opinión, sin ningún fundamento teórico o guía, generando el incumplimiento del principal objetivo, que era "...lograr un funcionamiento eficaz y eficiente para mejorar la producción" (<http://administracionteoria.blogspot.com/2009/02/teoria-clasica-de-la-administracion.html> , 2010, p. 4).

En ese tiempo las operaciones de producción eran pausadas y pesadas, esto se debía a que la mayoría de estas organizaciones eran talleres artesanales, con la carencia de una inducción en el conocimiento necesario para la utilización de las máquinas, asimismo la "...falta de incentivos económicos y el abandono de las tareas, provocaba una rotación entre los trabajadores, lo que daba como resultado una producción lenta" (Bergeron, 1992, p. 20). La práctica de la administración vigente en esta época, detectó que la toma de las decisiones por pura intuición o vagas experiencias llevan a la ineficiencia, así la falta de principios generales hacen necesaria la investigación en la administración de las organizaciones.

Es por esto que se inicia el desarrollo de la investigación relacionada con las teorías administrativas, para que las operaciones tanto administrativas como productivas sean perfeccionadas en sus aplicaciones en las diversas organizaciones. Como expresa Münch Galindo (1985, p. 203) la teoría implica la "...implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la administración; ...son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración".

Es en estas circunstancias de la época, en las que surgen aportaciones de teóricos como Taylor, Fayol y Weber, quienes estructuraron el enfoque clásico de la administración, así los dos primeros realizaron un análisis desde la visión práctica del desarrollo industrial y el tercero a partir de la revisión de las expresiones de la sociedad organizada en el siglo XIX, creando así las bases de la administración moderna. La teoría clásica, tiene dos grandes pilares: por un lado, el pensamiento

positivista<sup>1</sup>, corriente ideológica que se sustenta en el hecho de que es posible la aplicación del método científico a cualquier actividad del hombre, por lo consiguiente se puede emplear en la administración; en segundo lugar el método científico que es "...un conjunto de reglas que señalan el procedimiento de una investigación utilizando un método y partiendo de una base" (<http://www.taringa.net/posts/info/2521738/El-Metodo-Cientifico.html>, 2009). De acuerdo con la teoría, el "...manejo de los diversos recursos en las actividades administrativas permite obtener mejores resultados en las tareas de las organizaciones industriales" (Terry, 2001, p. 44).

Para la teoría clásica (Rodríguez, 1999), las organizaciones son un grupo de personas ocupadas en la tarea de producir ganancias, por lo tanto son vistas como una gran maquinaria, en la que están incluidos los miembros y su labor que desarrollan como engranes que permiten una sincronía exacta, en consecuencia existe la perspectiva de que son componentes y extensiones que se integran adecuadamente, para rendir resultados favorables en la producción. El método científico permitió determinar un problema de ineficiencia o ineficacia de los objetivos, por medio de la observación de las actividades de producción, así como el análisis de las operaciones, para que éstas fueran mejoradas, de este modo se pudieron definir los tiempos y movimientos, garantizando que disminuyeran las reincidencias en actividades poco productivas.

Una administración con una base científica hizo posible la toma de decisiones utilizando un método estructurado, que permitió realizar actividades o tareas precisas con eficiencia y eficacia, reducir costos y comprobar si los niveles de producción industrial mejoraban. Es así que surge la conceptualización de eficiencia y eficacia que hasta nuestros días continua entendiéndose de la forma en que la teoría clásica las definió, la eficiencia se expresa como "...la elección de mejores alternativas que produzcan resultados aceptables, elevando la productividad de los recursos; la eficacia es comprendida como ...el logro de los objetivos de la mejor manera posible"

---

<sup>1</sup> El Positivismo fue un movimiento filosófico que dominó en gran parte el pensamiento del siglo XIX. Su principal creador fue Auguste Comte. El término "positivo" del cual deriva el positivismo, designa todo aquello que es concreto, real, experimental, en contraposición con aquello que es abstracto y metafísico; aquello que es útil al mejoramiento material del hombre, en contraposición con lo que es inútil, infecundo y ocioso. Con el positivismo se trata de fundar una nueva ciencia sobre la base de las leyes concretas de la naturaleza. (<http://www.azc.uam.mx/csh/sociologia/sigloxx/positivismo.htm>, 2009).

(Robbins, 2000, p. 9), ambos términos se entrelazan para que exista una producción adecuada a menor costo. En definitiva, el pensamiento administrativo enfoca sus objetivos con la finalidad de que la meta debe de cumplirse aplicando las decisiones además de los medios necesarios, en la tarea de producir más, en términos simples las ganancias se elevarán por medio de la eficiencia y eficacia de los procesos, sin tener desperdicio de tiempo, recursos materiales o humanos.

Con respecto a las aportaciones de Taylor (1856–1915), éstas fueron en las formas de operación en la producción y aplicando métodos para mejorar la producción de la industria. El método de Taylor consistió en estudiar el trabajo y actividad, para que el administrador realizara una distribución equitativa del trabajo; éste llevó a cabo un análisis de cada una de las acciones, permitiendo así crear una estandarización de las actividades finales en la ejecución de las tareas, prediciendo los tiempos y las herramientas, además de los movimientos necesarios que condujeran a la eficiencia y eficacia de la labor o trabajo. La estandarización permitió que se seleccionara científicamente al trabajador, además a esta actividad la denominó planeación. Para Taylor (citado en Terry, 2001) esta selección científica comprendía contratar, además de equipar, a aquellas personas que poseían una habilidad o destreza tanto mental como física pertinente para la realización de esas actividades; por lo que se llega a considerar que los cargos o tareas no son adaptables a las personas, sino que las personas se deben adaptar a la labor encomendada.

El planear las actividades y seleccionar al personal, permitió que el administrador diseñara el control de la ejecución del trabajo, tratando de establecer una actitud de cooperación por parte del personal, para que se desarrollen las tareas de forma cordial. Al diseñar las actividades acorde a las habilidades de cada persona se constituye la responsabilidad en razón del tipo de tarea asignada; así es que se considera que los administradores al planear el trabajo tienen mayor compromiso que los trabajadores, ya que ellos sólo ejecutan lo antes planeado, por consiguiente su obligación es considerada de menor grado. Por lo anterior, Taylor (citado en Terry, 2001) llamó a este tipo de administración como científica, ya que se centra en la

labor o trabajo de las personas, en la organización, la producción, las herramientas y maquinaria que se utilizaban. Uno de sus aportes fue determinar que se debe de administrar desde una base observable más aún demostrable, nunca sobre supuestos, rumores o falsedades; ya que esto llevaba a una administración empírica, poco productiva (Hellriegel, 2002).

De acuerdo a este teórico, es necesario tener en claro la realización de las tareas desarrolladas en la organización, para ello se establece estudiar la distribución y programación de las labores o actividades que se ejercen, con objeto de obtener una producción eficiente, debido a esto se diseñaron los principios básicos que permitieron manejar una estructura a fin de que el trabajo realizado fuera efectivo. Son cuatro los principios básicos (Taylor, 1979, citado en Terry, 2001, p. 29) que propone para una correcta administración, éstos son:

- ❖ Distribución y programación del trabajo.
- ❖ Selección científica del trabajador.
- ❖ Cooperación.
- ❖ Separación de responsabilidades.

Estos principios son la base de una segmentación entre el trabajo intelectual con el operante; la administración se concreta a ser la función a cargo de los dirigentes, quienes se encargan de la previsión, clasificación, además del control de las actividades, en la actualidad la planeación comprende a la previsión; la clasificación es parte de la organización y finalmente tenemos el control, éstas son las funciones de la administración, lo que se conoce como proceso administrativo. Taylor (1979, citado en Terry, 2001) promueve la aplicación de una función administrativa en la que la planeación, la organización, la dirección y finalmente el control de las tareas son la principal herramienta para que la administración o los administradores tomen las decisiones necesarias para que la organización cumpla con los objetivos propuestos.

Por otro lado, se tiene a Fayol (1841–1925), quien además de aplicar el método consistente en la observación, para la clasificación de los hechos relativos al trabajo;

estableció reglas que aunadas a los principios de Taylor permitieron mejorar la calidad de la administración, de tal forma que se pudiera aumentar la producción igualmente importante para la operación de la industria. Los resultados de sus investigaciones para mejorar la administración, le llevó a clasificar en seis, las operaciones (Taylor, 1979, citado en Terry, 2001, p. 107) que realiza cualquier organización, éstas son:

- 1) La operación técnica: es la necesidad de una producción, transformación o fabricación de artículos o servicios que son necesarios para las personas.
- 2) La operación financiera: que es el impulsor de la producción a partir del capital, por lo que es necesario que se busque y capte, en términos simples.
- 3) La operación comercial: consistente en el intercambio de lo producido, el cual debe de ser introducido en el mercado para su compra-venta.
- 4) La operación contable: es el registro, así como el control de los movimientos financieros en balances, inventarios, costos de producción, además de los precios.
- 5) La operación de seguridad: expresa la protección que debe de existir de los bienes que se poseen, así como de las personas que integran la organización.
- 6) La operación administrativa: se encarga de que las tareas anteriores funcionen eficientemente, a partir de una previsión, organización, mando, coordinación y control.

Todo esto es responsabilidad de la actividad administrativa, la cual está presente en cada una de las funciones anteriores, su deber va en aumento de acuerdo a como se asciende en la jerarquía de la organización. Fayol (1979, citado en Terry, 2001) establece que cada uno de los participantes en la actividad administrativa, debe de aprender los principios del quehacer administrativo, los cuales van más allá del conocimiento de las seis actividades de la organización; éste presenta la existencia de catorce principios administrativos; en la actualidad se propone una clasificación de tres fundamentos para cualquier organización (<http://www.gestiopolis.com/>

recursos/documentos/fulldocs/ger/hfayol.htm, 2009), permitiendo con esto que exista una mejora. Los principios administrativos se clasifican de la forma siguiente para su mejor comprensión. Se inicia con los principios estructurales, que asignan los límites requeridos para la realización de las actividades, éstos comprenden: 1) División del Trabajo; 2) Autoridad y Responsabilidad; 3) Jerarquía; 4) Unidad de Dirección y 5) Grado de Descentralización.

Los principios de proceso determinan las acciones que se deben realizar para que se obtengan los fines deseados, éstos son: 6) Unidad de mando; 7) Subordinación de los Intereses Individuales al Interés General; 8) Remuneración; 9) Equidad y 10) Disciplina. Los principios del resultado final, nombrados así puesto que si se aplican los principios anteriores se puede estar seguro que se formarán personas o trabajadores con destrezas aceptables para lograr la eficiencia y eficacia que requiere la organización, son: 11) Orden; 12) Estabilidad del Personal; 13) Iniciativa y 14) Trabajo en Equipo. Los principios y operaciones que Fayol (1979, citado en Terry, 2001) presenta de la organización, hacen que resalte la estructura, para la facilitación del uso de las funciones administrativas de planificar; organizar, ordenar, coordinar finalmente controlar las actividades, con el objeto de elevar la producción enmarcada en la eficiencia así como la eficacia.

Fayol (1979, citado en Terry, 2001) complementa los aportes de Taylor (1979, citado en Terry, 2001) presentando a la administración como una actividad específica de la entidad económica, además de estar basada en un conocimiento que puede ser adquirido en la escuela, aunado a la experiencia adquirida en el trabajo. Considera que las decisiones deben de ser tomadas por los administradores, ya que sólo ellos poseen la capacidad de llevar a cabo la aplicación de las funciones administrativas, mejor conocidas en ese momento como proceso administrativo. En definitiva tanto Fayol como Taylor, consideran que la eficiencia de la producción en una organización estructurada se puede lograr por medio de la especialización, de la imposición de reglas rígidas donde los trabajadores se presentan como simples objetos que integran las fábricas, siendo el único incentivo de su labor la remuneración o pago de un

salario. Weber (1864–1920) como sociólogo, muestra sus estudios realizados a la administración aplicada en grandes organizaciones dependientes del Estado, argumentando que la sociedad está dividida en diferentes roles y si éstos funcionan, también es posible que las organizaciones se consideren como de tipo social. Estableció que es necesaria la especialización en forma racional, para que exista una eficiencia; por lo tanto formuló la aplicación de lo que denomino burocracia.

La palabra burocracia se deriva de “bureaucratie”, bureau que significa oficina al igual que la palabra alemana büro, y cratos que es poder, en el entendido que la definición es “el poder desde las oficinas” (<http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml#MAX>, 2009). Para este teórico, la eficiencia de la organización se adquiere por medio de la racionalidad, al lograr que se haga lo que se debe, no lo que se quiere, reafirma que las personas se deben especializar en actividades específicas, pero que no se aíslen de la participación que todos deben de tener en el servicio que se ofrece. El fundamento de la burocracia, como ya se dijo, es la racionalidad, ésta debe ser comprendida como la simplificación de los procesos, reducir al mínimo los costos, los desperdicios de materiales, detallar al máximo las acciones y conductas de los puestos, así como permitir que se cumplan eficientemente los objetivos sin ofrecer más o menos de lo que le corresponde a la organización pero sí de forma eficiente.

Este teórico presenta las bases de Taylor y Fayol, aplicadas ya no sólo a la industria, sino también a cualquier organización gubernamental, con la finalidad de resolver los problemas de ineficiencia e irracionalidad de actividades existentes en la administración pública. Establece que cualquier problema administrativo es posible explicarlo y analizarlo, para hallar su solución de manera racional, además de insistir en que si las organizaciones se encuentran dentro de la sociedad, entonces esto permite la posibilidad de solución por medio del método científico. Lo hasta ahora denominado como administración burocrática es adaptable a organizaciones grandes y pequeñas, por esto ha encontrado aplicación hasta nuestros días, principalmente en la empresa privada, la cual posee una racionalidad en sus actividades, lo que le

permite una calidad en su servicio, a diferencia del gobierno que alteró los principios de racionalidad haciendo que se perciba a la burocracia como un sinónimo de papeleo, repetición de procesos, simulación de actividades, desorganización, pérdida de tiempo, etc. Weber (citado en Terry, 2001) retoma reglas y principios de Taylor y Fayol (citados en Terry, 2001), pero presenta algunas otras que deben de ser observadas por las organizaciones que quieren ser eficientes desde un fundamento racional o burocrático (<http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml#MAX>, 2009), éstas son:

- a) Un sistema formal de reglas.
- b) Formalización de las comunicaciones.
- c) Impersonalidad.
- d) Competencia técnica y meritatoria.
- e) Compromiso y profesionalización de los participantes.
- f) Especialización de la administración.
- g) Previsibilidad del funcionamiento.

En la burocracia se establece la especialización racional de los integrantes, para que exista dicha especialización y con esto la agilidad en los procesos, por primera vez aparece el término de funcionario, que son personas especializadas en actividades de la organización, éstos realizan sus tareas desde un espacio que está totalmente separado o aislado de su vida privada al realizarlo en la oficina, por lo cual se dice que el hombre está al servicio de la organización, como extensión del conjunto de actividades que ésta ofrece. Los tres teóricos aquí analizados aportaron los elementos que conforman el enfoque de la administración clásica o general. La unidad de pensamiento de Taylor, Fayol y Weber está en puntualizar que las organizaciones funcionen como un gran todo, en el que se encuentran diferentes elementos que deben de estar sincronizados para que se pueda cumplir con los requerimientos expuestos en los objetivos (<http://www.geocitiles.com/ymarte/trab/admhumana.html>, 2009).

Se establece que la administración clásica es ajustable a todo tipo de organización, pese a que las investigaciones se iniciaron en las industrias, sus aportes son aplicables a cualquier actividad humana. **La administración está conceptualizada como la función de prevenir, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades o tareas creadas, para que se pueda cumplir con la finalidad establecida de una manera eficiente** (Fayol, 1979, citado en Terry, 2001). Por lo tanto se considera como necesario el conocimiento y la habilidad para aplicar correctamente las funciones administrativas, permitiendo que las decisiones se sometan al enfoque del proceso administrativo, lo que permitirá una adecuada administración. Fundamentan que los responsables de la administración de las diferentes organizaciones, deben en consecuencia poseer una adecuada preparación, para que puedan alcanzar los fines perseguidos.

Por lo tanto se establece que el conocimiento administrativo se enseñe en las universidades, ya que no es sólo la experiencia la que proporciona el conocimiento, sino que también se debe tener una adecuada formación en el área administrativa, para que la organización funcione correctamente. En la teoría clásica las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar sólo las realizan los administradores o jefes; ellos son los que pueden establecer la toma de decisiones, en las formas de actuar y funcionar de cada uno de los integrantes de la organización. Las ordenes, indicaciones, comunicación fluyen de los altos puestos hacia los operarios o trabajadores, a esto se le llama unidad de mando en forma vertical.

Es claro que en la teoría clásica se recalca el poder de los altos mandos o jefes de una organización, son ellos los que pueden ejercer las funciones administrativas por la especialización que poseen además de experiencia, para responder a cada situación posible que origine un conflicto o falla en las tareas. Por lo tanto se establece que los trabajadores no son capaces de planear, organizar, dirigir ni controlar las actividades que desempeñan, por lo que la toma de decisiones para cualquier imprevisto no existe, ante lo inesperado se solicitan indicaciones del jefe para poder actuar.

La especificación de la realización de cada tarea, función y límites de acción en una organización, se plasma en los Manuales de Procedimientos, que surgen de esta teoría. La burocracia empleada en el gobierno es una expresión de la teoría clásica aplicada en las organizaciones públicas, como la salud, oficinas gubernamentales, educación, etc.; aunque en la actualidad ésta se halla totalmente distorsionada. El enfoque de la administración se encamina en razón de la división del trabajo, la estandarización de las funciones, la remuneración, el manejo de procedimientos detallado en los manuales, además de la implementación de reglamentos, el establecimiento de la jerarquía, el trabajo coordinado, en otras palabras se destaca la estructura de la organización.

La conceptualización del trabajador dentro de la estructura es entendida como un componente más, en el que es necesario que exista el método que establezca lineamientos para que sean productivos; es así como surgen los términos de “homo economicus” y “hombre racional” (Eyssautier, 2003, p. 14). El primer término se refiere a que las personas son elementos económicos para la organización y el segundo expresa que son individuos con capacidad racional de realizar actividades. Las personas al ser conceptualizadas dentro de la organización de esta manera, pasan a ser pasivas, acatando sólo ordenes, sin aportar nada al proceso administrativo, ya que son contratados solamente para realizar tareas fijas, ya establecidas por personas especializadas en la administración, con el único incentivo del pago o remuneración monetaria que le permitirá satisfacer su necesidad de supervivencia (<http://www.admon.8m.com/html/admon.htm>, 2009).

### **1.1.2 Teoría de Recursos Humanos.**

Las transformaciones generadas por las luchas sociales del siglo XX, ocasionaron que la administración en las organizaciones prestara atención en las personas como factor principal de la producción (Owens, 1998. p. 30). La base principal de esta teoría está en mirar a la organización como un asociado de personas, las cuales poseen

necesidades y sentimientos, asimismo establecen relaciones dentro de la organización afectando positiva o negativamente a la estructura y funcionamiento de la misma. Esta teoría considera que el principio de la organización son las personas, por tal motivo se debe tener claro que no son una extensión más de las máquinas, por lo tanto no pueden reaccionar todas de la misma manera, sin embargo se puede establecer una media o estándar para mejorar el desarrollo de ésta. El elemento humano está relacionado con la eficiencia y eficacia en el logro de alcanzar las metas establecidas; eventualmente la administración adquiere un nuevo enfoque ofrecido por investigadores como Elton, McGregor y Maslow.

George Elton Mayo (1880–1949), que realizó sus investigaciones en la fábrica Western Electric situada en Hawthorne. Debido a los resultados que obtuvo, pudo establecer que el trabajo es una de las actividades sociales más relevante para el hombre, claro éste no puede ser realizado en forma individual, sino en grupos o equipos ([http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index\\_Teoria\\_de\\_la\\_administracion\\_enfoque\\_humanista.pdf](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_Teoria_de_la_administracion_enfoque_humanista.pdf), 2009). De ahí que se inicia la incorporación del conocimiento en los campos de diversas áreas sociales, como: la psicología, sociología y filosofía en la administración, con objeto de permitir que las situaciones del trabajador en la organización se transformarán. Al realizar el énfasis en las personas, además de los grupos sociales que se encuentran en la organización, se cambia el enfoque de la administración, en consecuencia, la estructura deja lo formal y severa, en donde lo importante es el método de trabajo y la tecnología o maquinaria que se utiliza.

La cooperación y eficiencia en la realización de las tareas asignadas es por medio del colectivo, por consiguiente no se puede considerar una administración encaminada a individuos, se debe de establecer un equilibrio interno en la administración dirigida a los grupos sociales que estén dentro de la organización para poder mejorar la aplicación del proceso administrativo. La reducción de los esfuerzos en la realización de las actividades, conlleva al reconocimiento de las tareas realizadas por las personas dentro de la organización, las cuales no deben sólo ser expresadas de

forma individual, sino a través del grupo de trabajo. El nuevo enfoque propone a la administración la posibilidad de corregir los errores de una deshumanización del trabajo, donde el sometimiento del obrero es de forma obligada para mejorar la producción, también la consideración de un esquema científico rígido, mecanizado y de alta precisión, en el que las actividades, acciones o funciones son previstas y establecidas (<http://www.admon.8m.com/html/relaciones.html>, 2009).

Uno de los aportes de la teoría es que considera que los niveles de fabricación no están determinados por las capacidades físicas y mentales del trabajador únicamente, sino que las relaciones y normas sociales son igual de importantes, así también las expectativas que estén alrededor de los trabajadores serán causas de una eficiente y eficaz actividad, con el fin de lograr que cada una de las tareas y actividades se logren de forma adecuada de acuerdo a lo planeado. Un principio es que los comportamientos de las personas, al integrarse a un grupo de trabajo, estarán siempre influenciados no por la lógica de reglas o normas de la organización, sino por aquellas que estén imperando al interior del conjunto de personas que lo conforman y al cual se esté asociado en el interior de la organización (<http://www.geocitiles.com/ymarte/trab/admhumana.html>, 2009). Otro de los postulados establece que los mejores estímulos serán los psicológicos, por encima de los salariales, ya que las personas son por naturaleza seres sociales, por lo que es necesario el reconocimiento de lo que realizan y su aceptación dentro de las normas sociales establecidas. De la misma manera se observó que, una especialización profunda no garantiza que la eficiencia sea mejorada en la organización.

Abraham Maslow (1908–1970) hizo aportaciones específicas con sus investigaciones de las actitudes humanas en la organización, que le llevaron a establecer lo que llamó las necesidades de una persona, las cuales afectan el funcionamiento de dicha organización y su administración. Estableció que las necesidades están en orden jerárquico de forma piramidal, en donde las situadas en la parte inferior son de mayor importancia con relación a las que se encuentran en la parte superior (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm>,

2009). Este teórico llegó a la conclusión de que las necesidades se pueden clasificar en las de tipo: fisiológicas; de seguridad; sociales; de reconocimiento y de superación (<http://www.admon.8m.com/html/relaciones.htm>, 2009).

Cada una de las necesidades anteriores deben ser identificadas y reconocer que afectan a la función administrativa; porque Maslow registra la importancia de reconocer cada uno de los factores que limitan o amplían la capacidad productiva de un individuo. Plantea que una persona que no satisface factores como el descanso, la alimentación, la habitación, sólo tendrá en mente satisfacer esas necesidades vitales, para posteriormente buscar tener relaciones sociales o la estima de otros y después se concentrará en la autorrealización, así una persona en estas condiciones no será un empleado factible para la organización. Las personas al realizar actividades o tareas en el desempeño de sus funciones es común que los factores mencionados anteriormente, lleguen a repercutir en su actitud laboral; entonces, se puede decir que se obtendrá la mejora en la producción cuando se posee individuos que logran equilibrar cada una de sus necesidades, ya que entonces su esfuerzo dentro de la organización será eficiente. Asignar poca importancia a estos factores puede originar una administración poco efectiva y como consecuencia una organización ineficiente con un proceso administrativo decadente.

Douglas McGregor es el autor que aportó la teoría X y Y, en éstas menciona que se pueden tener dos posibles enfoques que pueden adoptar los directivos o administradores con respecto a cada uno de los integrantes y que finalmente se reflejarán estas dos ideas en la perspectiva de la opinión de cada jefe inmediato, con respecto a la realización de actividades. La teoría X establece que a las personas generalmente no les gusta trabajar, tratan de evitarlo; a la mayoría se les debe de obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos para que realicen sus actividades, normalmente huyen de las responsabilidades, tienen poca ambición, requieren de alguien que los dirija (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>, 2009); en otras palabras es una opinión sumamente negativa con respecto a la actitud del trabajador y sus actividades.

La teoría Y establece lo contrario, es decir, en el trabajo existe el desgaste físico y mental, el cual es tan normal como el descanso o el juego, no es necesario amenazar u obligar a una persona para que realice sus actividades, es mejor utilizar los métodos existentes que pueden motivar la realización de las tareas establecidas. Uno de estos métodos consiste en el compromiso con los objetivos de la organización, el compromiso se dará como consecuencia de la respuesta a los reconocimientos o recompensas que se generen en la realización de las actividades, ya que bajo condiciones normales las personas buscan crecer más que evitar las responsabilidades, cada persona posee un gran acervo de imaginación y creatividad cuando realizan sus tareas, además de un nivel intelectual que permite dar solución a problemas que enfrente la organización (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>, 2009).

Lo que expresa McGregor es que no se debe de considerar a las personas como seres pasivos, sin ánimo, ni deseo de responsabilidad o mejora en la organización, lo que trata de decir es que si un individuo presenta un nivel de poca participación sin motivación ni responsabilidad, es porque posiblemente la experiencia laboral en otra organización hizo que se plasmara esta actitud, pero si se tiene una perspectiva creativa y positiva es posible cambiar la actitud, mejorar la eficiencia de los trabajadores y subsecuentemente alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Los aportes antes mencionados de los tres teóricos permitieron crear las bases de lo que hoy se conoce en administración como la teoría conductivista o de recursos humanos. Para esta teoría de recursos humanos la eficiencia ya no sólo es considerada como la mejora de la producción sin importar la conducta de los individuos, entonces la idea de ser una parte de los engranes que hace funcionar la maquinaria organizativa queda fuera, dando lugar al pensamiento que logra incluir las normas sociales que imperan en la organización, para que los objetivos logrados sean los deseados (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrh.htm>, 2009).

La eficacia no es sólo minimizar costos, es labor de la administración el utilizar correctamente los recursos; éstos no sólo son tecnológicos sino que también se incluyen los materiales, financieros y los humanos, subsecuentemente el adecuado manejo de éstos, para que se mejore la producción de la organización. Como se ha recalcado, el principal elemento de la organización para que mejore la producción son las personas, ahora el concepto de hombre economicus cambia por el de hombre social. Este término es conceptualizado porque cada persona es motivada por las necesidades sociales de buscar relaciones en el trabajo; también obtener más aprobación del grupo, así como comprender perfectamente los controles que implementa la organización (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrh.htm>, 2009), los cuales deben de poseer los mecanismos para integrar a los grupos, con el fin de que trabajen en pro de los objetivos establecidos.

La administración se encamina en lograr que los objetivos se cumplan a través de otras personas (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrh.htm>, 2009). Se introducen los conceptos de moral, dinámica de grupos, emotividad, relaciones personales, etc., en el enfoque para administrar a la organización y el trabajo, "...haciendo hincapié en los factores humanos e impersonales que inciden en los asuntos administrativos" (Owens, 1998. p. 30). La función administrativa deja de establecerse en los instrumentos técnicos y la estructura de la organización, pasa a encaminarse a las habilidades y destrezas del personal, logrando que los individuos cumplan sus tareas sin romper la relación con sus compañeros.

En la teoría de recursos humanos como ya se mencionó, debido a la existencia de la unión de personas que comparten o poseen las mismas creencias, formas de actuar, pensar, dentro de lo que se llama grupos de trabajo, es necesario que se establezcan las normas además de reglas, que permitan la armonía a la hora de efectuar las tareas encaminadas a lograr los objetivos (<http://www.geocitiles.com/ymarte/trab/admhumana.html>, 2009). En cuanto a los grupos de trabajo se puede decir que son un elemento para la producción, por esto mismo no se pueden perder de vista las

necesidades que deben de satisfacerse en cada uno de los integrantes, por lo que la organización puede ofrecer la satisfacción de algunas de estas necesidades, claro está sin dejar de cumplir con los objetivos, por lo tanto cuando se observa que los grupos son parte de la organización es posible trabajar con ellos siendo seguro que se pueden obtener resultados positivos.

Subsecuentemente la teoría puntualiza que de forma individual o grupal, se procure que la creatividad e ingenio de cada miembro resalte, para que se pueda dar respuesta a los conflictos o problemas que se presenten en cada tarea, por todo lo anterior es permitido al proceso administrativo ser capaz de resolver las dificultades que enfrenta la administración, con el propósito de tomar decisiones que mejoren el ambiente organizacional sin perder o descuidar el logro eficiente de los objetivos. Por último, en esta teoría se resalta la motivación y reconocimiento al cumplimiento de las actividades, permitiendo con esto un compromiso, así como eventualmente mayor adquisición de responsabilidades en las tareas; todo lo anterior será el resultado de un proceso administrativo que considera al personal parte de la organización y subsecuentemente como el elemento principal de la producción.

### **1.1.3 Teoría de Sistemas.**

La teoría de sistemas realiza la comparación de una organización con un organismo vivo, explica que al igual que cualquier cuerpo que se halla en la naturaleza, no subsiste de forma individual, sino que tiene contacto e intercambio con todo lo que le rodea, conocido éste como su ambiente, el cual es necesario e indispensable para su existencia. Se establece que en toda organización es ineludible la comprensión de cada uno de los miembros o partes que la integran, ya que estos se interrelacionan entre sí, además de que la organización se encuentra dentro de otro sistema, por esto se dice que pertenecen a un todo, esto es conceptualizado como una estructura de mayor dependencia a la que suele denominarse suprasistema (<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/AnYDesSis-Garcia.htm>, 2009).

Los sistemas como partes están conectados con cada uno de sus componentes, en los que se poseen entradas o insumos, en adición generan salidas o productos que afectan positiva o negativamente el funcionamiento de la organización. Esta organización al igual que los organismos también tiene una relación con los elementos que están alrededor de ella, esto es lo conocido como ambiente, a cada entrada o input corresponde una salidas o output; éstos garantizan que la interacción de cada uno de los input establecidos así como los output, son indispensables para que pueda subsistir la organización, más aún adaptarse a los diversos cambios existentes (<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>, 2009).

Al ser considerada la organización como sistema perteneciente a un todo, que está en constante interrelación con cada uno de los elementos que la conforman, además del ambiente; se puede establecer la necesidad del intercambio de productos e insumos, permitiendo que exista una apertura en su interior también hacia el exterior, que hace de la organización un sistema permeable. Es importante el poder interactuar con los diversos factores que están dentro o fuera de la organización, por lo tanto el impacto que éstos tienen, hacen que la organización se adapte a los requerimientos para mejorar el funcionamiento, así como a la eficiencia, sin olvidar la eficacia necesaria para poder hacer frente a las exigencias que la llamada modernidad establece y deben ser resueltas de forma adecuada. Los teóricos que conforman la explicación de este enfoque, son Von Bertalanffy, E. Kast y E. Rosenzweig.

Ludwing Von Bertalanffy fue un biólogo que estableció las bases de la teoría de Sistemas, que planteó el principio de la no-existencia, ya sea de elemento físico, químico u organismos abstractos, tales como una organización, que estén independientes de todo lo que les rodea (<http://www.admon.8m.com/html/relaciones.htm>, 2009). Expone que cualquier elemento u organismo se encuentra integrado en unidades que están contenidas en una relativa interdependencia, por lo tanto son un sistema con unidades recíprocamente relacionadas, las cuales presentan

en forma general el logro de un propósito u objetivo, los cuales se encuentran asociados a uno general, en otras palabras a la totalidad o globalismo del sistema (<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/AnYDesSis-Garcia.htm>, 2009).

Un sistema es por lo tanto, para este teórico, un todo unido y organizado, el cual puede estar compuesto por dos o más unidades como partes, a los que se les denomina subsistemas; éstos poseen un cierto grado de independencia, pero a la vez se relacionan con el suprasistema, más el ambiente que les rodea, ya sea fuera o dentro del sistema (<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/AnYDesSis-Garcia.htm>, 2009). La organización se compone de unidades, las cuales poseen una interdependencia con las demás, así es que se convierte en un sistema, pero a pesar de que tiene un propósito individual, no deben de olvidar la conexión que debe de mantenerse con la finalidad general, así concluyendo se considera que debe existir el globalismo de ésta.

Fermont E. Kast y James E. Rosenzweig retoman la teoría general de sistemas y la aplican dentro del ámbito empresarial, con la finalidad de explicar el análisis de la construcción organizativa, así como del impacto que dicha teoría tiene en la toma de decisiones administrativas de ésta, la cual es considerada siempre un sistema abierto (Kast, 1990, p.117). Llegan a definir a la organización como un subsistema del suprasistema conocido como sociedad, en el que está incorporada para cumplir con metas y objetivos específicos, limitados por el ambiente, el sistema superior que la engloba igualmente influye a éste con los subsistemas que posee. La organización tiene límites que fijarán el ámbito de las actividades. Al respecto de las organizaciones sociales como la escuela, sus límites son muy difíciles de identificar, pero se pueden establecer de acuerdo con las funciones, más aún con la misión y visión que se haya propuesto lograr; éstas se hacen patentes en el grado de diferenciación y especialización de los subsistemas internos de la organización.

Los subsistemas internos de una organización pueden ser identificados y definidos como aquellos que se refieren: a los Objetivos y Valores; a las Técnicas; a los Estructurales; a los Psicosociales y a los Administrativos. Éstos presentan la capacidad

de comprender que la organización necesita de una adaptación e interrelación con cada uno de ellos, para que se puedan obtener resultados, ya sea en productos o servicios que sean satisfactorios para el suprasistema al que pertenece y del que depende el sistema. El todo compuesto por diversas partes que están conectadas unas con otras deja de pensar en unidades aisladas, pero sí con cierto grado de individualidad, con tal de que persigan un objetivo común, a esto es a lo que se le denomina sistema o subsistema. La existencia de los sistemas lleva a la clasificación de aquellos que son cerrados o abiertos.

Los sistemas cerrados son los que poseen límites rígidos e impenetrables por otros sistemas o suprasistemas, éstos están encaminados a la entropía, la cual es definida como la pérdida de energía, que conlleva a la degradación, desintegración hasta la desaparición, así se puede decir que si la organización pierde la interacción con su ambiente interior y también exterior, se expone a entorpecer el logro de su objetivo, finalmente el incumplimiento encamina a la desorganización, reestructuración o extinción total, eventualmente no tiene caso que ésta exista (Kast, 1990, p. 112). Los sistemas abiertos tienen la característica de la equifinalidad (Kast, 1990, p. 113); ésta se define al establecer que los resultados finales pueden ser logrados en condiciones iniciales diferentes, aún de distintas maneras. Retomando este término es posible decir, que la organización en cada uno de sus subsistemas puede lograr cumplir con el objetivo pese a que las actividades y los principios no sean los mismos.

El reconocer que no se puede existir aislado, con un pensamiento de que no existen cambios, más aún de que no existen factores que ocasionan que el ambiente sea transformador de la estructura de la organización, nos lleva en consecuencia a que los componentes sean ineficientes, por todo esto es necesario considerar la interrelación para que se establezca un funcionamiento adecuado con una buena interacción. Existen tres elementos en un sistema social (Kast, 1990, p. 115), éstos son: 1) las actividades; 2) las interacciones de personas con el desempeño y 3) los sentimientos. Estos hacen al sistema dinámico, en proceso de mudanza continua en cada uno de sus subsistemas, por los constantes cambios, con el fin de adaptarse a

las presiones internas y externas, debido a la continua y constante evolución del suprasistema. No se puede tener un subsistema técnico fijo, la especialización, los conocimientos y las habilidades se modifican de acuerdo al avance de la tecnología, así como de las instalaciones que pueden cambiar de acuerdo a los requerimientos.

Los subsistemas psicosociales de valores y objetivos se verán modificados de acuerdo a lo que establezca la organización, cada individuo está relacionado con el tipo de clima organizacional, en el que se plasman los cambios que estén afectando a la sociedad. El subsistema estructural puede modificarse con objeto de adaptarse a los nuevos lineamientos, reglas y procedimientos que permitan un flujo correcto de trabajo e información. El subsistema administrativo debe, en cada momento, estar en constante adaptación y utilización de diversos principios dentro de la organización, para que se logren los objetivos de forma satisfactoria. La administración es lograr un objetivo por medio de la interrelación de sus diversas partes que están en una adaptación continua y por consiguiente se debe de conseguir unir esfuerzos para un mismo logro. Las etapas de la administración en las organizaciones abiertas son esenciales para una adecuada planeación, organización, dirección y control en cada uno de los subsistemas, se hace referencia a que cada uno de los componentes de ésta sean capaces de usar adecuadamente las funciones administrativas, permitiendo que las decisiones sean las acertadas para solucionar o dar respuestas a las necesidades o requerimientos.

Las funciones administrativas no sólo son tarea de los altos o medios mandos, sino de todos los integrantes de la organización, es tarea prioritaria del subsistema administrativo, pero la interrelación con cada uno de los otros subsistemas hace que se presente en cualquier momento, como una forma para tomar decisiones en posibles problemas que no fueron previstos por la alta jerarquía, además es necesario dar solución cuando surja una contingencia.

## 1.2 La Escuela y sus dos visiones.

Todo ser humano necesita de otras personas para poder subsistir; se tiene la necesidad de sociabilizar, las organizaciones e instituciones hacen posible esta tarea, pero es necesario determinar la diferencia existente entre ambas. El término de organización se presenta como el proceso coherente en el que un colectivo de personas, con una finalidad de lucro o sin él, procuran cumplir un objetivo específico. Las organizaciones pueden ser comprendidas como una gran maquinaria o también se presentan como un asociado de diversos elementos necesarios para lograr alcanzar una meta, objetivo o fin determinado, por lo que se puede decir que existen por la actividad que realizan, éstas pueden ser: religiosas, comerciales, políticas, industriales, jurídicas, deportivas, sindicales, familiares, de asistencia, de salud, económicas, educativas, etc.

Por otro lado, se tiene que el significado de la palabra institución refleja la permanencia y continuidad de la organización como proceso y la expresión colectiva de los grupos, así como el esfuerzo de los individuos. Es muy a menudo empleada como un sinónimo de empresa u organización, pero al referirse al concepto de institución es necesario la comprensión de lo que es el cumplimiento de un objetivo social; estos objetivos sociales son planteados y representados por necesidades que la sociedad requiere resolver, en donde el Estado a través del gobierno, o los particulares a partir de iniciativas individuales o colectivas, pueden satisfacer al crear las organizaciones que cumplan con este fin.

Por lo tanto, las instituciones son organizaciones que pertenecen al Estado, por lo que el gobierno les establece un objetivo social específico, el cual debe de cumplirse de forma satisfactoria, para que tenga un impacto positivo en la sociedad. El servicio educativo como institución es un ejemplo para este caso, al cumplir con un objetivo social, éste es “ofrecer y dar educación”.

La dependencia económica del presupuesto público hace una diferencia grande entre ésta y una organización. La institución del Estado queda a cargo del gobierno y es regulada por medio de la Administración Pública Federal. Entre estas estructuras sociales se encuentran las escuelas, ciertamente se presentan en la definición de ambas la reunión de elementos integrados para alcanzar un fin determinado, de acuerdo a un sistema, realizando actividades específicas y la utilización de la tecnología, pero al observar a la escuela como una organización y una institución se aprecian diferencias que repercutirán en su administración.

### **1.2.1 La Escuela como una Organización.**

La escuela puede ser observada como una organización, ya que el término va más allá de la explicación de ser un edificio. La escuela es un grupo de personas, integrado por los directivos, profesores, personal de apoyo, y alumnos, que poseen un objetivo particular a cumplir (Sandoval, 2000). Es por lo tanto la estructura en la que existe una relación de funciones, niveles de autoridad, actividades y responsabilidades, en los que los esfuerzos se vinculan para lograr que los objetivos se cumplan. La escuela se compone de los elementos básicos de una organización ([www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm), 2010), como son:

- 1) Propósito o fin. Éstos son los objetivos, en ellos se plasma el por qué y para qué de la organización.
- 2) Actividades específicas: que comprenden las funciones, actividades, procedimientos y tipo de administración que se desarrollará en la organización.
- 3) Tecnología: son las herramientas que permiten establecer la función de la organización, así como los mecanismos para la realización de las tareas de forma eficiente.
- 4) La estructura: es la interrelación del colectivo, se establece la operación de las funciones, actividades, procesos, procedimientos y jerarquía de la organización.

La principal característica de la organización es lograr establecer las relaciones de los integrantes con las tareas necesarias y específicas que permitan que el objetivo se cumpla de forma satisfactoria. Cuando se conceptualiza a la escuela como una organización, es necesario que para su funcionamiento exista un objetivo general, el cual como ya se mencionó es ofrecer educación, además los miembros de la escuela deben tener claro que no todos pueden ser los dirigentes, por lo que es necesario que los niveles de responsabilidad existan en la asignación de tareas y actividades necesarias para un funcionamiento, que se establezcan los métodos necesarios para que cada uno de los miembros de esta organización puedan dirigir sus esfuerzos en lograr alcanzar el objetivo. La escuela al ser una organización, su característica principal es poder establecer una estructura en la que las actividades y las tareas sean encaminadas al cumplimiento del objetivo, sin perder la jerarquía y responsabilidad para funcionar eficientemente con una administración remarcada en la estructura.

### **1.2.2 La Escuela desde la visión de Institución.**

La principal característica de las instituciones es que los objetivos son sociales, su financiamiento es por parte del Estado, es decir, que la organización es subsidiada por dinero que pertenece a la recaudación de los impuestos de los ciudadanos o miembros de una sociedad. El edificio o instalaciones no son propiedad de una persona o socios, son propiedad del Estado. Otra de sus características está en diferenciarse de una organización, ya que la organización puede llegar a desaparecer pues éstas no son permanentes, mientras la institución si es permanente, no tiende a desaparecer, sólo se llega a modificar, con la finalidad de que se adecue a las condiciones de cada etapa social sin que sus funciones cambien.

La función de una institución es responder a necesidades de la sociedad y la educación es una de las necesidades sociales que se satisface por medio de la escuela. La educación es un área que no se puede pensar en su inexistencia,

mientras haya una sociedad, siempre habrá la exigencia de una educación, por lo tanto a través de las instituciones especializadas en la rama educativa es que se satisfacen las demandas que hace la sociedad al Estado.

La escuela en su razón de ser, cumple con el objetivo social demandado por los ciudadanos de nuestra nación, al exigir al Estado que se otorgue conocimiento, ya que esto se estipula en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Artículo Tercero Constitucional (2005, p. 10), que dice que "...todo individuo tiene derecho a recibir educación que la Federación, los Estados y los Municipios la impartirán en los niveles de preescolar, primaria y secundaria; asimismo que ...los niveles de primaria y secundaria son obligatorios; ...la educación impartida por el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentar el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia; ...la educación que el estado imparta será gratuita y promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos, incluyendo la educación superior; ...la educación que imparta el Estado es laica, por lo tanto ajena a cualquier doctrina religiosa, está orientada por los resultados del progreso científico y lucha contra la ignorancia, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios"

En el texto se denotan las obligaciones y características de la educación impartida en las escuelas, las políticas o fines de ésta para con la sociedad y el tipo de individuo que el Estado desea formar; por lo tanto la escuela debe de proyectarse a la sociedad como una organización e institución que sea capaz de transformar a los individuos. En la Constitución y en la Ley General de Educación, que son los principales documentos que regulan a la educación por consecuencia también a las escuelas, se establecen los principales objetivos, las disposiciones normativas, técnicas pedagógicas, administrativas, financieras y de participación social, que deben de aplicarse en las instituciones de la rama educativa para que se satisfagan satisfactoriamente las demandas sociales que la escuela debe de cumplir.

## **Capítulo II. La Administración Educativa y sus etapas.**

Los enfoques que ofrecen cada una de las teorías antes vistas, permiten que la institución o escuela adquiera una orientación, más aún, el enfoque establecido por las teorías prevé la aplicación de los diversos procesos necesarios para un correcto funcionamiento, en el que la prioridad puede ser la construcción sólida de una estructura, la participación del personal en las actividades o la interrelación continua de los diversos factores como un todo unido, llamado sistema. Por lo que los procesos se dirigirán rumbo a cumplir los diversos objetivos, con base en los modelos teóricos aplicados o que se deben aplicar, y estos se verán reflejados en la implementación de las diferentes etapas administrativas, que se puede considerar como la actividad central de la administración educativa, para que se consolide en una actividad promotora de la calidad dentro de la institución, que asimismo tendrá un impacto al exterior.

Las funciones o actividades administrativas que se desarrollan con un marco de referencia en los enfoques, permite definir el pensamiento de la forma en que se conducirá dicha administración educativa, "...proyectándose dentro de lo que se conoce como etapas administrativas, ...herramienta fundamental de cualquier administrador" (Eyssautier, 2003, p. 51) sea educativo, privado o público. Todo líder y miembro de una institución u organización como las escuelas, procura ser eficiente y eficaz en su desempeño; el cual se observa en la mejora del servicio que se esté generando; una forma de medir el desempeño de los administradores educativos es a través de la aplicación de las etapas, procesos o funciones administrativas, porque permite relacionar a cada uno de los diversos elementos necesarios en el servicio, así como las actividades, tareas y funciones que se realizarán, con el fin de que la percepción e imagen proyectadas al interior y exterior de la institución, sea de calidad.

Las funciones administrativas que se retomaron en este trabajo son cinco y son las siguientes: planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación. Aún cuando

existe una diversidad de opiniones entre los teóricos del número de etapas que deben de aplicarse, todos coinciden en las cinco anteriores, además de que concuerdan en que no son etapas que estén aisladas una de la otra, sino que se interrelacionan en diferentes momentos, por lo que no son un proceso en forma lineal, como consecuencia la ausencia de una de estas funciones puede llevar a la falla de las subsecuentes.

## **2.1 Planeación.**

La institución y sus miembros no sólo deben conocer e identificar el o los enfoques administrativos que son aplicados, se debe de tener clara la dirección o rumbo que se está tomando, ya que no es posible iniciar alguna actividad, tarea o función, si antes no se trata de prever la dirección a tomar y los efectos que se pueden derivar de estas acciones; por lo tanto, se debe de esclarecer el fin que se persigue, definir las tareas necesarias para lograr alcanzar la meta deseada; a fin de que las actividades permitan cumplir con los objetivos, definiendo las funciones y propósitos e incluyendo las condiciones que prevalecen, además de explicar la forma en que se podrá evaluar si se cumplió con lo que se deseaba al conformar la institución.

Por lo anterior se puede afirmar que no es posible que los integrantes de la institución realicen acciones, sin tener una claridad de lo que se anhela alcanzar, de lo contrario sería como navegar sin un rumbo fijo, dejando que el viento y la marea lleve el navío, el cual puede llegar a cualquier lugar y a su vez a ninguno. Esto suele suceder en muchas instituciones, las cuales se dejan llevar por las condiciones o factores que imperan al interior y exterior de ésta, originando que no sean previsoras, sino sólo reactivas ante los cambios. Esto se debe a que no ponen atención a una planeación adecuada y con la claridad capaz de responder a las circunstancias del momento, así como a los cambios demandantes.

La planeación permite identificar los objetivos a alcanzar o el rumbo a seguir que la institución se propone cuando establece sus metas, diseñando los objetivos en los que cada una de las tareas y actividades se conjunten, posibilitando que se haga realidad lo vislumbrado a futuro, con el fin de que el propósito para el que fue creada la institución tenga un correcto cumplimiento y pueda presentarse la mejora del servicio. Con la implantación de la planeación está comprobada la aplicación de la teoría clásica, en la que se explicó la existencia indispensable de una persona con los conocimientos suficientes para que esta actividad se realice apropiadamente, permitiendo que el servicio que ofrece la institución sea el que la sociedad espera y demanda.

Para la comprensión correcta de lo que implica la planeación es necesario conocer como la definen los teóricos. Para Reyes Ponce (1988, p. 165) la planeación consiste en "...fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización". Al respecto Koontz y col. (2001, p. 35) complementan esto cuando mencionan que la planeación "...implica, seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, ...de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas".

Münch Galindo y col. (1985, p. 64) señalan que la planeación requiere de la "...determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción, que se lograrán ...con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro". Asimismo, Terry (2001, p. 36) establece que la planeación es la "...selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree son necesarias para alcanzar los resultados deseados". También Fernández (1980, p. 29) explica que la planeación es el "...primer paso del proceso

administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”.

A partir del análisis de cada una de las definiciones aportadas por los teóricos anteriores, se puede establecer que la planeación es la primera etapa en la que se definirán las metas, los propósitos, los objetivos, las estrategias, las jerarquías de acción, los procedimientos; las ambiciones básicas que se desean a futuro, los medios necesarios para cumplirlos, los posibles medios de supervisión, de evaluación y el tiempo en el que se espera ver resultados. La planeación por lo tanto permite que se dé respuesta a las siguientes incógnitas: ¿a dónde quiero llegar?, ¿con qué recursos cuento?, ¿cómo lo voy hacer?; con la finalidad de que se detalle un programa institucional a seguir en el corto, mediano y largo plazo. En la planeación se necesitan entender y definir los elementos que se relacionan con el concepto, los cuales son:

- 1) **Meta:** se entiende como el fin al que se dirigen las acciones y deseos de una institución, con la posibilidad de medirse de forma cualitativa (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pradra.htm>, 2010). Un ejemplo de esto es el de la Escuela Secundaria Técnica no. 89 (EST no. 89), en donde todos los resultados de lo realizado deben de canalizarse en el otorgamiento de una educación formativa básica, en su etapa terminal (PETE, 2010), de este modo sus propósitos, objetivos, estrategias y procesos se administran para cumplir con el objetivo.
- 2) **Propósitos:** definen la razón de ser de una institución (Münch, 1985, p. 70), son las aspiraciones de ésta, por lo tanto expresan la naturaleza para que se identifiquen los recursos, valores, capacidades y aptitudes que existen dentro de la institución a fin de cumplir cabalmente con la meta.
- 3) **Los recursos** son elementos materiales, humanos, técnicos y financieros necesarios para que la institución funcione eficientemente.

(<http://www.monografias.com/trabajos16/empresa/empresa.shtml>, 2010). Los primeros se refieren al inmueble o instalaciones, así como a los artículos de oficina, por lo que es necesaria la existencia de aulas, laboratorios, biblioteca, oficinas, papelería, maquinas de escribir, computadoras, material didáctico, etc. Los segundos son las personas con capacidades necesarias, para el desarrollo de las actividades, en éstos se encuentran los profesores, las secretarias, el personal de intendencia, mantenimiento, prefectura y trabajo social, los directivos, etc. Los terceros son todas las herramientas materiales y tecnología que facilitan el desempeño. Los últimos son los que otorga la Secretaría de Educación Pública (SEP) y las recaudaciones de la sociedad de padres de familia.

- 4) **Los valores** son las convicciones fundamentales de la institución. En la EST no. 89, sus valores son: la honestidad, participación, responsabilidad.
- 5) **Las capacidades** son las habilidades necesarias que las personas deben de poseer ([http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f\\_comp/ix/](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/ix/), 2010).
- 6) **Las aptitudes** se refieren a lo idóneo o apto que es un individuo en lo intelectual, para que sea eficiente en cada puesto. (<http://mi-carrera.com/habilidades.html>, 2010). Un ejemplo de los propósitos de la EST 89 (PEC, 2010), es el brindar una formación básica por medio de personal adecuado para cada asignatura; además se ofrece la iniciación del aprendizaje de una actividad técnica con profesores especialistas en una área productiva, en instalaciones suficientes, posibilitando la incorporación en el campo laboral, previniendo que el egresado no pueda continuar estudiando o para ayudarse en sus estudios.
- 7) **Objetivos**, los cuales se pueden expresar como la definición del rumbo que se desea alcanzar; es también comprendido como los resultados a futuro que se quieren obtener de las personas y de la institución, por lo tanto es importante que los objetivos sean específicos y capaces de medirse de forma cuantitativa

en el alcance propuesto. La especificación de un objetivo permitirá la diferenciación de una institución y otra; ejemplo de esto es el objetivo que persigue la EST 89 (PAT, 2010), expresado de la siguiente manera: Inducir a la construcción del conocimiento, que permita el paso al siguiente nivel medio superior, formando personas reflexivas, críticas, demócratas, que incidan en la mejora social, con capacidades y habilidades necesarias para trabajar en equipo y adaptarse a los cambios mundiales y tecnológicos, en comparación con el objetivo de una institución de salud, en el cual su prioridad es ofrecer una mejora en la calidad de vida, por medio de programas en los que se integran la alimentación y el cuidado del cuerpo. Los objetivos pueden ser subdivididos en:

- ✓ **Estratégicos:** comprenden a toda la institución, al incluir de forma genérica a todas las áreas o departamentos que integran la institución, para proponer lograr alcanzar la meta trazada. Muestra de este tipo de objetivos en la EST 89 (PAT, 2010) es: promover una educación cimentada en los valores universales, la libertad los derechos humanos, adecuada a la historia y cultura mexicana y la realidad actual, buscando el desarrollo integral de la nación.
- ✓ **Departamentales:** son aquellos que sólo aplican a un área o departamento, subordinándose a los estratégicos, sin perder la mira en el cumplimiento de la meta. Para comprender este tipo de objetivos se presenta el objetivo del departamento o área conocida como Servicios Educativos Complementarios en la EST 89 (PAT, 2010): Dar a conocer a los alumnos los servicios de orientación y programas de becas, además de apoyar su labor cotidiana en un ambiente de cordialidad, para que se adapten al medio escolar por medio de un correcto conocimiento de su entorno socioeconómico a fin de que su desempeño se realice cimentado en hábitos de responsabilidad, disciplina e higiene, auxiliando la tarea académica en la resolución de problemáticas conductuales.

- ✓ **Operacionales:** son aquellos que se establecen para una actividad detallada, para ver resultados específicos a problemas que enfrenta la institución de forma inmediata. Ejemplo de estos objetivos en la EST 89 (PAT, 2010) son los que se establecen para solucionar los problemas para: la reducción de la reprobación del 15% a sólo el 7%, por medio de la correcta aplicación de métodos de evaluación e implementación de actividades de reforzamiento.

8) **Estrategias** (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, 2010): son las acciones que se desarrollarán para alcanzar los objetivos, tomando en consideración las fortalezas, oportunidades amenazas y debilidades que conforman lo que se conoce como análisis FODA, que se presentan en la Institución, para diseñar las actividades y funciones que se tendrán. La institución puede identificar lo que en administración se conoce como FODA, expresión que retoma la letra inicial de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales serían en su comprensión de la siguiente manera.

- ✓ **Fortalezas:** son las actividades internas que realiza de forma correcta la institución.
- ✓ **Oportunidades:** son los factores externos positivos que ofrecen una ocasión de mejora.
- ✓ **Debilidades:** son las actividades internas que no se realizan bien o pueden ser recursos que son necesarios pero que no se poseen.
- ✓ **Amenazas:** son los factores externos negativos que colocan en posibilidad de conflicto a la institución.

9) **Procedimientos** ([http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_8.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_8.htm), 2010): son los métodos o formas en que se realizarán las actividades para que exista la eficiencia y eficacia en las funciones y responsabilidades de cada una. En el procedimiento se establece el cómo

hacer las actividades, tomando en consideración políticas y reglas que definen lo que debe hacerse, ya que fungen como la guía de acción.

- ✓ **Las reglas** son acciones u omisiones específicas que no están sujetas a discrecionalidad, entendiendo ésta como libertad, no a interpretaciones; por lo tanto son normas que especifican acciones o abstenciones del personal en la realización de su labor, su incumplimiento es sancionado. En la EST 89 las reglas se encuentran en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 38; en la Ley General de Educación; en el Reglamento Interior de la SEP; en el Acuerdo Presidencial 97 de la organización de secundarias técnicas; en el discurso de la política educativa y en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.
- ✓ **Las políticas** son los criterios generales establecidos para que los miembros de la institución tomen ciertas decisiones con respecto a las necesidades identificadas en el servicio; en otras palabras, si en la EST 89 se tiene el criterio de dar entrada a los alumnos quince minutos antes del inicio de las labores, es necesario que a pesar de que no se encuentren autoridades, cualquier miembro de la institución pueda tomar la decisión de abrir la puerta y dejar que entren los alumnos. Con lo anterior se puede decir que un procedimiento consiste en establecer el orden cronológico de las actividades a realizar, por ejemplo, el procedimiento de las actividades que realizan los prefectos en servicios educativos complementarios de la EST 89, cronológicamente se puede decir que primero dan entrada a los alumnos, en segundo orden está realizar la formación para el avance a los salones con los maestros que estén presentes, después se detecta quién de los profesores faltó, enseguida se levanta el reporte y se avanza al grupo, para que se implante una acción a seguir, como es la posibilidad de reforzar una clase, además de pasar lista. En el ejemplo anterior se especifica la forma de realizar las actividades, mismas que están enmarcadas por las

reglas y políticas, además del método a ejecutar, el cual está implícito en el procedimiento.

10) **Tiempos** (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/paradra.htm>, 2010), es necesario establecer el periodo que abarcará la planeación de los objetivos, es decir, cuando inicia, cuando termina, cuál será su duración y valoración de su cumplimiento. Es importante señalar que hablar de tiempos en la administración educativa es determinar los plazos que pueden ser:

- ✓ **Corto Plazo:** son planes elaborados para cubrirse en un máximo de un año. El Programa de Escuelas de Calidad (PEC); el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan de Trabajo Anual (PAT) son ejemplos de esta planeación, ya que son planes con una duración anual, en los que se proyectan las acciones a realizar en un año escolar para combatir problemáticas detectadas en años anteriores.
- ✓ **Mediano Plazo:** algunos autores establecen que son los planes que sólo cubren un plazos de dos y menos de cinco años. El programa de eficiencia terminal del Programa Escuela de Calidad (PEC) es un ejemplo de este tipo de planeación, ya que su duración es de tres años, en los cuales se procura que la generación de alumnos que ingresó sean los mismos que concluyan, sin adeudar materias, en el periodo de tres años que consta su formación secundaria.
- ✓ **Largo Plazo:** son los planes que cubren un periodo de cinco años o más. Tal como los planes y programas de estudio para las diferentes asignaturas, los cuales están vigentes hasta nuestros días desde 2006, sin cambio ni modificaciones.

11) **Programación** ([http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_7.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_7.htm), 2010). Con cada uno de los elementos anteriores es posible realizar un programa, el cual consiste en establecer la secuencia de actividades

que se interrelacionan y la forma cronológica y ordenada de cómo se realizarán, por lo que también se debe detallar quienes son los responsables que los van a efectuar. En los programas se plasman las metas, políticas, procedimientos, reglas, actividades y recursos necesarios para su ejecución. Existen varios tipos de programación, pero el más empleado en la Secundaria Técnica no. 89, es la gráfica de Gantt que consiste en mostrar en una gráfica de barras el análisis de alguna información específica, las actividades se presenta en el eje vertical y los tiempos previsible para la realización de dichas actividades en el eje horizontal; esta programación muestra lo planeado y la realización real, durante un plazo determinado.

La planeación puede ser realizada con base en diversos enfoques, en este caso retomaremos a la **Planeación Estratégica** (<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/index.htm>). Cuando sólo se ofrece un servicio, como es el caso de una escuela, es posible abarcar todas las actividades en un plan sencillo y general, donde se plantean los principales objetivos, mismos que permitirán llevar a cabo la razón de ser de una institución. Normalmente la planeación estratégica implica la elaboración de la misión y la visión de la institución. La primera es el propósito que se persigue y para la que es constituida una institución, en el caso de la EST no. 89 su **misión** (PETE, 2010) es “Ofrecer una formación integral, relevante y útil para los alumnos y padres de familia que repercuta en la transformación de la sociedad”. La visión se refiere a cómo se concibe a la institución en el futuro y cuál es su meta, debe de entenderse que es la definición del alcance de lo propuesto a futuro, con respecto a la EST no. 89, su **visión** (PETE, 2010) es “Formar integralmente a todos los educandos, en un ambiente de aprendizaje continuo y solución creativa de problemas, aplicando de manera óptima los recursos disponibles, para que sean capaces de desarrollar todas sus habilidades y competencias”.

- a) La **Planeación Operacional** (Robbins, 2000, pp. 213-214) se conforma por los planes que consisten en especificar los detalles de la forma de acción para cumplir con los objetivos de la institución. Estos planes son complejos porque indican cómo se deben de llevar a cabo y cómo responder a las posibles problemáticas que se lleguen a presentar. Los planes mensuales y bimestrales que existen en la EST no. 89 son ejemplos de este tipo de planes.
- b) La **Planeación Específica** (<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml>, 2010) se integra por los planes que se definen de forma clara para no dar lugar a interpretaciones. En estos planes se detallan los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para que se cumplan los objetivos. La planeación que se elaboró para elevar el promedio general de la institución, es un ejemplo de estos planes ya que ahí se especifican los procedimientos que deben de realizar los profesores en sus clases, se incluye la programación de las actividades requeridas para que se pueda lograr el objetivo propuesto que es elevar el promedio general de siete a ocho.
- c) La **Planeación por Objetivos** (Robbins, 2000, p. 224) consiste en planear los propósitos de forma detallada y específica, para hacerlos cumplir de forma eficiente.
- d) La **Planeación Direccional** (Robbins, 2000, p. 214) se lleva a cabo a través de los planes flexibles, en los que se establecen los lineamientos generales de la institución, proporcionando un enfoque específico pero implementándolos con cierta libertad de acción. Un ejemplo de esto en la EST no. 89 es la decisión que se tomó con relación a la disminución del porcentaje de alumnos reprobados a un 10%. Éste es un lineamiento implementado, en el que se otorga la libertad de acción a los docentes para lograr que el porcentaje se logre.

Por todo lo antes mencionado, la planeación se establece como la definición de lo que se desea lograr, por lo que se considera como una herramienta indispensable para la institución, con el fin de que el administrador lleve a cabo sus tareas con la eficiencia

y la eficacia que permitirán que exista calidad en el servicio que presta. Es por ello que se presenta como una de las principales funciones de la administración, ya que se prevé y vislumbra a futuro, lo que debe ser indispensable hacer y lo que se debe de evitar, considerando posibles fallas o contingencias que existen en la realización cotidiana de las actividades. La planeación permite reducir la incertidumbre, evitar la duplicidad de funciones, establecer las formas de coordinar e integrar las actividades, de forma que se evite la ineficiencia y sin olvidar que tiene que ser flexible, ya que pueden existir factores que alteren lo planeado.

## **2.2 Organización.**

Una vez elaborada la planeación se requiere realizar la asignación de actividades entre las personas y programarlas, con la finalidad de que se cumplan los objetivos. Corresponde ahora determinar el cómo se llevará a cabo lo proyectado, es decir, analizar de qué forma se organizará todo lo planeado. Existe una diferencia entre lo que se define como organización, entendida ésta como una entidad o grupo de personas con un fin definido, este concepto ya fue analizado en el capítulo anterior, por lo que ahora se conceptualizará a la organización como una función y parte del proceso administrativo. De acuerdo con Hellriegel y col. (2002, p. 9), la organización como una función la conciben como "...el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta". Eyssautier (2003, p. 14) menciona que la organización es la "...función que crea los mecanismos para poner los planes en acción a través de la asignaciones de los recursos humanos".

Para Münch Galindo y cols. (1985, p. 108) es el "...establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social". Koontz y col. (1999, p. 59)

expresan que la organización "...implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada". Asimismo, Reyes Ponce (1982, p. 212) complementa estas definiciones, al expresar que la organización es la "...estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". Con lo anteriormente expresado se puede establecer que la organización consiste en definir el cómo se van a realizar las actividades, ahora se deben concretar los límites de cada una de las operaciones, los trabajos que se realizarán en las diferentes tareas, la estructura y jerarquía asignadas en la institución para alcanzar los objetivos expresados en la planeación; por lo que a continuación se tratarán de identificar las funciones y responsabilidades, estableciendo las relaciones e información que deberán existir entre los miembros, grupos y autoridades en nuestra institución; así como su integración, la organización de los recursos y la coordinación de las diferentes actividades. La organización como una función de la administración requiere de la comprensión de diversos términos para un manejo e implementación adecuados de la misma, éstos son:

- ❖ **Estructura.** Es la forma en que la institución está dividida en su interior, que puede ser en áreas o departamentos, las funciones y jerarquías existentes, el tipo de flujo de órdenes y comunicación entre los miembros que la componen, para el logro efectivo de los objetivos por medio de las actividades que se realicen. La estructura es identificada por medio de un organigrama (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrororg.htm>, 2010).
- ❖ **Organigramas.** Éstos son representaciones gráficas con rectángulos y líneas. Los rectángulos contienen los diferentes puestos y distribución del trabajo, por lo que se refiere a la forma en que se estructura la departamentalización de la institución, algunos autores la definen como la dimensión horizontal y las líneas expresan la dimensión vertical, constituyendo la manera en que fluyen las

ordenes, informaciones y comunicación, es un referente de la unidad de mando, y la jerarquía existente (<http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>, 2010). Los organigramas permiten ubicar la posición que ocupa un puesto dentro de la institución, quién es el jefe en un área al que se le entregarán los informes de las actividades, así como la posible existencia de subordinados.

- ❖ **Unidad o Cadena de Mando**, que es la identificación de los puestos presentados en el organigrama, que poseen autoridad y a los que los subordinados deben de rendir cuentas del cumplimiento de los trabajos encomendados, este análisis se apoya en la teoría clásica (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/escuneocla.ht>, 2010). A los niveles de autoridad se les otorga el derecho de mando dentro de la institución, ya que es una línea continua que va de los niveles superiores a los inferiores, permite identificar cual es la jerarquía en la institución, ésta aparece presentada en el organigrama, en la parte superior de cada nivel, como los puestos de mayor grado de cada área. La unidad de mando tiene que ver con establecer la delegación de responsabilidades que tienen los diferentes niveles o puestos, para que las funciones, tareas y actividades se cumplan apropiadamente, de acuerdo a la atribución otorgada. Con el objetivo de que exista un límite de acción en el personal, debe definirse la jerarquía que existirá, de forma que se precise la posición de cada uno de los miembros que comprende la estructura de la institución, con la finalidad de cumplir adecuadamente con la meta.
- ❖ **Responsabilidades** (<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/resajuridica.htm>, 2010). Es la obligación que se posee para dar respuesta a las actividades, tareas o funciones que se han otorgado a una persona para su realización, tal y como lo marca Fayol (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/hfayol.htm>, 2009), es la fuente de respeto al asumir un cargo y realizarlo de forma correcta.

- ❖ **Atribución** es la facultad o derecho que posee la institución y cada una de las diferentes partes que la componen, para realizar actividades con el suficiente poder otorgado por la norma que la regula.
- ❖ **Función** es una tarea que le corresponde realizara tanto a la institución como a sus departamentos y personas, de acuerdo a la normatividad plasmada en el manual de organización, con la finalidad de ser eficiente.
- ❖ **Actividad** es el conjunto de operaciones que realiza la institución por medio de las personas en tareas propias de cada puesto en el que se desempeñan, con el propósito de que se cumplan adecuadamente las funciones.
- ❖ **Tareas** son ocupaciones o trabajos específicos que ya fueron planeados y descritos, por lo que se tienen que cumplir en tiempos limitados y retribuidos, a fin de que se cumpla la meta de la institución. Como se puede apreciar los términos anteriores no son sinónimos entre sí, sino que cada uno implica un aspecto diferente para la correcta organización y desarrollo de la institución.
- ❖ **Información** (<http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n>, 2010), es la transmisión o intercambio de datos, es un medio para dar a conocer a los miembros de la institución no sólo las indicaciones, sino también los procedimientos, acuerdos, decretos o reglamentaciones que son emitidos por autoridades superiores, además puede ser la presentación de los resultados obtenidos a través de la implementación de diversos programas, por medio de informes ya sean escritos o verbales.

Cada uno de los elementos anteriores al ser aplicados pueden permitir la identificación del diseño organizacional que la institución ha implantado y éstos pueden ser:

- **Diseño Lineal** (Münch Galindo, 1985, p. 124). Las organizaciones conocidas como lineales se caracterizan por la falta de delegación de

autoridad, ya que poseen una autoridad centralizada, esto es, que sólo en una persona recae la toma de decisiones, como consecuencia posee gran amplitud de control, también responsabilidad en la asignación y distribución de las actividades a los subalternos o trabajadores, causando que esta distribución sea informal, ya que los empleados pueden estar realizando un gran número de funciones, pero la rendición de cuentas es clara por que es directamente al puesto superior, debido a que existe una departamentalización mínima, no permitiendo la especialización, ya que sólo poseen dos o tres niveles verticales, ocasionando que exista una sobrecarga de información en el nivel más alto, por lo que las decisiones son lentas e ineficaces.

- **Diseño Funcional** (Münch Galindo, 1985, p. 125). Las organizaciones conocidas como funcionales se caracterizan porque departamentalizan el trabajo, con el objetivo de lograr la especialización, agrupando a las personas en posiciones similares o funciones semejantes en que se responsabiliza a cada puesto del desarrollo correcto de las actividades designadas, para que no sólo una persona tome las decisiones, sino que exista delegación de autoridad, así de esta forma se fomenta la ejecución del menor número posible de funciones, desde el gerente hasta los obreros. Es así que se promueve lo que Taylor (citado en Münch Galindo, 1985, p. 125) expresaba al dividir el trabajo para que los niveles superiores se encargaran del trabajo intelectual y administrativo y los obreros se ocuparán de la producción.
- **Diseño Lineo-funcional** (Münch Galindo, 1985, p. 125). En estas organizaciones se destaca la combinación de la toma de decisiones por una persona, la cual delega autoridad en una cadena de mando, lo que permite estimular la especialización de cada actividad, es una combinación de los dos diseños anteriores, rescatando las ventajas de cada uno.

➤ **Diseño Staff** (Reyes Ponce, 1982, pp. 224-225; 247-251). Es una necesidad en la estructura, porque los sujetos que se encuentran en los niveles directivos puede que no posean la preparación específica que requiere el servicio o no tienen el tiempo para realizar algunas funciones. Debido a esto la organización requiere contar con los Comités en puestos staff, que colaboren con los jefes, con el objetivo de permitir la toma de decisiones que sean fundamentadas como establece Taylor, en hechos reales y no suposiciones y ejecuciones de funciones. Los puestos staff lo integran especialistas que realizan actividades de asesoramiento, revisión permanentemente de resultados, resolución de dudas o problemas, elaboración de sugerencias de planes concretos, innovación para que la eficiencia de la institución se haga presente. Asimismo, aportan experiencias y conocimientos a los niveles superiores, por esto no poseen ninguna autoridad lineal a menos que sea delegada por los niveles directivos. Los Comités de staff se agrupan en: a) Consultivos, sólo otorgan opiniones, puntos de vista o asesoría a la persona que toma decisiones o ejecuta una actividad; b) Ejecutivos si es que impulsan y cuidan que una función se lleve a cabo; c) Directivos que son los que vigilan el desarrollo correcto de las actividades con apego a la norma. Los puestos staff siempre estarán ligados con la Dirección. En la EST no. 89 se presenta un diseño lineo-funcional con el manejo de un organigrama en el que están presentes los puestos staff. La creación del diseño de la organización trae como consecuencia que se elaboren manuales, que permiten que los integrantes conozcan de forma esencial lo más importante de la institución.

❖ **Manuales** (<http://www.frrg.utn.edu.ar/II2/ManualesAd.ppt>, 2010) son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, la información de la organización. Existen diferentes manuales en cada organización aunque los básicos son:

- **Manual de Organización** (<http://www.frrg.utn.edu.ar/II2/ManualesAd.ppt>, 2010). Explica los detalles más importantes de la organización, como son los objetivos generales, las políticas generales, la terminología, el nombre de cada área, las funciones, la descripción de los puestos, la historia de la organización, y los objetivos de cada puesto. La EST no. 89 posee el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria Técnica, publicado por la Secretaría de Educación Pública, pero no es accesible al personal, sólo lo pueden consultar el Director y la Subdirección.
- **Manual de Políticas.** Detalla las líneas de acción, y los límites que existen en la realización de las actividades y funciones.
- **Manual de Departamentos.** Explica la finalidad del área, la reglamentación y coordinación interdepartamental y el propósito de la existencia de dicho departamento.
- **Manual de Procedimientos** (<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>, 2010). Declara las formas y métodos de ejecutar las actividades, para que las tareas asignadas se realicen óptimamente, con la eficiencia y eficacia necesaria, permitiendo que el servicio sea con calidad.
- **Manual de Puestos.** En éste se detallan responsabilidades, funciones, subordinados y jefes inmediatos que existen en cada uno de los puestos existentes en la estructura.

No se puede ignorar el ambiente interno y externo de la institución, ya que los cambios en las fuerzas internas o externas pueden provocar un nivel de inestabilidad o estabilidad de la institución y de los miembros que tiene en consideración la organización, dado que puede existir la resistencia al cambio, provocando que la institución se vuelva inadaptable y por lo tanto lo organizado y planeado no respondan a las situaciones actuales. El ambiente (Robbins, 2000, p. 91) es general

así como específico, esto se refiere a las fuerzas que pueden afectar el rendimiento de la organización, es decir, que "...cada organización posee un ambiente único y cambiante de acuerdo con las circunstancias o condiciones que influyen positiva o negativamente para el logro de la meta". Los cambios (Robbins, 2000, p. 380) son las "...alteraciones que se registran en las personas, la estructura o la tecnología y que afectan a la institución", como la creación de nuevos puestos, pasar a depender de una nueva Subsecretaria o la implementación de paquetería nueva en los programas computacionales, tanto para los aspectos administrativos como en las clases.

Las **fuerzas externas** (Robbins, 2000, p. 380) provienen de "...cambios que afectan a la institución por diversos factores", como pueden ser: la Nueva Reforma Integral de Educación Secundaria, reformas en las leyes, nuevas reglamentaciones etc.

Las **fuerzas internas** (Robbins, 2000, p. 381) son los cambios que se generan en el interior de la institución, éstos se pueden referir a un cambio de Directivos o personal, las certificaciones de los diversos procesos, el uso de nuevas tecnologías, como es pizarrón electrónico, etc. La institución debe tener una capacidad de flexibilidad y adaptación a los cambios, de tal forma que se pueda reforzar, quitar o rediseñar lo planeado y organizado, con la finalidad de poder cumplir con la misión y alcanzar la visión establecida. Como se puede comprobar la organización permite una adecuada utilización de los recursos, con la distribución de las actividades, a partir de la estructura organizacional, en la que las funciones pueden ser coordinadas a fin de presentar una eficiencia en el funcionamiento de la institución, accediendo a una correcta designación de las tareas que los miembros desarrollan, al dividir el trabajo y generar la especialización, para que todos los esfuerzos se encaminen al logro de los objetivos planeados.

La consecuencia de lo anterior es responder al cómo hacer las cosas, delegar responsabilidades, crear los flujos de información, evitar la duplicidad de tareas, dar acceso a que la dirección pueda ejecutar y tomar decisiones más eficientes y correctas, para que la capacidad de adaptación a las condiciones inestables que prevalecen alrededor de la institución no sean una posibilidad de falla en el cumplimiento de la meta. Una institución organizada permitirá la posibilidad de manejos adecuados de los objetivos y propósitos, ya que cada miembro conocerá sus actividades y responsabilidades y las podrá cumplir, además de saber a quién informar o quién es su superior, así como su posición y lo que se espera como resultado de su labor. Pero si existe una organización ineficiente, es debido a una inadecuada planeación, por lo que la organización deberá reforzar la planeación, haciendo que ambas dejen a un lado la rigidez para hacer frente a los cambios.

### **2.3 Dirección.**

Hasta este momento se han analizado dos de las funciones que comprende el proceso administrativo, esta parte es denominada como la parte mecánica (Reyes Ponce, 1982, p. 255), ya que a través de ella se determinan los caminos a seguir, además de la estructura, es decir, se realiza una planeación y organización que queda elaborada formalmente, esto es, se presenta a todos los integrantes de la institución para su conocimiento. Ahora se continuará con el área dinámica, debido a que corresponde pensar en los sujetos que manejarán y orientarán las acciones y pondrán en marcha cada una de las estrategias. Estos sujetos serán los responsables del manejo de los recursos, así como de la forma de establecer los mecanismos que permitan que las actividades se realicen de manera efectiva y que los objetivos se cumplan. La función a desarrollar es la que se denomina como Dirección, como parte del proceso administrativo; pero como este término también se aplica para determinar un nivel superior de la estructura, se hace necesario conceptualizarlo a partir de lo que los expertos definen como dirección.

Los teóricos definen a la función de Dirección como parte del proceso administrativo de la siguiente forma, Hampton (2000, p. 24) menciona que "...sus acciones desarrollan y comunican la cultura de su organización, con sus valores implícitos que favorecen el logro, la asertividad (o afirmación de sí mismo) y el trabajo en equipo". Hellriegel (2002, p. 9) señalan que la dirección "...supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización, no puede haber dirección si no ha concluido la planeación y la organización". Koontz y col. (2001, p. 36) establecen que la dirección es el "...hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración". Münch Galindo (1985, p. 148) consideran que es "...la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión". Eyssautier (2003, p. 51) indica que la dirección es la "...tercera función básica dentro del proceso administrativo; guía las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas".

Con base en lo anterior se puede decir que la dirección consiste en una guía que permita integrar y motivar a los miembros en trabajos individuales como en equipos, por lo que es necesario que exista un liderazgo, para que se ejecuten las actividades, en consecuencia tareas favorables, por lo tanto la correcta comunicación permitirá la toma de decisiones, a fin de que todos los esfuerzos sean motivados a conseguir que lo planeado y organizado se cumpla de forma eficaz y eficiente. La dirección se integra de diversos componentes necesarios, que son:

- a) **Ejecución.** Es la realización de las actividades planeadas, a partir de la estructura que permite que cada uno de los responsables puedan poner en

práctica los elementos necesarios, capaces de permitir que se cumplan los objetivos. Por lo tanto la ejecución es la puesta en marcha de lo planeado y organizado, a partir de una integración y guía necesaria para que sea eficiente y eficaz el servicio.

- b) **Integración.** Consiste en la acción de los administradores para que pongan en marcha el correcto aprovechamiento de los recursos humanos, por lo que se procura promover la participación de cada uno de los sujetos encargados de las actividades a través de la integración. Esto se logra al contratar a las personas adecuadas en cada puesto, proporcionando los elementos necesarios para que se haga frente a las necesidades del puesto. Por lo anterior se debe poseer un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. La dirección tiende a colocar sujetos que influyan en una correcta ejecución e integración, por lo que se hace imprescindible que exista en estos sujetos la comprensión del liderazgo<sup>2</sup>, ello obedece a que en la forma de dirigir, conducir guiar o manejar a los miembros o subordinados, se hace presente el reconocimiento de autoridad y manejo del poder o mando, para que todos los esfuerzos converjan en el logro de los objetivos. El liderazgo tiene que ver también con la motivación, ya que el líder debe poseer el respeto y reconocimiento de sus subalternos, al llevar el timón, pero reconociendo la participación de todos los miembros, quienes contribuyen en la correcta realización de las tareas.
- c) **Autoridad.** Es la facultad que posee una persona para dar órdenes y exigir que se cumplan las indicaciones por los subordinados al realizar sus actividades. La autoridad es otorgada a los puestos que conforman la organización.
- d) **Mando.** Lo poseen las personas que tienen autoridad para emitir órdenes o instrucciones. Las órdenes tienen que ver con dar indicaciones respecto a la

---

<sup>2</sup> El liderazgo es un tema tan extenso que en administración existen teóricos sobre este tema, en el caso de este trabajo sólo se trata de explicar el término sin profundizar en el tema. Se reconoce que hablar de liderazgo abarca tanto material que puede ser motivo de una tesis, por lo que en esta investigación sólo se está aplicando la definición otorgada por Stogdill, en el trabajo enviado y realizado por Andrés Quijano Ponce de León a la Universidad del Rosario, Facultad de altos estudios de Administración de Empresas y de Negocios, Bogotá (<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>, 2009).

forma como se deben realizar las actividades y éstas son por escrito, con claridad y precisión. Las instrucciones son las normas que deben de observarse en situaciones de carácter repetitivo, por lo que se transmiten por medio de circulares.

- e) **Comunicación.** Es el proceso de transferencia de la información por medio de mensajes, símbolos y canales adecuados, así como un mecanismo para la toma de decisiones. La comunicación se puede dar por un medio hablado, en el que se expresa de forma oral además de directa, ya sea en una junta, asamblea, o individualmente; la otra es por escrito utilizando los memorandos, oficios, comunicados, desplegados, etc., y es la forma en que las personas van a interactuar con la dirección. La forma en que fluye o se transmite y recibe la información a los integrantes de la estructura, puede ser formal o informal. La primera permite que la incertidumbre disminuya, ya que los conocimientos, informaciones, sucesos, cambios etc., fluyen al interior de la organización de acuerdo a los canales existentes gracias a la estructura de la institución, por medio de los escritos, ésta puede ser una comunicación vertical si la información y mensajes provienen del más alto nivel jerárquico hacia los niveles inferiores o comunicación horizontal, si sólo se da en los niveles de igual jerarquía o jefes de cada departamento, finalmente la comunicación circular, la cual se genera en cualquier nivel y se despliega a todos los miembros de la institución, estando todos notificados al mismo tiempo. La segunda ocasiona que se genere incertidumbre y alteraciones en la información, porque en su mayoría son chismes, rumores, comentarios u opiniones, generados en los grupos informales y al no seguir canales formales u organizacionales, se ocasionan comunicados o indagaciones sin fundamento alguno que afectan a la institución.
- f) **Toma de decisiones** (<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>, 2010) es aplicado en todo el proceso administrativo, pero se hace más notorio durante el ejercicio de la dirección, ya que en esta etapa se deben considerar las situaciones, que una vez valoradas revelan la existencia de

problemas, entonces hay que elegir la mejor posibilidad de solución, de entre un gran abanico de alternativas que existen para dar respuesta al problema detectado. Es necesario comprender que un problema es un conflicto que surge durante la puesta en acción de las tareas, por lo consiguiente es necesario definir claramente el problema, "...para analizarlo y proponer alternativas de solución, sabiendo que cualquier conflicto por más insignificante que parezca puede crecer ocasionando que los problemas se conviertan en graves y que cada vez sea más difícil tomar decisiones acertadas" (Münch Galindo, 1985, p. 150). Las decisiones son de tal trascendencia porque pueden promover el éxito o fracaso de la institución, es decir, que si no se toma una adecuada decisión para los problemas, éstos en lugar de disminuir aumentarán, por eso una vez detectado el problema es necesario tomar una decisión con varias alternativas de solución, que pongan fin al conflicto. Para el ejercicio de la toma de decisiones influyen la experiencia, la creatividad, la habilidad, los criterios propios, los prejuicios, las presiones psicológicas o de tiempo, las normas, las situaciones sociales, etc., pero jamás debe de quedar fuera la información y comunicación, además del buen juicio, puesto que al optar por una solución se debe de contribuir a que la meta se alcance, también a que la relación con el grupo de trabajo sea armoniosa, en consecuencia la institución funcionará eficientemente.

- g) La **motivación** influye en el ambiente de la institución, ya que son acciones que generan el interés con ánimo o desánimo para ejecutar una tarea, por parte de los empleados. Así, Koontz y col. (2001, p. 501) expresan que la motivación es un "...término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares; ...decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera". Por lo tanto, la motivación impulsa el rendimiento de cada miembro con respecto al cumplimiento de los objetivos de forma correcta e idónea, para esto es necesario que la conducta y participación de los empleados o miembros de la

institución sea la más adecuada, por medio de una correcta motivación. Como se explico en la teoría de recursos humanos, es necesario considerar que se trabaja con personas que poseen diferentes necesidades y que el impulso para realizar sus funciones no sólo es el monetario como lo establece la teoría clásica. La dirección debe guiar a los empleados para que los trabajos se realicen con una actitud y comportamiento positivo, que genere un servicio no solamente adecuado, sino con la posibilidad de agrado para quien lo realiza. La motivación es la parte más crítica de la dirección, ya que permite que las diversas voluntades se condicionen a acciones de trabajos armoniosos y participativos, en los que se puedan integrar las necesidades tanto de la institución como de los individuos, para que el porcentaje de conflictos sea el menor posible. Finalmente la motivación consiste en la aplicación de medios, como son los reconocimientos para el trabajador del mes, gratificaciones, etc., que permiten la realización de trabajos con resultados favorables para lo planeado y organizado, permitiendo que la ejecución sea eficiente y eficaz, al admitir la importancia de la colaboración de los miembros para acceder a una mejora en la institución, incrementando el rendimiento de los trabajadores. Pero el no motivar a los miembros de la institución provocara el desánimo y bajo rendimiento de los integrantes de la institución, en términos simples el incumplimiento de lo planeado y organizado. En la aplicación de los elementos anteriores existen diversos estilos de dirección, algunos de ellos son los siguientes:

- ❖ **Dirección Coercitiva.** Es aquella en la que se impone la realización de los programas, tal cual aparecen, sin considerar las posibilidades de cambio, no da pauta de que exista una comprensión de lo ejecutado y, por consecuencia, es muy rígida, poco integradora, sin motivadores, la comunicación es muy pobre y la toma de decisiones es poco asertiva para los problemas de la organización, por lo que no es posible determinar si lo planeado y organizado es acorde a la realidad.

- ❖ **Dirección Autócrata.** Este estilo se relaciona con el anterior, con la característica de que existe un exagerado personalismo en la toma de decisiones, se concentra en demostrar y aplicar su mando sin una vigilancia, ya que no se consulta con nadie si lo planeado y organizado es efectivo para las condiciones, por lo tanto la comunicación es vertical, no generando la suficiente información, se deja llevar por resultados, que en su mayoría no representan los procesos llevados a cabo en las actividades, debido a que se alteran los datos, la motivación es nula porque se promueve la sanción, ocasionando que los objetivos no se cumplan y la meta no sea alcanzada.
- ❖ **Dirección Democrática.** Es en la que se promueve la participación y motivación de cada uno de los miembros de la institución, para la solución de problemas hace partícipes a cada uno en la toma de las decisiones, considerándose directa la comunicación y supervisión, al comprobar si los trabajos son realizados eficientemente, esto origina que cada persona se integre en las actividades, ya que se reconoce que su labor permite que los objetivos se cumplan y la meta se efectúe.
- ❖ **Dirección Liberal.** Es aquella en la que se deja que las personas hagan lo que consideran conveniente, promoviendo no la delegación de responsabilidades, sino que se deslinda de cualquier responsabilidad al permitir que cada uno de los miembros prosigan su propio camino, haciendo que la institución sea ineficiente, porque no se cumple con la meta, debido a la falta de dirección, lo planeado y organizado no se realiza.
- ❖ **Dirección Departamental.** Es la que se concentra en que funcionen adecuadamente los diferentes departamentos, la comunicación es transmitida sólo a los jefes de cada departamento y ellos son los que informan a los puestos superiores, los avances de lo planeado y organizado; la delegación de responsabilidad es por área, exigiendo que la integración se lleve a cabo sólo entre el personal a su cargo, ocasionando que pueda ocurrir disputas entre

departamentos, falta de claridad en los límites de mando, la concertación de los objetivos es lenta y por consecuencia la gestión en la institución también.

- ❖ **Dirección Estratégica.** Consiste en formular estrategias para la solución de problemas, admite la participación de los miembros de la institución; utiliza los canales de comunicación formal e informal, para que la toma de decisiones sea capaz de hacer frente a los conflictos y cambios surgidos tanto dentro como fuera de la institución; supervisa los rendimientos de cada miembro y considera los elementos necesarios para que exista una motivación, con la finalidad de que los resultados de las diversas tareas sean satisfactorias y que los objetivos se cumplan.

Finalmente la dirección realiza el análisis necesario, con objeto de que exista un conductor adecuado que guíe el correcto cumplimiento de las funciones y actividades, para que las tareas se desarrollen en un ambiente de cordialidad y motivación. Dirigir no es sólo dar órdenes, es poder crear un ambiente adecuado y de respeto en el que se puede manejar la ejecución de las actividades con habilidad, en consecuencia la institución establecerá el cumplimiento adecuado de la meta. La dirección permite que exista una supervisión, no sólo de los resultados sino de todo el proceso llevado a cabo en las actividades, procurando que la comunicación sea el elemento principal en la toma de decisiones, naturalmente para que los problemas sean resueltos y que no sean motivo de falla en el cumplimiento de lo planeado y organizado.

Es claro que si no se posee una dirección apropiada, la institución cae en conflictos e ineficiencias. Se puede tener una planeación y organización correcta pero si la forma de guiar, motivar, influir y tomar decisiones es poco efectiva, hará que el logro de los objetivos no se cumpla y que la institución sea considerada inútil en el cumplimiento de la meta.

## 2.4 Supervisión y Evaluación.

Una vez que la institución se encuentra con objetivos y propósitos definidos, jerarquizados y en ejecución, es necesario que se implemente una forma aceptable para determinar que los procesos y los resultados son los deseados o esperados; surge así la necesidad de establecer un punto de estimación, que sea capaz de fundamentar que todo lo planeado, organizado y dirigido se está realizando adecuadamente. La supervisión y la evaluación son entonces la herramienta de la Administración Educativa que permite mantener dentro de los límites y expectativas planteadas las actividades, funciones, atribuciones por último las tareas, al crear y otorgar la medida apropiada a todo lo realizado, para que se pueda determinar en cualquier momento que la institución se encuentra en el camino adecuado para el cumplimiento de la meta propuesta; por lo que es necesario que se puedan observar, también evaluar los procesos o resultados, a fin de implantar, replantear, reorganizar o innovar el servicio y así cumplir con los objetivos.

Se debe definir lo que significa supervisión porque cada persona interpreta esta palabra de acuerdo con su experiencia o con su necesidad, ya que mientras para unos es sinónimo de ayuda o apoyo como una herramienta positiva para el mejoramiento de lo planeado, para otros es una expresión de amenaza a la realización de su actividad cotidiana o individualidad. Por todo esto es necesario recurrir a los expertos que definen a la supervisión de la siguiente manera, Hellriegel (2002, pp. 9-10) comentan que es "...el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas". Hamptom (2000, p. 24) establece que son acciones "...que consisten en vigilar el proceso, basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación". Los teóricos hacen énfasis en que en esta etapa se va a vigilar y medir el desempeño de las actividades y las tareas, para evitar que se presenten fallas, con el objetivo de que si éstas se llegan a presentar puedan corregirse.

La supervisión es como se menciona la "...vigilancia y monitoreo de las actividades que los subordinados realizan, para que éstas se cumplan y se lleven a cabo de forma correcta, con eficiencia y eficacia, con el fin de guiar los esfuerzos conjuntos de cada miembro para que se logren los objetivos" (<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>, 2010, p. 6), por esto debe de ser vista como una guía, una ayuda en lo que se está haciendo, nunca considerar a la supervisión como una imposición de lo que se debe hacer, para después comprobar si se está haciendo. Ciertamente es una actividad en la que si no se tiene claro lo que se debe de monitorear o supervisar, se puede caer en la realización de observaciones que no apoyen el logro de los objetivos, porque se confunde la supervisión con la palabra crítica o chisme. Es muy frecuente escuchar que en la institución no hay una buena supervisión, que a los trabajadores no les gusta que los supervisen, porque pareciera que sólo se resaltan los aspectos negativos y que no se retoma para hacer la evaluación adecuada para su corrección o se llega, como ocurre en la actualidad, al hecho de que la supervisión sea sólo el llenado de papeleo. La falta de una correcta supervisión origina que se tengan estos y otros prejuicios, confusiones y falta de un adecuado instrumento que permita identificar las fallas o aciertos en la institución.

Cabe señalar que no se debe de confundir a la supervisión con la vigilancia de las actividades que se deben desarrollar en pro de cumplir con los objetivos y además de que se propone no monitorear o "perseguir" los aspectos relacionados con los factores culturales, profesionales, políticos y de valoración de cada uno de los integrantes de la institución, porque lo que se desea es cumplir con la meta y no la actividad de vigilar las actuaciones personales de los integrantes de la institución. Se considera que la supervisión permite que una persona aplique no sólo los conocimientos e información para tomar decisiones, sino también la experiencia, ya que se intenta mejorar la productividad, asimismo incrementar el uso óptimo de los recursos, integrar a los miembros, monitorear las actitudes y mejorar las condiciones laborales, bajo un ambiente de trabajo altamente motivado. Al supervisar se adquiere

la responsabilidad de conocer las funciones, las políticas, el reglamento, el grado de autoridad que posee el puesto y la relación que existe con cada uno de los departamentos, ya que es una actividad dinámica y difícil porque consiste en vigilar el desempeño ajeno.

En la Escuela Secundaria Técnica no. 89, la supervisión de las actividades recae en los coordinadores académicos y tecnológicos, quienes deben realizar visitas a los profesores y personal de apoyo para determinar si están realizando sus actividades correctamente, registrando sus resultados en un formato conocido como observaciones al Plan Anual, en el caso del personal de apoyo no existe formato o documento para el registro y supervisión. Ciertamente la supervisión converge en una guía que corrige errores o fallas en las actividades, por lo tanto está fuertemente ligado con el liderazgo. Se considera que es necesario contar con una comunicación con la información que se requiere relacionado con cada actividad, no sólo de los resultados, sino también del proceso llevado a cabo. Cada que se supervisa también se evalúa, en consecuencia se pueden controlar las diversas actividades que se deben cumplir para que se cumpla con lo planeado, para determinar si lo organizado está lográndose o si existen fallas con la dirección y desempeño para el logro de los objetivos, es por esto que ahora vamos a analizar la evaluación.

Se requiere tener una clara comprensión del término evaluación, ya que ésta es la última función en el proceso administrativo, por lo que a continuación se analizarán las definiciones que nos proporcionan cada uno de los especialistas del tema. Al respecto Koontz y col. (2001, p. 115) expresan que "...consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes; ...implica la medición del desempeño con base en metas y planes, ...la detección de disipaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas". Münch Galindo (1985, p. 40) la conceptualiza como "la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para

establecer las medidas correctivas necesarias". Eyssautier (2003, p. 51) señala que es la "...función administrativa a través de la cual los administradores miden y comparan el desempeño de la organización, aplicando las modificaciones que se requieren, según los estándares preestablecidos".

Por lo tanto, se puede establecer que para llevar a cabo la evaluación se deben de tener claros los diversos componentes de la misma, tales como: la medición, los estándares, la corrección y la retroalimentación. La medición es la comparación o comprobación que permite "...demostrar que los objetivos se cumplieron o no se efectuaron; ...confronta los procesos además de los resultados obtenidos en las actividades para establecer una unidad de medición capaz de llevar a cabo la comparación de información confiable, ...que sea exacta, oportuna, ya que se necesita contar con ella en tiempo y forma apropiada" (<http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>, 2010), ya que puede existir diversa información que no permita identificar si los objetivos se cumplieron, con los parámetros o límites determinados por medio de los estándares que se establecieron, para determinar si existe el rendimiento esperado o no. En la EST no. 89, la medición no es considerada como la comparación de información, sino como pura demostración de resultados, por ejemplo: el proceso para determinar y presentar las calificaciones de cada bimestre, en el que únicamente se proponen fechas de entrega, pero no se mide el cumplimiento de los objetivos respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los estándares son patrones o modelos a seguir en los que se "...establecen lo que debe medirse, para determinar si existen desviaciones en los procesos de las actividades consideradas como normales o deseables, con el objetivo ...de corregirlas y que los objetivos se cumplan" (<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702115818-Puntos.html>, 2010). Estos modelos son implementados a partir del análisis de datos obtenidos de la información, por experiencias anteriores de los

administradores en áreas similares de la misma institución o de la competencia; así también pueden ser juicios de valor, cuando se trata de aspectos cualitativos y/o resultados de estudios cuantitativos de una o varias situaciones de trabajo específico, en los que las fallas han sido analizadas y corregidas. Por lo tanto los estándares permiten identificar las desviaciones o errores existentes en los planes, al compararlos con los modelos o patrones generales que existen y que dan un referente de lo que se considera adecuado.

Los estándares hacen posible localizar no sólo los errores, sino también a los responsables, con la finalidad de corregir las desviaciones para lograr cumplir con los objetivos propuestos para la planeación, organización, dirección, supervisión y planeación. En la EST no. 89, los estándares no existen y si se posee alguno, éste es un modelo no apto para los actuales requerimientos, como por ejemplo: el estándar que debería de existir en cuanto al modelo de alumno que debiera egresar, la comparación se realiza con referencia a las calificaciones obtenidas y no a la adquisición de conocimiento, habilidades, aptitudes, valores y experiencias adquiridas durante su proceso de formación. La corrección es la acción de restablecer el rumbo de las actividades, si es que éstas no se están llevando a cabo dentro de los límites planteados para cada objetivo, a partir de los estándares existentes.

Al identificar las fallas se aplican las decisiones requeridas que mejoren los actuales procesos o resultados que se han obtenido, sobre todo si no son satisfactorios en comparación con los modelos implementados, todo esto para que se replanteen las actividades. Las correcciones en la EST no. 89 son utilizadas no como medida de cambio ni como una acción de mejora o realimentación, sino como una acción disciplinaria, de imposición de la autoridad o como un medio de manipulación. La realimentación es un término aplicado por la teoría de sistemas en el que los cambios para la mejora "...deben suministrar al sistema los datos necesarios para que el funcionamiento de los procesos sea el adecuado, por lo que en algunos casos deberá

...de dar marcha atrás en la forma de cómo se están haciendo las cosas” (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controlelibeth.htm#i>n, 2010). Con la información obtenida en la continua vigilancia, se valoran aciertos y errores registrados en cada etapa, a fin tomar decisiones que permitan ajustar la planeación, en consecuencia los procesos de las actividades cambian garantizando que los resultados se apegarán en lo más posible a los objetivos deseados.

Al establecer las mediciones, y los estándares es posible que la realimentación permita las correcciones adecuadas y que las actividades se guíen en función de los objetivos, por lo tanto el control no tiene valor alguno cuando no esté fundamentado en los objetivos. La supervisión (como acción) y la evaluación (como un trabajo de reflexión) son funciones tan dinámicas que se puede decir que de acuerdo al momento en que son implementadas como una vigilancia o monitoreo, se pueden clasificar como:

- 1) **Preventivo o preliminar**, al aplicarlo para reducir errores que se puedan presentar antes de poner en marcha la ejecución de las actividades, previendo alteraciones.
- 2) **Supervisión y evaluación concurrente**, cuando es aplicado durante el proceso o ejecución de las actividades.
- 3) **Supervisión o evaluación correctiva o de realimentación**, es cuando se concluye el tiempo de ejecución de las actividades, cuando los resultados están presentes y se analizan para atacar los errores cometidos, así como las condiciones que ocasionaron las fallas en el alcance de los objetivos, para que no se repitan.

La institución debe de aplicar los tres tipos de supervisión y evaluación, ya sea preliminar o preventiva, concurrente y correctiva o de realimentación, (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controladmin.htm>,

2010) con el fin de que los objetivos sean los deseados y la meta se cumpla. Como en estas dos etapas se necesita la estimación, vigilancia, medición, aún corrección de la ejecución y el desempeño de las actividades, se hace imprescindible contar con los marcos cualitativos, cuantitativos y de calidad, que permitan que se pueda supervisar así como evaluar, para determinar que los objetivos se encaminan al cumplimiento eficiente de la meta institucional. Con respecto a la tipología de la evaluación se tiene lo siguiente:

- A. **Evaluación cuantitativa**, es cuando la medición se expresa por medio de unidades numéricas, la meta puede medirse numéricamente al determinar si se cumplió ésta, por ejemplo, en la educación es muy común determinar si los objetivos en un año escolar se cumplieron en un 20, 50, 80 o 100%, y es a partir de esto que se toman las decisiones para implementar las correcciones que permitan mejorar las circunstancias para el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto la evaluación cuantitativa es aplicada en las características de aquello que puede ser susceptible de medirse en unidades numéricas, por ejemplo: número de alumnos inscritos, reprobados, porcentaje de ausentismo de profesores o retardos, cantidad de alumnos egresados de las secundarias técnicas, etc.
- B. **Evaluación cualitativa** es cuando se establecen subjetivamente los aspectos a evaluar, sólo con referencia a ciertas cualidades o juicios de valor, los objetivos son cuantificados de este modo. Cuando decimos que la meta se cumplió, se controla bajo ciertos juicios de valor, como es el determinar el desempeño aplicado en la ejecución de las actividades, éstas no pueden referirse en números, debido a la complejidad de las mismas y se retoman sólo características que hacen referencia al logro deseado. La evaluación cualitativa se refiere a un valor personal, que otorga la medida, por ejemplo, en las escuelas la atención que se les da a los alumnos y padres de familia, el tiempo de espera para recibir información, documentos, etc., los cuales dependen de una percepción al medir

el servicio expresado como satisfactorio o bueno, regular o el adecuado, también puede ser insatisfactorio o malo.

- C. **Evaluación de la calidad** es cuando se responde adecuadamente a las fallas, para aumentar las oportunidades, produciendo los cambios adecuados, si agregamos un valor a la detección y eliminación de cualquier causa que origine desviaciones o fallas en el servicio, hablamos de una evaluación de la calidad. Cuando se expresa que se agrega valor al servicio es porque existe una distinción por parte de la institución hacia los usuarios, los cuales son tanto externos como internos, refiriendo que existe este valor que se le confiere a la institución a través de una adecuada evaluación, ya que implica la distinción de ésta ante las otras instituciones educativas.

La supervisión y evaluación pueden auxiliarse de diversas técnicas en su implementación, las más comunes son las auditorias y los reportes o informes. Las auditorias, como lo expresa Frankiln (2002, p. 12) son entendidas como "...el examen integral o parcial de una organización, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora". Por lo tanto, las actividades se verifican por medio de exámenes, para determinar si se están realizando dentro de los límites determinados, así se pueden detectar hallazgos positivos o negativos, además de fallas o evidencias que pueden ser corregidas, por esto se les llama oportunidades de mejora.

Los Reportes e Informes son "...formas escritas o verbales en los que se detallan no sólo los resultados obtenidos en el desarrollo de una actividad" (Frankiln, 2002, p. 12), éstos deben expresar todo lo realizado durante la operación o proceso de las actividades llevado a cabo. El primero o sea el Reporte es más común, ya que los procesos o resultados se expresan oralmente, mientras que el segundo o Informe, como lo dice su nombre se realiza escrito, ya sea en papel o por medios electrónicos, como: a través del Internet, grabado en discos o por medio del uso de una USB). Los Reportes e Informes deben mostrar información confiable, presentar datos

consistentes que puedan compararse durante el paso del tiempo, con los cuales es posible generar la toma de decisiones y los planes necesarios para ofrecer un servicio de calidad, en la institución.

El ejercicio de las funciones de la supervisión y la evaluación con base en las estadísticas o gráficas se realiza cuando los resultados se presentan en gráficas de barras o circulares. También es posible detallar estas funciones por medio del diagrama de Gantt. Por tanto es una forma de presentar el logro de los resultados al comparar las graficas con otras de periodos anteriores. La importancia de las funciones de supervisión y de evaluación, conocidas como una forma de control, radica en garantizar que las actividades sean llevadas a cabo de forma correcta con una vigilancia continua, bajo límites establecidos por los estándares; permitiendo con las evidencias detectar oportunamente las fallas, con el fin de corregirlas. La única manera de saber si se continúan realizando las cosas de acuerdo a los objetivos establecidos, es por medio de estas dos funciones; la constante comparación establece en qué punto nos encontramos y hacia dónde vamos. El poder supervisar y medir adecuadamente la planeación, organización y dirección permite que el servicio sea eficiente y de calidad.

La supervisión y la evaluación son tan dinámicas, porque su aplicación se efectúa al principio de las actividades, durante el proceso y al final de éstas, ocasionando que en cualquier momento se replanteen las acciones, lo que permite que se tomen decisiones oportunas, para que los errores no se conviertan en sistemáticos, otra vez afirmando que se puede cumplir con los objetivos, garantizando que las metas sean alcanzadas de manera apropiada. Finalmente, la supervisión y la evaluación son las herramientas que hacen que las amenazas, debilidades, fallas o errores, puedan cambiarse por oportunidades o fortalezas, que hacen que la institución sea previsoras más que reactiva a los cambios; así es que estas dos etapas promueven una mejoría a la calidad del servicio que se oferta. Es necesario hacer énfasis en el hecho de que

se analizaron cada una de las etapas, esto es, la planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación, así como a sus diversos componentes, esto se realizó para la comprensión de cada uno de los elementos que integran a la Administración Educativa, dejando claro que éstas se presentan en un continuo, por lo que pueden estar desarrollándose simultáneamente.

### **Capítulo III. El ejercicio de la Administración Educativa en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo”.**

#### **3.1 Descripción de la institución, objeto de estudio.**

La Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo” es una institución que presta su servicio a la sociedad en la rama educativa básica. Se encuentra localizada en la calle de Prolongación Hortensias y Pirul s/n, Col Jardines de San Lorenzo Tezonco, C.P. 09940, Delegación Iztapalapa, México D.F. Alrededor de esta institución se encuentran los asentamientos de personas pertenecientes a las asociaciones políticas, tales como: el Frente Popular Francisco Villa y el Antorcha Popular, además ahí se ubican los fundadores de la colonia, quienes solicitaron la creación de esta Escuela, los cuales son residentes de las inmediaciones del pueblo de San Lorenzo Tezonco.

La Escuela se fundó el 15 de agosto de 1984, en la colonia de San Lorenzo Tezonco, perteneciente a la Delegación Política de Iztapalapa, colindando con la Delegación Política de Tlahuac; para ese año era una zona semiurbana, había quienes eran considerados campesinos porque todavía había terrenos de cultivo, en esta zona posteriormente se establecieron asentamientos de familias provenientes de diversos Estados de la República Mexicana, de clase social baja; hasta el día de hoy los padres de familia se desempeñan en actividades como: comerciantes, obreros y empleados. Las fuentes de trabajo no se encuentran dentro del área, por lo que el potencial

productivo debe trasladarse a zonas alejadas. Al iniciar el periodo escolar 1984-1985, no se contaba con aulas ni mobiliario; las oficinas administrativas se encontraban en un local que proporcionó la Subdelegación de San Lorenzo Tezonco, sin contar con el equipo y mobiliario adecuado. Las clases provisionalmente se empezaron a impartir en la plazuela, calles y atrio de la iglesia de San Lorenzo.

Posteriormente se dieron las clases al aire libre en los campos de fútbol, hasta que se gestionó que se facilitara el Gimnasio de la Escuela Secundaria Diurna no. 118, por el mes de octubre se iniciaron las divisiones para formar las aulas con plástico y periódico, para la impartición de las clases separándolos por grupo, en el mismo local, aún sin contar con mobiliario. Poco después se instalaron aulas prefabricadas en un área donde se había planeado construir la escuela, se contaba con siete aulas, seis para grupos con sus respectivas butacas y pizarrones y un aula para oficinas, así como con una pequeña plaza cívica y dos sanitarios portátiles. El personal que fundó la Escuela Secundaria Técnica no. 89 fueron: tres Directivos; cinco secretarias; un Almacenista; un Contralor; tres de Intendencia; dos Veladores; dos Prefectos; dos Trabajadores Sociales; un Orientador y 28 Docentes.

En 1984, se iniciaron las labores de construcción de la primera etapa de lo que sería el inmueble de la escuela, a mediados de septiembre de 1985 se ocuparon las instalaciones que ya estaban terminadas, integradas por: el área administrativa, cinco aulas, dos talleres, un laboratorio, sanitarios, tres jefaturas de área y un local de intendencia. Ese mismo año se inicio la construcción de la segunda fase de la escuela, quedando terminada en el año de 1987, en ese mismo año se iniciaron las actividades en el turno vespertino, con cuatro grupos. La matrícula inicial de alumnos fue de 440, hoy cuenta con 1,620 alumnos inscritos, distribuidos en 34 grupos, 18 en el turno matutino y 16 en el turno vespertino. En cuanto al personal que integra a la plantilla de la institución, incluyendo los dos turnos son: ocho Directivos; quince Secretarias; dos Almacenistas; dos Contralores; seis de Intendencia; dos Veladores; siete Prefectos; dos Trabajadores Sociales; tres Orientadores y 78 Docentes.

En cuanto a las instalaciones, actualmente se cuenta con dos edificios, distribuidos de la forma siguiente: cuatro aulas de taller; dos laboratorios, área de oficinas; un aula de computación; un aula de medios; una biblioteca; un salón de educación artística; catorce aulas para grupos; dos áreas de sanitarios, un aula de almacén; una área de mantenimiento y un solo patio cívico. En cuanto a la preparación profesional de los Directivos, no se ha integrado ningún Administrador Educativo y se detectó que la plantilla directiva actual no tiene conocimiento acerca de la licenciatura en Administración Educativa, ya que nunca han tenido una preparación o curso enfocado a este tema y mucho menos han asistido a la Universidad Pedagógica Nacional; la formación de dicha plantilla es la siguiente: el Director es pasante en economía y en enseñanza tecnológica, la Subdirectora del turno matutino es licenciada en psicología, el Subdirector del turno vespertino es ingeniero, la Coordinadora Académica del turno matutino es economista, el Coordinador Académico del turno vespertino es licenciado en derecho, el Coordinador de Tecnológicas del turno matutino es pasante en computación, el Coordinador de Tecnológicas del turno vespertino es técnico en mantenimiento, la Responsable de Servicios Educativos Complementarios del turno matutino es médico cirujano y la Responsable de Servicios Educativos Complementarios del turno vespertino es pedagoga.

### **3.2 Descripción de la problemática identificada en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 “Francisco Luna Arroyo”.**

La principal función de un Director, Subdirector, Coordinador, Jefe de Departamento, o Enlace, radica en poner en práctica los diferentes elementos teóricos de la Administración Educativa. Es necesario que todos aquellos encargados o responsabilizados de la labor de conducir a una institución, estén obligados a aplicar las funciones administrativas, así como el enfoque de las teorías existentes para que se apliquen correctamente, en el alcance de la eficiencia y eficacia del servicio que se ofrece. La problemática radica en no reconocer a cada uno de los elementos que

componen la Administración Educativa, el valor e importancia necesaria, por lo tanto es común que se observe una labor sin calidad, es decir, que la eficiencia y eficacia no es una realidad para la institución, en consecuencia el servicio no es el que se debiera ofrecer, asimismo tampoco el que espera recibir la comunidad que conforma esta institución.

A continuación se describirá el análisis realizado en la Escuela Secundaria Técnica no. 89, relacionado con la comparación de lo que se hace en la realidad relacionado con las actividades administrativas y lo que se debiera hacer, sustentada en las teorías administrativas descritas.

### **3.2.1 Planeando o improvisando.**

Se ha explicado detalladamente que con el ejercicio de la planeación es posible que la Escuela Secundaria Técnica no. 89 determinará adecuadamente el rumbo que debe de tomar, con la finalidad de que las actividades plasmadas en la programación respondan con claridad a los objetivos, que nos lleven al logro de la meta planteada y de la misión de la institución, apegándose a los requerimientos que la sociedad actual exige a esta escuela; por lo tanto se considera imprescindible que las diferentes tareas se ajusten a los planes, para así cumplir con lo proyectado. En la práctica de la Escuela Secundaria Técnica no. 89, existe ciertamente la planeación, pero tener una planeación no implica necesariamente que se tenga entendido de manera clara o correctamente definidas tanto la misión como la visión de la institución o el por qué y para qué de está; ya que se considera que los directivos no implementan la planeación con todos los elementos que la integran.

Por lo que surgen interrogantes al respecto, esto es, por qué no existe una correcta definición de lo que se desea alcanzar, por lo que los imprevistos desvían el rumbo apropiado, así también las diferentes tareas no se realizan eficiente ni eficazmente, asimismo no se prevé el futuro de la institución buscando elevar la calidad

continuamente y se dejan de considerar las alteraciones causadas por el ambiente exterior e interior que prevalece en la institución, también la programación no proporciona una solución adecuada a las problemáticas, consecuentemente los objetivos no son alcanzables. En la actualidad, hay en el personal de la escuela una falta de claridad en la definición de los objetivos y las metas planteadas a la institución. Pese a que tanto las metas como los objetivos de la EST no. 89 están plasmados en los gafetes de identificación de la plantilla, son desconocidos por el personal, asimismo pareciera que los directivos al elaborarlos, no consideraron que éstos tuviesen congruencia, porque aún cuando se ha planteado la meta de que “todos los resultados de lo realizado deben de dirigirse en otorgar una educación formativa básica -en su etapa terminal- (P.E.T.E. 2010)”, y su propósito es: “brindar una formación básica por medio de personal adecuado para cada asignatura; además se ofrece la iniciación del aprendizaje de una actividad técnica con profesores adecuados en una área productiva, en instalaciones suficientes, posibilitando la incorporación en el campo laboral por si no continua estudiando o para ayudarse en sus estudios” (PEC, 2010), no se toman en consideración los recursos, capacidades y aptitudes con que cuenta la institución, teniendo como consecuencias fallas en el correcto cumplimiento de la meta.

Por ejemplo, se desea que la escuela presente un apropiado servicio (PETE, 2010), pero no se cuenta con los recursos materiales necesarios, ya que cada hora se mueven cerca de ciento cincuenta a doscientos alumnos dentro de un mismo edificio o trasladándose al otro; esto debido a que no se consideró el crecimiento o demanda de la matrícula de la institución a futuro, por lo que se identifica en la actualidad, la falta de cuatro aulas para que todos los grupos permanezcan en salones fijos, y que de esta forma no existiera movimiento masivo de alumnos. Se quiere presentar ante la comunidad una supuesta disciplina que proyecte la no existencia de los desplazamientos masivos, y que la institución cuenta con la capacidad necesaria para atender a los cerca de 900 alumnos inscritos en el turno matutino, y lo mismo sucede en el turno vespertino con menor número de alumnos.

Los recursos humanos son insuficientes, a pesar de que existe una plantilla aceptable para la Secretaría de Educación Pública (plantilla base de recursos humanos), la nueva política de otorgar plazas por medio del programa “Plazas Alianza” que es sólo para normalistas, los cuales son contratados por periodos de tres meses y dejan de trabajar de quince a treinta días o más, en lo que prorrogan las contrataciones de esas plazas; durante estos periodos los grupos quedan sin profesor, así también sin actividad, incumpliendo en el otorgamiento de una formación básica continua y de calidad. Hace falta personal de apoyo en el turno matutino, como son: prefectos, ya que existen sólo tres para atender a toda la población; también falta personal de intendencia porque actualmente son solamente tres responsables de la limpieza para toda la escuela, y en mantenimiento sólo es una persona la encargada de las reparaciones y composturas, así como la realización de cualquier mejora necesaria en los edificios de la institución.

Se puede apreciar que las capacidades y aptitudes del personal son sometidas a sus límites, ciertamente se debe de contar con una habilidad capaz de resolver cualquier tipo de problemática, y a pesar de no contar con los niveles de conocimiento adecuado para ciertas tareas, se les comisionan, y aun así es imprescindible afrontar situaciones que sean resueltas de forma adecuada, a fin de cubrir los requerimientos actuales demandados por la comunidad. El deseo no concuerda con los recursos existentes, esto origina una falla en la relación meta–propósito, la cual no debe realizarse paralelamente sino que éstas deben converger en la planeación, para que se realicen adecuadamente. Si la meta y el propósito no concuerdan o no se interrelacionan, hacen que los objetivos no sean claros, por esto es necesario tener bien definido el rumbo (la misión), así como lo que se anhela de la institución (la visión), para que se defina también cada uno de los objetivos necesarios para lograrlas de forma idónea.

En la EST no. 89 es muy común que se planteen objetivos que nada tienen que ver con la meta establecida, ya que toda la planeación entregada a la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas (DGEST), son reescritas de planeaciones anteriores o inventadas sin soporte real, sólo se presentan para cumplir con los requerimientos, pero sin darles seguimiento. Los objetivos que los Directivos definen en estas planeaciones se plantean sin considerar los elementos reales necesarios para integrar una meta coherente y factible, así como propósitos que ayuden a la escuela para cumplir con su propósito o misión. Por ejemplo en el PEC (Programa de Escuelas de Calidad), la escuela debe otorgar una educación formativa básica equitativa, pero uno de los objetivos planteados para cumplir con esta meta, no es el adecuado, éste propone la creación de tres grupos homogéneos; este proyecto consiste en agrupar a los alumnos de acuerdo a sus calificaciones y conducta en tres categorías: los alumnos con calificaciones de nueve y diez sin reportes se agruparon en lo que se denominó grupos pilotos, los de ocho y siete hasta con tres reportes fueron colocados en los llamados en grupos de superación y toda la demás población con calificación de seis y cinco se situaron en los grupos designados como de alto rendimiento, cabe señalar que se crearon por grado un grupo piloto dos de superación y tres de alto rendimiento, justificando que si se trabaja con alumnos con características similares se puede aplicar mejores estrategias para elevar la calidad.

La realidad es que estos grupos homogéneos rompen con la idea de equidad, esto es, se está haciendo una diferenciación y no se está ofreciendo la misma oportunidad a cualquier alumno, además de que no es equitativo con los valores, habilidades y capacidades de cada alumno; por lo que la creación de estos grupos hace que la educación se convierta en elitista y finalmente poco formativa. Aunado a esta creación de conjuntos de alumnos, se solicitó a los docentes que elaborarán una planeación de clase para cada tipo de grupo sin considerar que hay profesores que tienen más de un grado y una materia, triplicando el trabajo de planeación para que sean acordes a los grupos asignados.

Se han propuesto diversos objetivos para la institución, como ya se mencionó, pero no se ha logrado que los Directivos comprendan que éstos deben de estar dirigidos al cumplimiento de la meta y el propósito, ya que al elaborarlos sólo se está cumpliendo con la presentación, más no con el seguimiento y logro de los mismos. Ahora bien, si hasta este momento el análisis de la meta, propósito, y objetivos no están relacionados, las estrategias no serán las adecuadas, esto se deberá a la falta de observación en lo que se hace correctamente, en los factores que pueden ocasionar una mejora, así como en aquello que no se está haciendo bien y en los agentes que crean conflictos; en otras palabras no se considera el análisis FODA.

El ejemplo de una estrategia en que no se consideró el análisis FODA, se presenta cuando a cada profesor se le exige la correcta atención de los grupos homogéneos, además de que se espera que los docentes logren crear tres tipos de clase según cada grupo, sin apreciar que no cuentan con el tiempo necesario pues no poseen descarga de grupos, por lo que algunos profesores tienen que dar clases a más de diez diferentes grupos, asimismo dos o tres materias en áreas distintas, aunado a esto no se analiza si se cuentan con las habilidades y aptitudes para tratar con este tipo de grupo, también hace falta personal especializado (psicólogos educativos, sociólogos educativos y pedagogos).

También se identifica la poca importancia que se le otorga a la fortaleza que posee la escuela relacionada con la plantilla docente, ya que se tienen que enfrentar exigencias, tales como: atender a una matrícula excesiva de alumnos, cuidar el prestigio de la escuela ante la comunidad, así las responsabilidades se incrementan, sobre todo por la falta de profesores capaces de manejar grupos de cincuenta alumnos o más, los cuales enfrentan problemáticas familiares conflictivas, falta de interés en la competitividad, falta de plan de vida, desinterés en la preparación personal, autoestima baja por lo que no se consideran aptos, dificultades económicas, etc. Lo anterior incrementa los conflictos en la institución, porque

también es mayor la inconformidad de los profesores por trabajar con este tipo de alumnos, lo que redundaría en una resistencia elevada por parte de los alumnos para trabajar en el aula, así como del personal docente, por lo que la participación y competitividad se reducen al mínimo.

Queda claro, que las acciones deben de considerar que los objetivos sean cumplidos y en el ejemplo anterior no se logra cumplir con éste, que sería la adecuada atención de los grupos; por lo que ciertamente se concluye que cuando una estrategia no está ligada con el cumplimiento de los objetivos, no se podrá consumir la meta de la institución. Como se pretende en cualquier institución que desea lograr una calidad en el servicio, debe de mejorar su situación de competitividad; esto se logra en el momento que se identifican sus debilidades y amenazas con la finalidad de poder convertirlas en oportunidades y fortalezas, procurando que los diferentes objetivos y estrategias sean nuevamente planeadas para que el servicio pueda ser preestablecido con una eficiencia y eficacia, a fin de que se cumpla la meta.

La falla está en que las estrategias para cumplir con los objetivos están mal planteadas, los procedimientos utilizados se vuelven ineficientes además de ineficaces, por la falta de entendimiento; igualmente importante es el conocimiento de las políticas y las reglas que existen en la institución; por lo que no es raro que cada uno de los miembros de la institución utilicen lo que tienen a su alcance para cumplir con sus funciones y responsabilidades, aún cuando no estén utilizando los medios formales, honestos y adecuados. La falta de una guía de acción o del conocimiento de la normatividad, así como de los criterios generales existentes en la institución, hace que las personas tengan deficiencias y equivocaciones en la realización de sus actividades, además de que no se poseen criterios unificados para la resolución de los problemas que se presentan en la prestación del servicio que se ofrece, así al no poder establecer un orden de las actividades a realizar, cada uno hace lo que considera óptimo para cumplir con sus responsabilidades sin haber una

coordinación de esfuerzos, por lo que cada uno jala para la dirección que considera adecuada, no pensando en la mejora del servicio que oferta la institución.

La realización continua de actividades innecesarias genera que el método utilizado no sea el adecuado, pues no está enmarcado en la reglamentación. Así podemos encontrar a profesores que no respetan el horario de labores, abandonando a los grupos y la institución en el momento que desean; personal administrativo exigiendo derechos inexistentes para el cumplimiento de sus actividades; a Directivos que asumen liderazgos paternalistas con algunos de los trabajadores o anárquicos con aquellos que no concuerdan con las formas impuestas para la ejecución de las diversas actividades. Las estrategias y los procedimientos no están vinculados, en la programación quedan únicamente plasmados en papel, no los relacionan con las reglas y políticas, quedando los métodos y las acciones, como ya se mencionó en el ejemplo anterior, en actitudes de los trabajadores que repercuten negativamente en la actividad de la escuela.

Otro de los elementos no considerado es el periodo que abarca la planeación de los objetivos a lograr, porque pareciera que algunos de estos objetivos si se iniciaron pero nunca se concluyeron, mientras que otros nunca se consideraron, sólo fueron plasmados en el formato de la programación. Como se explicó en el capítulo dos, la programación es el documento visible de la planeación, ya que recopila todos los elementos citados, estableciendo la sucesión ordenada de las actividades. Pero al parecer la incompetencia en la elaboración de la programación, hace que ésta se convierta en un documento más, el cual poco puede ayudar en el buen funcionamiento de la institución. Esto se expresa porque en la EST no. 89, los programas no se llevan a cabo, debido a que los diversos elementos requeridos para su implementación, continuidad y seguimiento no son afines entre sí, como ya se mencionó es muy común que no se concreten, quedando sólo en los documentos que no poseen valor para la eficiencia y eficacia de la institución, olvidados y archivados.

La imperfecta definición de lo que se desea cumplir, impide identificar el futuro de la institución, por lo tanto no es posible reforzar objetivos, evitar actividades mal realizadas, subsecuentemente crear una correcta programación, en otras palabras no se está planeando, son improvisaciones; porque no se ve a la planeación como una herramienta promotora de eficiencia, para lograr que el servicio que presta la institución sea el adecuado. Esta falla en la planeación demuestra que sólo se crean planes y programas para cumplir un requisito administrativo, por lo que no responden a las necesidades o situaciones actuales. La no comprensión o mal entendimiento de lo que se debe de llevar a cabo para cumplir con lo que la comunidad espera de la institución, provoca que la planeación se enfoque en objetivos incorrectamente planteados. Dicha planeación se trabaja a partir de lo que el Director o un selecto grupo consideran se debe alcanzar o promover, sin considerar la meta y el propósito establecido, desvirtuando dicha meta y propósito de la institución. Como conclusión de lo descrito, se puede decir que el servicio presenta un continuo enfrentamiento con problemas repetitivos; con inconformidad en los usuarios, tanto externos como internos; ocasionando que no se defina correctamente el rumbo que se desea tomar y por consiguiente no existe una claridad en la forma que se puede proponer para que la institución funcione debidamente, sobre todo presenciando el egreso de generación tras generación cada año, después de transitar por la institución durante tres años con todas las anomalías descritas.

### **3.2.2 Organizar o desorganizar.**

Cuando se está trabajando con la función o etapa de la organización, es necesario realizar un análisis detallado, con la finalidad de que se realice un uso correcto de todos los recursos a partir de lo planeado y una asignación idónea de las funciones, actividades y tareas. Las teorías relacionadas mencionan que en esta fase deben determinarse correctamente la forma en que se llevará a cabo lo planeado, con la finalidad de que los objetivos ya detallados se cumplan, para que de esta manera la

meta se alcance eficientemente, permitiendo que el propósito de la institución sea el correcto y garantizando un servicio de calidad a la comunidad que presta su servicio. Al respecto se puede asegurar que no se lleva a cabo ningún análisis por parte de los Directivos de la Escuela Secundaria Técnica no. 89 para la elaboración de la planeación, ya que se asignan las funciones y actividades sin considerar los objetivos propuestos en dicha planeación, la cual se considera la planeación formal y que es entregada a la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas.

Para la SEP en lo referente a los elementos que tienen que ver con esta función de organizar, conceptualizados como: estructura, cadena de mando, autoridad, responsabilidad, atribución, función, actividad, tarea, información, diseño organizacional, manuales, cambios, por último las fuerzas que van a influir en el quehacer de una institución que se plasman como lo más adecuado en el documento formal, sin considerar que la aplicación de cada uno de los componentes anteriores es para ir proyectando y ordenando la capacidad de respuesta de la escuela, a las condiciones que imperan en la sociedad. La EST no. 89 posee una estructura enmarcada por el Estado a través del órgano central que es la SEP, al analizar dicha estructura se identifica el sistema al que pertenece; retomando la teoría de sistemas; la cual menciona que en todo sistema existen subsistemas que se interrelacionan y que en caso necesario se modifican de acuerdo a las necesidades o cambios existentes en el ambiente. La existencia de un sistema permite que sus subsistemas y sus componentes interactúen con el primero, por lo tanto se considera que una organización está determinada por el sistema al que pertenece; en este caso la EST no. 89 está subordinada a la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas (DGEST), quien a su vez pertenece a la Subsecretaría de Educación e Innovación Tecnológica (SEIT), la cual es dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP); así todo este sistema se guía en lo establecido por la teoría clásica, esto es, los principios establecidos en la teoría de la burocracia, desarrollada por Weber.

De los principios establecidos por la burocracia se desprende el Acuerdo Presidencial 97 denominado "Organización de Escuelas Secundarias Técnicas"; Acuerdo por medio del cual el Estado insta la organización y funcionamiento de las Escuelas Secundarias Técnicas, en este Acuerdo se establece la división interna que debe existir en la EST no. 89. Se instituye por lo tanto una división racional de departamentos, con la finalidad de que exista un eficiente y eficaz desempeño. Existe primero una sección directiva constituida por el director y subdirector, una coordinación académica (CAA) además de la coordinación tecnológica (CAT), el departamento de servicios educativos complementarios (SEC) y el sector de personal administrativo de servicios e intendencia. Es fácilmente identificada la racionalización de la institución, ya que la segmentación interna por departamentos debe permitir la especialización de tareas y así de esta manera se hallará la eficiencia y eficacia de los diferentes cargos o puestos que comprende la institución, los cuales son claramente expresados en el organigrama.

Pero al parecer en la EST no. 89, que es nuestro caso de estudio, no es comprendido todo lo anterior, en adición los fundamentos de racionalizar las actividades están en total desconocimiento por el personal, se piensa que no así por los Directivos, pero poca importancia le confieren al tipo de organización que dirigen. Es un hecho el que los directivos se preocupan muy poco por estos aspectos, esto es, si ellos no comprenden los fundamentos de los principios de la teoría administrativa que sustenta la organización de la institución y no los difunden para nadie queda claro cuál es la misión y visión de la EST no. 89, por lo tanto, se desconoce lo que implica que cada uno de los puestos sea ubicado en diferente niveles o posición, en otras palabras conocer la jerarquía que posee la institución, por esta razón existe una confusión en reconocer los niveles de autoridad que poseen el mando y a los que se deben de informar la correcta ejecución referente a lo planeado.

Los empleados en su mayoría tienen la creencia que cada ubicación de los puestos es designada por el Director, poco se entiende lo que implica la estructura representada por el organigrama dentro de la institución. En la EST no. 89 no se ha presentado o informado del organigrama, dan por hecho que todos conocen y comprenden cada uno de los elementos que integran a este diagrama organizacional, poca importancia le dan, a pesar de que en él se encuentran especificados cada uno de los puestos autorizados por el sistema, así también los niveles jerárquicos, por lo tanto se expresa la subordinación o subordinados de cada departamento o sea a quién hay que informar los avances, fallas o conflictos existentes, en el organigrama se plasma gráficamente la línea de mando.

Muchos desconocen que las ubicaciones en el organigrama permiten dirigirse de forma correcta a las autoridades convenientes, en lo que se refiere a la información, simultáneamente a la comunicación; es muy común que el personal no sabe a quién dirigirse, porque ya es un hábito en la EST no. 89, que todos se dirigen sólo a una persona, en este caso es a la Subdirectora a quien se le informa de todo lo que ocurre en la institución, misma que ignorando al jefe inmediato o a la autoridad indicada y a partir de los informes recibidos, genera actividades o estrategias específicas relacionadas con el servicio de la institución. El que la Subdirección sea informada de las actividades realizadas por todo el personal, antes que los Responsables, Encargados o Jefes de Departamento; asimismo exigir los avances de las tareas establecidas en dichas actividades que se realizan en las diferentes áreas, causa que en su mayoría los informes sean alterados, inadecuados o falsos, influyendo en una incorrecta delegación de responsabilidades, que perjudica a la organización de la institución, porque esto genera chismes o rumores relacionados con una mala comunicación.

Para evitar que exista la incertidumbre originada por la mala información, se requiere que haya una comprensión formal acerca de quién es el jefe superior inmediato, así

como el reconocimiento de los demás puestos de mayor jerarquía y mando, para que no exista el desconcierto dentro de la organización de la institución, pero está claro que los mismos Directivos de la EST no. 89 dan poca importancia a la correcta comunicación y subsecuentemente a la cadena de mando. La poca importancia asignada a la organización, ocasiona que lo planeado no se pueda llevar a cabo, esto se puede apreciar ya que en la EST no. 89, los Directivos aprueban la existencia de funciones y puestos que no están considerados en el Manual de Organización, éstos son: el jefe de prefectos, el jefe de intendencia y servicio, el instructor de banda de guerra, por mencionar algunos.

La creación de estos puestos, producen conflictos en el buen desempeño de lo planeado, entorpeciendo la racionalidad, además de generar lentitud en el desarrollo de los procesos, esto porque al autorizar puestos con niveles de autoridad inexistentes en la estructura, ocasiona que la cadena de mando sea confusa para el personal. La cadena de mando se compone de aquellas plazas o cargos que poseen la autoridad de delegar responsabilidades, de acuerdo a las funciones. Es también una línea de acción definida por la jerarquía, por lo tanto el romper con esta cadena ocasionará desconcierto en la clara comprensión de cuáles son los límites de autoridad. En el Manual de Organización fácilmente se identifican cada una de las plazas que poseen autoridad y el límite de ésta, pero al crear en el interior de la institución cargos que no han sido autorizados por el sistema, se originan problemas en la estructura, ya que se les da el derecho de mando sobre plazas del mismo nivel y aún sobre las de rango superior.

Esta práctica ha generado molestias y conflictos que denigran la labor administrativa en cuanto a la autoridad e igualmente en la responsabilidad de mando, ya que cualquiera quiere o cree poder disponer de los demás, existiendo de esta manera más de un solo jefe inmediato para cada uno de los subordinados de un departamento; por último se produce la duplicidad en las tareas realizadas, fallas en

la comunicación y en la información, además de un manejo inadecuado de los objetivos propuestos. Ejemplo de lo anterior se hace presente con los Coordinadores, quienes responsabilizan al personal de otra área, de la elaboración de actividades que son solo responsabilidad de su departamento, exigiendo que se cumplan u ordenan acciones sin considerar al jefe inmediato; es común la creencia que poseer un puesto superior les da la capacidad de interferir en procesos o acciones que deben desarrollar otros departamentos.

De la misma manera ocurre con el puesto de la secretaria del Director, a la cual se le otorgó la función de impartir órdenes a los profesores y los prefectos, mismos que pertenecen a diferentes departamentos y que poseen un rango mayor; el adjudicarle esta autoridad para ordenar rompe con la línea jerárquica, con la cadena de mando, con las funciones, así como con las atribuciones de cada empleado. Por lo tanto, el permitir que cualquiera pida cuentas o respuesta de las actividades realizadas, así también que se soliciten Informes al personal inadecuado suscita que una sola persona o departamento trate de acaparar responsabilidades que no son suyas; interfiriendo en asuntos que no son de su atribución, así como exigir que las personas que ocupan ciertos puestos realicen facultades ajenas al derecho otorgado por el marco jurídico establecido dentro de la SEP, esto origina fallas en la asignación y desarrollo de las funciones.

Se pueden expresar varios casos, en el que la función de un trabajador no se respeta o se ha modificado, como es el caso de las funciones que se desarrollan en la prefectura, las cuales no concuerdan con las expresadas en el Manual de Organización, así las funciones que la Subdirectora avala con su firma son diferentes, en algunos casos, con las que la norma expresa, en el cuadro no. 1 se muestran estas discrepancias.

**Cuadro no. 1. Discrepancias entre las funciones de la prefectura realizadas en la realidad y las especificadas en el Manual de Organización.**

<b>Las funciones proporcionadas por la Subdirección</b>	<b>Las funciones enunciadas en el manual de organización de la escuela secundaria técnica (SEP, 1984, p. 94).</b>
<b>Actividades</b> como <b>Auxiliar Docente:</b>	<b>Funciones:</b>
1- Participar en el desarrollo de los programas de estudio dirigido de acuerdo con las indicaciones.	1.-Participar en el desarrollo de los programas de estudio dirigido, de acuerdo con las indicaciones del Coordinador de Asistencia Educativa y del personal docente.
2- Auxiliar a los profesores tanto en las actividades realizadas con el desarrollo de los programas de estudio, como en las extraescolares.	2.-Auxiliar a los profesores, tanto en las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas de estudio como en las extraescolares.
3- Colaborar con los maestros asesores de grupo, orientadores y trabajadores sociales en el desarrollo de los programas del área de Servicios Educativos Complementarios, con el objeto de que estos se ofrezcan a los alumnos en forma integrada.	3.-Colaborar con los maestros, asesores de grupo, médico escolar, orientador y trabajador social, en el desarrollo de los programas del área de servicios de asistencia educativa con el objeto de que éstos se ofrezcan a los alumnos en forma integrada.
4- Establecer un programa de actividades a realizar con los alumnos en ausencia de maestros.	
5- Alentar la participación de los alumnos en los eventos cívicos y sociales que realice la comunidad y acompañar a los que tenga que concurrir a actos oficiales fuera de la	4.-Alentar la participación de los alumnos en los eventos cívicos y sociales que realice la comunidad, y acompañar a los que tengan que concurrir a actos oficiales fuera de la

Escuela, con previa autorización.	escuela, previa autorización de la dirección.
6- Informar diariamente al personal directivo de las faltas y retardos de los maestros.	5.-Informar oportunamente al personal directivo de las faltas y retardos de los maestros.
	<b>Responsabilidades:</b>
7- Vigilar y controlar la asistencia y el comportamiento ordenado de los alumnos durante las actividades escolares.	1.-Vigilar la asistencia y el comportamiento ordenado de los alumnos durante las actividades escolares.
8- Conocer las disposiciones pedagógicas que establezcan las autoridades superiores.	2.-Conocer las disposiciones disciplinarias e higiénico-pedagógicas que establezcan las autoridades superiores.
	3.-Cuidar y emplear con responsabilidad el material asignado para el desempeño de sus labores.
	4.-Informar oportunamente al personal docente sobre las disposiciones que emita el personal directivo.
9- participar en la realización del Programa de Adaptación al Medio Escolar.	
10- Dar entrada y salida a los alumnos a las labores escolares y planear estrategias para mantener un control permanente de la escuela.	
11- Vigilar que las relaciones establecidas entre alumnos, profesores y personal, se den en un marco de respeto mutuo.	

12- Presentar a las autoridades los informes los informes relacionados con el desarrollo de sus funciones.	5.-Presentar al coordinador de asistencia educativa los informes relacionados con el desarrollo de sus funciones.
13- Cumplir con las comisiones que le asignen las autoridades.	6.-Cumplir con las comisiones que le sean asignadas por las autoridades.

La creación de funciones no instituidas por la norma y aceptarlas como si lo fueran, no es culpa total de los Directivos, se debe a que el personal desconoce, peor aún, no les interesa el conocimiento de los lineamientos y los manuales que rigen al sistema; por lo que aceptan como derechos y obligaciones los establecidos por los Directivos de la escuela. Otro conflicto frecuente en la EST no. 89, es que los Directivos, más específicamente la Subdirección establece las actividades y tareas que van a desarrollar los trabajadores, que en muchas ocasiones no poseen la preparación o conocimiento adecuado para realizarlas o la función no concuerda con éstas, ya que las atribuciones de su plaza no le permite, de acuerdo a la norma, aceptar la delegación de estas responsabilidades; pero aún así la Subdirección efectúa, sin consideración de lo señalado por el marco legal, el establecimiento bajo su criterio de los límites de las funciones de cada puesto, sin respetar la jerarquía, así como la línea de mando instaurada por un Acuerdo Presidencial de Organización para esta escuela. Es comprensible que la falta de una inducción e información, acerca de las funciones, responsabilidades por ultimo obligaciones de un empleado que ocupa determinada plaza, ocasiona que se llegue a interferir en atribuciones, actividades, así como trabajos que no corresponden o no son de su cargo, causando que la organización no sea la adecuada.

Es reiterado que a ciertas personas se les adjudique más carga de trabajo, responsabilidad y hasta funciones, que están fuera de sus obligaciones establecidas; en contra parte con otros trabajadores que deberían de realizar ciertas tareas que

pertenecen a su responsabilidad, pero sin embargo no las realizan o las hacen inadecuadamente a pesar de ser actividades que son parte de sus funciones. A pesar de que no se aplican correctamente los elementos de la organización en la EST no. 89, no se puede decir que no existen, por consecuencia lo que pasa es que no está definida la estructura. El sistema conocido como SEP, da por establecida una estructura organizacional específica con base en las normas y en los Manuales, por lo que se considera que la EST no. 89 posee un diseño organizacional determinado como lineo-funcional. El diseño organizacional lineo-funcional establece que cada uno de los elementos que integran la etapa de la organización, al ser aplicados correctamente permiten que exista una delegación de autoridad correcta, especialización en las actividades, mejor comunicación e información, asimismo plantea que no es sólo una persona la que toma decisiones; pero si éstos se desconocen o se aplican mal cada uno de los elementos que deben de estar relacionados, no se podrá definir claramente el tipo de diseño organizacional.

En la EST no. 89, los Directivos o específicamente la Subdirección cae en el error de no delegar responsabilidades, considerar que es indispensable para el funcionamiento de la institución, ejerciendo una autoridad centralista, centrando toda la autoridad en una sola persona, cree que sólo la Subdirección posee las capacidades para distribuir las actividades, todo esto de manera informal, actúa como si la institución poseyera una estructura lineal; en la que los Directivos son los únicos que deben de establecer las actividades, funciones, atribuciones y por último las tareas y que cada miembro de la institución debe de acatar, asimismo realizar sin cuestionar al respecto, como si no existiera una norma además de los manuales. Lo anterior lleva a fallas organizacionales, ya que al no asignar correctamente las actividades, esto es, delegar las responsabilidades de acuerdo a cada función acarreará que los objetivos planeados no se cumplan, por consecuencia la meta no será alcanzada. Ya que se recurre a expresiones como: no es mi trabajo; eso no me corresponde; no se encuentra quien la atienda; a pesar de estar presente la persona responsable, etc. haciendo que la institución como muchas otras, sean ineficientes, lentas, poco

asertivas, presentando la visión de una institución desordenada y poco asertiva en su labor.

### **3.2.3 Dirección o confusión**

Es posible decir que cuando una institución ya posee una planeación de los objetivos, así como una correcta organización de cómo se alcanzarán dichos objetivos, se aborda la tercera etapa del proceso administrativo conocida como Dirección, esto es, efectuar el análisis requerido para que exista un apropiado cumplimiento de todo lo planeado y organizado hasta ese momento. Esta es considerada una de las fases de la parte dinámica de la administración, porque el ejercicio de ésta no se puede llevar a cabo por escrito, sino que consiste en el desempeño o actuación del personal que está a cargo de la institución, puesto denominado como Directivo o Administrador; lograr que los recursos puedan integrarse para obtener los resultados propuestos en las dos etapas anteriores. A la Dirección le corresponde poner en práctica las estrategias planeadas y organizadas, con todos los elementos o recursos humanos y materiales con que cuenta la institución. El correcto o incorrecto manejo de los esfuerzos se reflejará en cada miembro de la institución, al cumplir eficiente o ineficientemente las actividades, por tal motivo los objetivos pueden cumplirse o incumplirse, ya que el personal puede sentirse satisfecho o insatisfecho con la tarea asignada por ser ésta la adecuada o inadecuada con la función que desempeña.

Por lo tanto, hablar de la Dirección como parte de la Administración Educativa que es aplicada en una institución, permite que se analicen elementos como la ejecución, el liderazgo, la autoridad, el mando, la comunicación la toma de decisiones, la motivación, finalmente el estilo de dirección que se esta aplicando, con la finalidad de establecer si es correcta o inadecuada para que los objetivos se cumplan. En la EST no. 89, la ejecución de las actividades, tareas y funciones no son integradas, por la falta de guía. Esto se menciona porque no existe un adecuado aprovechamiento de

los recursos, sobre todo del humano; pues como ya se mencionó en el apartado anterior, hace falta dar a conocer los límites de acción de cada miembro, además se considera que si se colocara a cada uno en el puesto para el cual fueron contratados, se evitaría la duplicidad de tareas, permitiendo la participación de cada uno de los miembros de la institución.

Es muy común que en el sistema de la SEP, la asignación de los puestos sean directivos, docentes o administrativos, no se realiza a través de una selección por competencia demostrada, que mida la capacidad o preparación académica de las personas que solicitan ser asignadas a estos puestos; sigue siendo común, sobre todo en la concesión de los puestos directivos, la práctica del compadrazgo cuando se conceden estas plazas. Además los directores de las escuelas públicas no eligen al personal con quien les toca trabajar, es claro también que en numerosas veces no está en manos del Director seleccionar al personal que ocupará los mandos medios de la institución, ya que estos son asignados por la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas; pero al parecer cuando están en la posibilidad de hacerlo, no analizan las capacidades necesarias para el puesto, siempre se aplican las prácticas corruptas de compromisos con amigos, así también de dedazo o porque son familiares, así son los amigos de los directivos los que llegan a ocupar dichos puestos; por esta razón muchos no saben guiar o manejar al personal.

La afirmación anterior es ejemplificada en la EST no. 89, donde la gran mayoría de los responsables de cada departamento o área que conforman a la institución son amigos del Director, que naturalmente carecen del conocimiento administrativo, finalmente de la capacidad de manejo de personal, en otras palabras la institución carece de un buen liderazgo. Una de las plazas clave en la institución es la Subdirección, en ésta se puede ver muy claro el manejo de un correcto liderazgo, es lamentable por lo tanto que se quiera ejercer la dirección de una forma intransigente y en la que no se lleguen a concretar las estrategias o acciones adecuadas, esto

ocurre en la EST no. 89, en la que la Subdirección la ocupa una amiga del Director, no se puede establecer que no conozca lo que hace, lo que se critica es que no tiene una formación adecuada, posee ahora la experiencia que le ha dejado el ejercer un liderazgo autoritario, durante casi 20 años, sin embargo no se puede decir que la institución sea ejemplo a seguir de la correcta aplicación del ejercicio del mando y autoridad.

Esto se repite en el área de Control Escolar, donde la jefa de este Departamento, como primer impedimento no posee la plaza, en consecuencia no ha sido capacitada para estas funciones, pero ejerce el liderazgo por ser amiga muy cercana tanto del Director como de la Subdirectora, cabe mencionar que existen problemas fuertes para lograr cumplir con los objetivos en este Departamento, ya que el personal que lo integra no trabaja de manera correcta por la falta de una dirección adecuada. Otro caso por mencionar se encuentra en el Departamento de Servicios Educativos Complementarios, en donde la responsable de dicha área es prima de la Subdirectora, es por demás decir que el puesto lo posee no por sus capacidades, sino por la familiaridad como por la amistad con la máxima autoridad del plantel. En este Departamento la ausencia de guía para ejecutar lo planeado y cumplir con los objetivos es muy marcada, debido a que no se posee el conocimiento de lo que implica la etapa de dirección.

Las tres personas antes mencionadas son parte del personal directivo, las coordinaciones académicas y tecnológicas se cubrieron bajo las mismas circunstancias descritas, en la práctica pareciera que los Directivos no entienden que tienen a su cargo personas que deben cumplir con una tarea asignada. Al ser reclutadas para ocupar los cargos de la manera ya mencionada, se carece tanto de las aptitudes necesarias para integrar adecuadamente al personal, más aún el desconocimiento que se tiene para la realización de las actividades propias, por esta razón la institución no llega a cumplir cabalmente sus objetivos. En la EST no. 89 se

puede observar que la falta de una adecuada dirección crea lo que es la incertidumbre, es común escuchar rumores respecto al cumplimiento de las actividades, por ejemplo, se hace mofa o crítica de la forma en que cada profesor controla o da su clase, no se respeta la tarea de cada uno y con comentarios mal intencionados se realizan los informes a la subdirección, quien determina a su parecer la mejor manera de solución a estos problemas, pese a que no sea acertada su toma de decisión.

El problema crece cuando las actividades a ejecutar carecen de liderazgo, de comunicación oportuna para la toma de decisiones; el ejercicio de la dirección es más que solo dar órdenes, llenar documentos o firmarlos; es lograr que el personal a cargo conozca cada uno de los objetivos y se involucre en alcanzarlos por medio de las estrategias propuestas, por esta razón los diferentes grupos existentes en la EST no. 89 no son integrados como un solo sistema, con el fin de alcanzar los objetivos. Lo anterior permite ver que hace falta un buen liderazgo, en el que no se piense que la autoridad se ejerce sólo mandando o dando órdenes a todos, sin tomar en consideración lo planeado. Esta falta de liderazgo ha generado que no pueda implementarse algún medio de motivación, debido a que no creen que sean de importancia para el correcto cumplimiento de las actividades, como consecuencia no se puede reconocer cuáles debieran ser los elementos necesarios para motivar a los integrantes de la institución, para que se reduzca el desánimo y la falta de interés en la realización de las actividades.

Es común escuchar a los directivos de la EST no. 89 expresar en las reuniones: “a cada uno le pagan para hacer lo que tienen que hacer y si no está de acuerdo que renuncie”; también “para eso te contrataste”; “lo hacen porque aquí yo mando”; “si no estoy no se hace nada”; “si hay logros es gracias a mi, si hay errores son tu responsabilidad o por tu culpa”. No se escuchan palabras motivadoras, como: que buen trabajo hicieron hoy, nos equivocamos, pero la próxima vez saldrá mejor; es de

humanos tener errores; adelante que estamos mejorando; los logros son gracias a la participación de cada uno de ustedes; etc. Como se expresó en el primer capítulo, los motivadores no son necesariamente las remuneraciones económicas, un reconocimiento de las actividades realizadas diariamente puede ser suficiente, una palabra, palmada o hasta mueca de agradecimiento por la realización de las tareas puede ser un suficiente motivador, que permite sentir que lo que hace cotidianamente una persona, si bien no es indispensable si es necesario para que la institución logre su meta.

En la Escuela Secundaria Técnica no. 89 puede verse que el tipo de dirección existente es un distorsionado modelo de dirección autócrata, en el que la única área que toma decisiones es la de la Subdirección, no se consideran ni los objetivos, ni la meta y ni el propósito de la institución, sólo se trata de una pequeña visualización de los conflictos al interior, resueltos al vapor, al momento, ocasionando una fuerte confusión entre el personal de la institución.

#### **3.2.4 Supervisión o abandono.**

Como se ha hecho mención, la supervisión es una de las etapas de la Administración Educativa necesaria para llevar a cabo la observación y vigilancia de las actividades. Si bien es cierto que la supervisión conlleva al análisis del trabajo que desempeñan los demás, es fundamental que se pueda desarrollar sustentada en los objetivos, es para esto que se requiere conocer con detalle la planeación, la organización y el tipo de dirección que se ejerce, para evitar mal informar a los superiores. La forma de verificar que se estén cumpliendo los objetivos es por medio de las supervisiones, pero al parecer en la Escuela Secundaria Técnica no. 89, la supervisión no cumple con los requerimientos de la escuela; y es que los encargados de la supervisión no realizan más que visitas a los grupos o áreas, sin tomar en cuenta los objetivos, sólo observan que el personal esté con sus grupos o en el lugar asignado. Al hacer visitas

a los profesores en sus salones, sólo llenan un formato donde se especifica si el profesor tiene control del grupo, si tiene un Plan Anual y plan de clase y qué recursos didácticos utiliza. Para las demás áreas no existe un formato de supervisión, por esta razón la supervisión no permite identificar fallas o inconsistencias en las funciones, además existe personal que ha hecho notificaciones de actitudes negativas en el servicio, pero no se hacen reportes o informes escritos.

Los prefectos que pueden ser personajes de una supervisión interna, no son más que utilizados para informar de faltas y retardos de los profesores, pero no se les capacita para que monitoreen, observen y vigilen que se esté cumpliendo con objetivos específicos planteados en la planeación anual, que puedan informar de las anomalías en las tareas asignadas a cada departamento, se pierde la oportunidad que se tiene de este personal como un facilitador de la comunicación necesaria para una correcta supervisión. La falta de un punto de estimación para determinar si se está cumpliendo o no los objetivos con las actividades realizadas, es una de las fallas en la supervisión, porque no se tiene claro que se debe de supervisar, esto por el desconocimiento de los objetivos, meta y propósitos en la institución, llegando a solamente identificar errores pero sin dar solución a estos.

El conocimiento detallado de lo que se desea supervisar y una correcta entrega de informes permitirá que se evalúen los logros o fracasos durante el ejercicio de las tareas asignadas, permitiendo que se comprendan las condiciones que estén afectando positiva o negativamente el logro de los objetivos, esto para que se tomen las decisiones adecuadas, con la finalidad de que las condiciones puedan ser más favorables que en contra, para el logro de la meta, permitiendo así la atención de las necesidades sociales actuales. En la Escuela Secundaria Técnica no. 89 no se reconoce el valor de la supervisión, como consecuencia se puede afirmar que el trabajo de los demás tampoco es valorado, teniéndose poco respeto en la cooperación, participación y motivación, al desconocer las potencialidades que cada

persona posee, ya que se continua solamente llenando documentos con información falsa de las actividades que se desarrollan en la institución.

Si se deja de ejercer la supervisión como mera forma de resaltar las fallas de las personas y los errores de los demás, se podría implementar para favorecer la mejora del servicio y para que los directivos de la institución puedan tomar mejores decisiones, así como los elementos necesarios para llevar a cabo la evaluación de lo planeado. Con todo lo anterior está demostrado que no existe el monitoreo de las actividades y que los Directivos no poseen una guía adecuada de lo que está ocurriendo en la institución, los informes que ellos tienen de las supervisiones son una ilusión, una realidad alterada, ficticia, en la que no se puede evaluar, corregir, ni mejorar las fallas; lo que provoca que la escuela parezca abandonada y sumida en errores continuos en las funciones, actividades y tareas; proyectando al interior y exterior una visión de una escuela descuidada, sin una adecuada administración educativa porque no se mejoran o aportan avances en el logro de la meta establecida.

### **3.2.5 Evaluación o sin visión.**

La evaluación como una de las etapas de la Administración Educativa, además del elemento que realimenta todo el proceso, nos permite descubrir las fallas o redefinir las actividades, por lo tanto es una etapa también dinámica, en la que se puede establecer si cada actividad que se desarrolla en la institución, se está realizando acorde con lo planeado, organizado, dirigido y supervisado, con la finalidad de que los objetivos se logren, de forma eficiente y adecuada. Uno de los problemas es que en la EST no. 89 no se considera a la evaluación como parte del proceso para la toma de decisiones, esto se afirma porque la escuela no posee los controles adecuados para la correcta realimentación de los objetivos, se cree que hablar de controles es sinónimo de imposiciones o de estar vigilando a las personas, error muy común en

los directores, quienes se fijan más en las fallas de comunicación existente entre los trabajadores, que en la correcta realización de las funciones, actividades y del cumplimiento de las responsabilidades.

Es claro que lograr la correcta conclusión de las tareas y actividades, permite que se puedan disminuir las fallas, para que se replantee la meta y el propósito o que lo planeado y los objetivos se redefinan, buscando nuevas estrategias, motivadores, etc., para establecer una adecuada dirección. En las instituciones educativas pertenecientes a la Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas (DGEST), las evaluaciones las sustentan con las calificaciones bimestrales, con los resultados que se obtienen en los exámenes de selección para nuevo ingreso, en el examen enlace y en el examen de COMIPEMS para el nivel medio superior. La EST no. 89 al pertenecer a esta Dirección, utiliza estos medios para llevar a cabo la evaluación de la escuela, la medición de los objetivos no existe, no se ha comprendido que los resultados que se pueden tener a futuro, son de relevancia para establecer el rumbo correcto de la institución.

Los controles estadísticos que se utilizan como medios de vigilancia, además de medir el correcto funcionamiento de la institución así como la realización de los objetivos establecidos para la realización de la meta propuesta, son documentos sin fundamento real, ya que en su totalidad su proceso de elaboración no está basado en los objetivos; como ya se mencionó, la EST no. 89 utiliza elementos de control que nada tienen que ver con los objetivos planteados en la planeación. Que más se puede decir de los estándares, la corrección, la realimentación, los controles preliminares, concurrentes, correctivos, los marcos cuantitativos, cualitativos o de calidad, no se aplican ninguno de ellos por los directivos de la institución. Cuando no es posible determinar si los objetivos se cumplieron o no; cuando no se establece el modelo de institución que se quiere lograr, si las fallas no son corregidas es por la falta de una continua evaluación. Los directivos de la EST no. 89 no consideran de importancia la medición o control de lo planeado, organizado, dirigido, ejecutado y supervisado, no

comprenden que la adecuada comprobación del cumplimiento o no de los objetivos, impacta la eficiencia, asimismo la calidad del servicio que ofrece la institución.

Cabe mencionar que en la institución es una realidad la falta de aplicación de una correcta evaluación, se lleva a cabo como una actividad de papeleo, sólo se llenan los formatos con datos que son alterados o inexistentes, los cuales se presentan en las diferentes áreas de la DGEST; cumpliendo con un requisito pero que nada tiene que ver con la evaluación necesaria para que la institución funcione adecuadamente. La falta de la implementación de un control de lo planeado, organizado y ejecutado en la EST no. 89 genera que la práctica de la Administración sea inadecuada y que las demás etapas no funcionen como debe ser, que no se ejerzan debidamente para obtener la utilidad que representan en la implantación de una adecuada Administración Educativa que le asigne la calidad requerida al servicio que presta la institución, esto evidencia la falta de evaluación lo que lleva a una institución con falta de visión.

### **3.3 Sugerencias y reflexiones finales.**

Al hablar de la práctica de la Administración Educativa se afirma que implica la realización de actividades específicas, el desarrollo y la adquisición de habilidades y la implementación de conocimientos, que permitirán mejorar la eficiencia así como la eficacia de los procesos administrativos en la escuela. Es indispensable considerar el enfoque teórico de la Administración Educativa, ya que éste establece el camino a seguir, los objetivos a lograr y las formas de actuar de una institución, aportando elementos necesarios para comprender que la tarea de un administrador consiste en implementar y llevar a cabo todas las fases o etapas de la Administración Educativa. Esto requiere el diseño de actividades y la integración de los diversos recursos, esto es, los humanos, los materiales, las tecnologías, los financieros, etc., que deben ser

integrados en la planeación, organización, dirección, supervisión y evaluación, con la finalidad de cumplir con la meta y propósito de la institución.

En la investigación realizada en este trabajo referente al análisis de la Administración Educativa que es practicada en la Escuela Secundaria Técnica no. 89, comparada con la teoría y los principios necesarios para que sea eficiente el servicio que se procura dar a la comunidad, se logran demostrar múltiples fallas que como consecuencia de su análisis se pueden generar sugerencias para mejorar a la institución. Es claro que en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 hay una tendencia fuerte a la práctica de una administración clásica, como se puede observar en los siguientes elementos: la división del trabajo, la jerarquía, la responsabilidad de funciones o tareas, la toma de decisiones y una muy marcada importancia en la estructura, pero de los enfoques humanista y de sistemas no existen tintes. La falla en su aplicación es que el ejercicio de la Administración Educativa con este enfoque se centraliza en las decisiones, las cuales son únicamente tomadas por una sola persona la Subdirectora; quien se apega en todo momento a la opinión tradicional de que “los demás miembros de la escuela son incapaces de aplicar las funciones administrativas”, por lo que no se pueden identificar las fallas en las actividades, ya que no se supervisa y evalúa lo planeado y organizado, ocasionando que no se realimente la práctica de la Administración Educativa y la meta no se cumpla.

Las soluciones o respuestas a las fallas o los diferentes conflictos existentes dentro de la institución, en su gran mayoría, son sólo remedios sin sustento en la Administración Educativa, ni en el logro de los objetivos descritos en la planeación, los cuales no se difunden entre el personal para que los conozca y dirijan todos sus esfuerzos al logro de éstos. Una solución a esta falla podría ser la aplicación de los principios del enfoque humanista y de sistemas. Esto para aprovechar la estandarización de las actividades, pero con base en la planeación y para que exista seguridad al momento de realizar las funciones, las cuales deberán estar bien

definidas en los Manuales a retomar, los cuales se deberán difundir a toda la plantilla que integra esta institución, para que de esta manera conozcan las responsabilidades de cada nivel o jerarquía, la estructura plasmada en el organigrama definida por la SEP, etc.

Permitir que se ejerza la toma de decisiones en los demás niveles, con base en la planeación realizada, con la finalidad de modificar los errores que se cometen en las actividades que desvirtúan los objetivos, esto sin violentar las obligaciones y derechos establecidos en la ley. Mejorar las relaciones laborales, asimismo integrar equipos de trabajo evitando las controversias, optimizar las condiciones laborales, en la medida de lo posible, garantizando la búsqueda de la innovación y la creatividad, por medio de la implementación de motivadores que sean más que la sola remuneración. Se considera que si los Directivos motivan a los trabajadores, a partir del apoyo, respeto y adecuada dirección a los diversos equipos de trabajo, permitiéndoles intervenir en la elaboración de la programación de actividades y la adquisición de responsabilidades, sería una base sólida para involucrarlos en la mejora de la realización de las tareas. Es importante que la Dirección comprenda que entre mejor se sienta un trabajador, mayor será su rendimiento, como resultado de esto se cumplirían los objetivos y la meta propuestos, de forma eficiente.

No poner el énfasis sólo en la estructura o lo psicosocial, los administradores de la escuela deben también considerar e identificar el ambiente interno, el externo y finalmente los tramos de autoridad en los que cada uno de sus departamentos o coordinaciones se interrelacionan, con la totalidad de la organización. Esta interrelación ofrecerá información vital a la Dirección para la toma de las decisiones, porque cada uno de los subsistemas que integran el sistema total de la escuela estarían implementando los fundamentos que sustentan el ejercicio de cada una de las funciones administrativas, no afectando el desarrollo de las tareas de cada área, así como su funcionamiento. Los objetivos para cada coordinación deberán estar

vinculados con los de los otros departamentos, encaminándolos todos al cumplimiento del objetivo general, así ciertamente se mejorará el proceso para el cumplimiento de la meta.

Lograr que la información sea verídica, confiable y oportuna, que se realice la comparación de lo logrado con lo planeado, tomando como base el cumplimiento de los objetivos de la organización. Que la supervisión se realice por miembros comprometidos con la mejora de la escuela; para que se disminuya la resistencia al cambio, abandonando el modelo poco práctico de institución que se tiene actualmente, en el que no se ha comprendido que la sociedad así como el mundo están en constante transformación, para que los administradores puedan asumir su responsabilidad con la aplicación de las herramientas adecuadas, para cumplir con los retos que se presentan al exterior e interior de la EST no. 89.

Cambiar la idea de que sólo una persona o grupo es el adecuado para realizar las funciones administrativas; por un pensamiento positivo acerca de que toda persona puede y debe de aplicar los diferentes elementos administrativos en las actividades que desarrolla en la escuela, sean de forma individual o por un grupo de trabajo; pero es necesario que se abandone el hábito de simular la implantación de un proceso administrativo. Es imprescindible conocer, entender y por consiguiente utilizar realmente cada elemento que nos ofrece la fase de la planeación, la de la organización, la dirección, la supervisión y la evaluación, que permiten una praxis eficiente y adecuada de la Administración Educativa, lo cual generará un correcto cumplimiento del propósito y meta de la institución.

La falla en la comprensión de lo que implica la planeación ha llevado a una ausencia de análisis, provocando que no se prevean los efectos producidos cuando no existe la vinculación requerida entre los objetivos y la meta propuestos. No se evidencia una correcta comprensión de lo que implica el ejercicio y seguimiento de la planeación,

pues sólo hacen de esta actividad algo repetitivo, se equivocan en la comprensión de la visión de lo que se espera de la institución, es por estas situaciones que la percepción de la comunidad y de aquellos que integran la institución, sea de que la misión de la institución no se está cumpliendo adecuadamente, se insiste en que la falta de un fundamento teórico administrativo correcto hace que esta actividad se perciba como inconsistente tanto en su práctica como en lo proyectado.

Mientras la EST no. 89 no logre cumplir adecuadamente con la meta establecida, esto se deberá a que su planeación no es la apropiada. Continuará evidenciándose que no se planean las actividades, la omisión en la importancia de la primera fase administrativa genera que no se apliquen adecuadamente los elementos que sustentan la práctica de la planeación, asimismo que las actividades nada tengan que ver con la meta y propósito propuestos para la institución. La importancia de la planeación ciertamente tiene que ver con la meta, los propósitos, objetivos, estrategias, procedimientos y tiempos; que se verán plasmados en la programación, además de los diferentes tipos de planes, los cuales debieran llevar a un correcto cumplimiento del servicio educativo. La sugerencia consiste, por lo tanto, en reconocer que la planeación permite definir el rumbo que debe tomar en este caso la Escuela Secundaria Técnica no. 89, con la finalidad de que se pueda cumplir adecuadamente el propósito para el cual fue creada esta institución.

La planeación debe ser acorde a las necesidades detectadas para cada ciclo escolar, analizando los aciertos y errores del ciclo escolar anterior; de este modo los objetivos serán más realistas, apegándose a los resultados obtenidos y a las necesidades identificadas y priorizadas, evitando la duplicidad de objetivos inalcanzables y permitiendo que las estrategias y procedimientos propuestos se ajusten a las exigencias de la nueva meta. El servicio que ofrece la institución requiere de una planeación adecuada a las necesidades de los usuarios, tanto externos como internos, no como un ajuste a los deseos de una persona o grupo selecto de la

institución; esto porque si no se cambia la forma de analizar y elaborar la planeación, se seguirá fallando en las acciones requeridas para enfrentarse a los nuevos retos que nos plantea el ingreso a la sociedad del conocimiento.

En cuanto a la fase de la organización practicada en la Escuela Secundaria Técnica no. 89, en donde después del análisis se considera que la institución está desorientada en relación al concepto de burocracia, propuesto por Weber, ya que lo ejemplifican como: un simple papeleo, desorden, lentitud en el servicio que ofrecen, ineficiencia, pérdida de tiempo, etc. Todo lo anterior muestra la comprensión equivocada de la teoría mencionada, ya que los directivos no entienden y aplican mal los principios, así como los elementos teóricos de la organización como una de las fases del proceso administrativo, consecuencia de su incorrecta preparación en la Administración Educativa.

La falla en la no aplicación y conocimiento adecuado de los elementos que integran la fase de la organización, genera problemas en la estructura, poca flexibilidad y máxima dificultad para la adaptación a los cambios, repercutiendo todo esto en el ambiente interno de la institución, ya que los empleados se encuentran con un alto grado de incertidumbre, por la duplicidad de actividades, la resistencia a los cambios y la falta de identificación con la institución. Todo esto incide en el logro de los objetivos; asimismo esta fase no se vincula con las actividades al exterior de la institución, por lo que se hace evidente la incorrecta toma de decisiones, que pudieran promover mejores relaciones entre sus integrantes; asimismo se percibe un flujo continuo de emociones y sentimientos negativos, propuestas de solución a los problemas que se viven incorrectas, que afectan el logro de los objetivos, así como la insatisfacción de los usuarios, ya sean internos (alumnos y trabajadores de la escuela) o externos (padres de familia).

Una propuesta para la Escuela Secundaria Técnica no. 89, consiste en que pueda ir erradicando las fallas en la incorrecta asignación de actividades, que ocasiona una torpe y poco atinada organización; es por esto que se plantea que cada plaza ocupada por un empleado deberá dedicarse a los trabajos específicos, para los cuales fue creada dicha plaza, que se le asignen las responsabilidades pertinentes, así también la atribución de sus funciones, ajustadas a lo establecido en los manuales. Que se explique la designación y el modo de cómo se llevarán a cabo cada una de las actividades planeadas, haciendo un correcto uso del recurso material, más aún del recurso humano, para que los conflictos puedan resolverse adecuadamente y que no se conviertan en problemas; que no se den instrucciones que contradigan las normas o políticas ya establecidas, así como ordenes equivocadas o erróneas, ejercer autoritarismo en las decisiones aplicadas, por lo que se considera que al organizar adecuadamente las actividades se realice también una correcta selección del personal, al cual se le debe dar a conocer los objetivos a lograr detalladamente.

En lo referente a la parte que implica la dirección, una de las fallas importantes está en el hecho de que las personas piensan que por poseer un nivel de autoridad ya saben mandar, expresando que "las ordenes no se razonan se acatan y ejecutan"; queda claro al analizar el ambiente de la institución que es una realidad que hay Directivos que no poseen el don de mando, por lo tanto se considera necesario que se implementen pláticas para todo el personal, referentes a lo que es la estructura organizacional y las funciones y autoridad delegada por el nivel jerárquico existente en la escuela. Los responsables del logro de los objetivos en la Escuela Secundaria Técnica no. 89, carecen de una correcta visión para el ejercicio de su autoridad, porque no utilizan adecuadamente los canales de comunicación, ni son precisos con las ordenes que emiten, en cuanto a la forma como se deben de efectuar las actividades, esto debido a que desconocen los objetivos y la normas pertinentes, inclusive llegan a ignorar o infringe la ley que debe ser observada en el momento de dar las instrucciones.

Para que se pueda mejorar el ejercicio del área directiva es necesario implementar un liderazgo adecuado a la institución, ser coherente en la toma de decisiones; integrar a los equipos de trabajo, elaborar o definir factores motivadores, como podrían ser: el reconocimiento con una nota buena al expediente, a la persona que cumpla mejor con la realización de sus actividades, las cuales coadyuvarán en el logro de los objetivos, cartas de felicitación por el correcto cumplimiento de las actividades, evitar la crítica destructiva de los directivos hacia el personal bajo su supervisión, que se respete y reconozca la labor de cada uno de los empleados, etc. El correcto conocimiento y aplicación de la etapa de dirección permitirá que se realicen o ejecuten de forma eficiente las estrategias, actividades, tareas planeadas, para que los objetivos se cumplan, en consecuencia alcanzar la meta establecida en la institución.

En cuanto a la supervisión, la cual no se realiza adecuadamente, se sugiere que a partir de los objetivos de cada departamento, los coordinadores elaboren un formato en el que se plasme lo que es necesario supervisar y que se realicen, de forma periódica, los monitoreos, que se aproveche al personal de prefectura, como canal de comunicación y de supervisión interna de la escuela; por lo tanto se debe evitar caer en acciones controladoras. Con referencia a la evaluación, es necesario que se modifiquen los actuales modos de evaluar con que cuenta la Escuela Secundaria Técnica no. 89, es por esto que se necesita planear acorde a lo que se desea, para que después del análisis, se puedan elaborar los estándares apegados a los objetivos, que se pueda evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente, que se realimente el sistema para evaluar de forma continua e informar los avances o fallas que se detectan en la institución, que los indicadores sean tanto internos como externos; por ejemplo si el objetivo a evaluar es: mejorar el nivel académico de los alumnos en un 10%; entonces se deberá valorar el aprovechamiento de los alumnos por medio de la aplicación de exámenes, los cuales se conceden a las tres mejores escuelas de la

zona y aplicarlos a los alumnos, en adición a los aplicados, asimismo aplicar pruebas o prácticas elaboradas por los profesores de la misma escuela.

Otra sugerencia es considerar como un indicador del ejercicio de una buena y adecuada administración a los resultados de lo planeado, lo organizado, lo dirigido, lo supervisado y lo evaluado, otro indicador será la opinión de los usuarios (alumnos y padres de familia), otro puede ser la opinión de los integrantes (docentes, administrativos e inclusive directivos) de la escuela, los cuales podrían aportar una respuesta de cómo consideran que fue la actuación de la administración y la obtención de resultados. Así también la evaluación deberá de proyectarse más que una opinión personal, es necesario que sea impresa en informes y con evidencias reales, por lo que se sugiere que no se aplique hasta el fin de un ciclo escolar, sino que el desempeño de las actividades sean evaluados en forma periódica, para que se pueda rediseñar aquello que no está funcionando para el logro de los objetivos y las metas planteadas para cada departamento, colocar una urna en donde se puedan depositar las sugerencias, opiniones o quejas de toda la comunidad con relación a la calidad del servicio o alguna otra cosa.

Se hace imprescindible que la Escuela Secundaria Técnica no. 89 ofrezca respuestas correctas, garantizando adaptación a los cambios o retos, finalmente que no se caiga en la entropía, ni falta de comunicación e integración de cada una de las áreas o coordinaciones, que la praxis y la teoría de la Administración Educativa sea congruente; porque de no ser así, se pueden llegar a acrecentar las fallas, así como generar una insatisfacción de los usuarios. Uno de los más probables escenarios si se continúa con la actual administración, es que se incrementen las debilidades identificadas y que las fortalezas se reduzcan, cuyas consecuencias podrían ser la disminución de la matrícula, esto es, que sean menos los alumnos egresados de la educación primaria que soliciten esta escuela como su primera opción.

Otro aspecto que se reflexiona es que si no se definen los límites de acción de cada uno de los miembros de la comunidad de esta institución, algún profesor, coordinador o hasta un padre de familia tome el control de las decisiones, es decir, que de cierto modo la administración de la escuela quede en poder de personas sin interés en mejorar el servicio; en lo referente al personal se prevén solicitudes masivas de cambio de adscripción, realización de actividades con desagrado o incumplimiento de las tareas y actividades; fatiga laboral, desmotivación, poca colaboración; aumento de ausentismo tanto de profesores como de alumnos, desaparición de grupos de trabajo, inclusive del turno vespertino; por mencionar los eventos más próximos, todo por no cumplir con los requerimientos necesarios para la implementación de una práctica adecuada de la Administración Educativa.

Es claro que desde el enfoque de la administración, con los primeros teóricos analizados en este trabajo, se presenta una visión de que en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 se puede mejorar todo, esta mejora se haría evidente en el logro de los objetivos. La mejora continua en la praxis de la Administración Educativa consiste en poder realizar las actividades de forma satisfactoria, sobre todo para quienes hacen uso del servicio que ofrece la institución. Los resultados aceptables en la Administración Educativa se perciben porque lo que se hace en la práctica concuerda con la teoría, ya que se llevan a cabo correctamente las funciones de la Administración Educativa, para que los objetivos, meta y propósito sean los correctos para la escuela y estos a su vez son organizados, dirigidos, supervisados y evaluados correctamente. Por lo tanto una vez que se establece una meta y propósito, los administradores deben estar comprometidos en conocer y aplicar los conocimientos administrativos.

## **Conclusiones.**

Después de terminada esta investigación se puede decir que la Administración Educativa es la disciplina que es utilizada por las personas para conseguir eficaz y eficientemente un objetivo predeterminado, en una institución educativa. Se considera que cuando una organización crece, aún desde que se crea, el control de la misma puede ser complejo, por lo que se requiere de una teoría que apoye esta dinámica, también se hace necesario un equipo de trabajo bien organizado también coordinado para que se puedan realizar las actividades demandadas, conjuntando todos los esfuerzos de los integrantes de esa organización. Cuando se logra una reflexión crítica así como consciente acerca de la misión y visión de una institución educativa así como el impacto que debiera tener en la sociedad, es entonces cuando se evidencia la necesidad de retomar la teoría que propone la Administración Educativa para su implementación en el quehacer educativo, esto permitirá modificar finalmente solucionar las anomalías que se detecten en el servicio ofertado.

Este ejercicio permitirá lograr una óptima integración de los recursos de la institución, avalando una práctica efectiva, esto es, eficiente y eficaz de la Administración Educativa. Asimismo, se coadyuvará en la toma de decisiones, ya que éstas estarán sustentadas con información oportuna y veraz, para lograr una adecuada realimentación en cada una de las etapas que comprende la Administración Educativa, como son: la Planeación, la Organización, la Dirección, la Supervisión y la Evaluación, esto apoyará para guiar a la institución con una adecuada implementación, asignación y realización de funciones, actividades y estrategias, requeridas para que la escuela pueda cumplir con los objetivos propuestos. Queda muy claro que el objetivo fundamental de la Administración Educativa es alcanzar los objetivos que se han formulado para la institución, lo cual se puede lograr por medio de la implementación de las técnicas e instrumentos adecuados, propuestos por la teoría que sustenta el quehacer de la Administración Educativa.

Dicha teoría permitió el análisis requerido para identificar las anomalías existentes en la Escuela Secundaria Técnica no. 89 "Francisco Luna Arroyo", las cuales tratan de resumirse a continuación: las soluciones son aplicadas de forma correctiva, es decir, después de que ya ocurrieron los hechos aún cuando éstos sean recurrentes, por lo que se considera que más que tratar de evitarlos sólo se les asigna una solución momentánea; con relación a las actividades diarias, algunas de éstas son repetitivas, aún así no se programa su realización, por lo que se tratan como bomberazos todo el tiempo; tanto las funciones, actividades y tareas no están formalmente designadas por lo que el responsable puede eludir el compromiso y asignárselo a otra persona, razón por la cual siempre hay enfrentamientos y malos entendidos entre el personal, sobre todo un abuso por parte de los empleados que cuentan con la aprobación de la única persona que toma las decisiones, ya que esta función está centralizada en una sola persona, quien manipula los sucesos, al grado de ocultar información, para generar una gran necesidad por su presencia y su quehacer al interior de la institución, ignorando totalmente los principios y teoría que sustenta la praxis de la Administración Educativa.

Esto permite concluir que no hay una programación y seguimiento de las actividades en esta escuela; asimismo aunque haya una estructura formal, ésta no funciona, por lo cual nadie sabe o pretenden no saber cuáles son sus obligaciones y responsabilidades, funciones, niveles de autoridad, etc., por lo cual todos, hasta los integrantes de los niveles operativos emiten ordenes que en un momento dado se contradicen entre ellas; asimismo, no se emiten ni aplican procedimientos específicos para evaluar el cumplimiento de las funciones, actividades y los criterios que sustentan las decisiones tomadas. La mayoría de los empleados administrativos desconocen la normatividad laboral aplicable en la institución, lo cual permite la manipulación mencionada.

Un aspecto importante a retomar es el hecho de que no se considera a los egresados de la licenciatura en Administración Educativa para ocupar puestos clave que

permitan difundir y evidenciar la necesidad de la gestión en estas instituciones, de profesionales formados en este campo., esto genera que no haya ningún sustento científico en hacer de esta escuela, lo cual se evidencia al permitir que el ejercicio reflexivo de la planeación permanezca archivado dentro de un escritorio o se implemente sin una supervisión y evaluación adecuadas que permitan realimentar el proceso con información verídica, obstaculizando la implementación de criterios sólidos, claros y definidos, en cada una de las etapas mencionadas, lo que ocasiona que no exista una realimentación para la toma de decisiones, generando fallas y pérdida de funcionalidad. Una institución educativa puede desempeñarse con eficiencia y eficacia, siempre y cuando el ejercicio de la administración se realice buscando ese objetivo y que cada herramienta que propone cada una de las etapas de la administración esté encaminada a la mejora de la gestión en la institución.

Si se es consciente de la importancia del ejercicio de una adecuada administración, se considera que se podría elaborar una planeación de forma eficiente y capaz de implantar las medidas necesarias que se deben de aplicar a las contingencias que se presentan en la escuela, asimismo se podrían prever acciones que respondan a los problemas que se detectan; igualmente proponer una organización eficiente de las actividades requeridas; también designar a los responsables de cada función a realizar y su nivel de autoridad a ejercer; así como el diseño y establecimiento de sistemas y controles que permitan evaluar los resultados, evitando que se realicen improvisaciones, las cuales afectan la eficiencia de la institución, quedando claro que esto ocurre porque no se ha elaborado e implementado una práctica reflexionada y bien preparada de la Administración Educativa.

Se requiere tener un conocimiento detallado y práctico acerca de cada etapa que comprende la Administración Educativa, para que se pueda lograr una realimentación correcta de la información, para que los directivos puedan retomar los elementos que sean requeridos para la toma de decisiones, sobre todo en la Secundaria Técnica no. 89 "Francisco Luna Arroyo" y que dichas decisiones no sean fundamentadas por

emociones o planteamientos fuera de un sustento administrativo. Esto sólo se podrá realizar si se comprende que no es sólo decidir, sino aplicar correctamente cada función administrativa, con el fin de que la institución mejore su gestión.

## **Bibliografía.**

**BÁEZ**, López Miguel A. (1994). **Antología Complementaria. Institución Escolar.** Licenciatura en Educación Plan 1994. México. Universidad Pedagógica Nacional.

**BERGERON**, Louis; anota todos los autores. (1992). **La época de las revoluciones Europeas 1780 – 1848.** México. Editorial Siglo XXI.

**CHIAVENATO**, Idalberto. (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 5ª ed. México. Editorial McGraw-Hill.

**DEL VAL**, Pardo Isabel. (1997). **Organizar. Acción y Efecto.** 1ª ed. Madrid. Editorial ESIC.

**DRUCKER**, Peter. (1999). **Las Nuevas Realidades.** 1ª ed. España. Editorial Sudamericana.

**EYSSAUTIER**, de la Mora M. (2003). **Elementos Básicos de Administración.** 3ª ed. México. Editorial Trillas.

**FERNÁNDEZ**, Arena J. A. (1980). **El Proceso Administrativo.** 1ª ed. México. Editorial Diana.

**FERNÁNDEZ**, Arena J. A. (1991). **El Proceso Administrativo.** 2ª ed. México. Editorial Diana.

**FRANKILN**, Fincowsky Enrique Benjamín. (2002). **Auditoría Administrativa.** México Editorial McGraw-Hill.

**GALINDO**, Camacho Miguel. (2000). **Teoría de la Administración Pública.** 1ª ed. México. Editorial Porrúa.

**HAMPTON**, R. David. (2000). **Administración**. 3ª ed. México. Editorial McGraw-Hill.

**HELLRIEGEL**, Don. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9ª ed. México. Editorial Thomson Learning.

**JIMÉNEZ**, Torres Guadalupe. (1989). **El Proceso Administrativo en la organización de la Escuela Primaria**. Tesis de Licenciatura en Educación Básica. Ciudad Madero. Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 282.

**KAST**, Freemont E; James E Rosenzweig. (1990). **Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias**. 4ª ed. México. Editorial McGraw-Hill.

**KOONTZ**, Harol y Heinz Weilhrich. (2001). **Administración, una perspectiva global**. 11ª ed. México. Editorial McGraw-Hill.

**KOONTZ**, Harold y Heinz Weilhrich. (1999). **Elementos de Administración**. 5ª ed. Chile. Editorial McGraw-Hill.

**KREITNER**, Robert y Angelo Kinicki. (1997). **Comportamiento de las Organizaciones**. 3ª ed. España. Editorial McGraw-Hill.

**MERCADO**, H. Salvador. (2001). **Administración Aplicada**. 2ª ed. México. Editorial Limusa.

**MINER**, John B. (1978). **El Proceso Administrativo. Teoría, Investigación y Práctica**. 1ª ed. México. Editorial CECSA.

**MÜNCH GALINDO**, Lourdes y José García Martínez. (1985). **Fundamentos de Administración**. 3ª ed. México. Editorial Trillas.

- ORDOÑEZ**, Pachón Carlos. (2002). **Administración y Desarrollo de Comunidades Educativas. Hacia un Nuevo Paradigma de Organización Escolar**. 1ª ed. Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.
- OWENS**, G. Robert. (1998). **La Escuela como Organización**. México, Editorial Santillana.
- PAT**. (2010). **Plan Anual de Trabajo**. México. Documento de trabajo de la Escuela Secundaria Técnica no. 89.
- PEC**. (2010). **Programa Escuelas de Calidad**. México. Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Básica.
- PÉREZ**, Guardado M. Á. (2001). **Desarrollo de Habilidades del Personal Directivo en Instituciones Educativas**. 1ª ed. México. Editorial Trillas.
- PETE**. (2010). **Plan Estratégico de Transformación Escolar**. México. Documento de trabajo de la Escuela Secundaria Técnica no. 89.
- REYES PONCE**, Agustín. (1982). **Administración de empresas. Teoría y práctica**. Segunda parte. Décima novena reimpresión, México, Editorial Limusa.
- REYES PONCE**, Agustín. (1988). **Administración de Empresas. Teoría y Práctica**. 1ª ed. México. Editorial Limusa.
- RIOS**, Szalay Adalberto y Andrés Paniagua Aduna. (2000). **Orígenes y Perspectivas de la Administración**. 2ª ed. México. Editorial Trillas.
- RIVAS**, Tovar Luis A. (1999). **Gestión Integral de Recursos Humanos**. 1ª ed. México. Ediciones Taller Abierto Sociedad Cooperativa de Producciones S.C.L.

**ROBBINS**, Stephen P. y Mary Coulter. (2000). **Administración**. 6ª ed. México. Editorial Prentice Hall.

**RODRÍGUEZ**, de Rivera José. (1999). **El concepto de organización**. Alcalá, España. Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá.

**SALVAT**. (2000). **Enciclopedia Salvat Universal**. Tomo 16. México.

**SANDOVAL**, Flores Etelvina. (2000). **La Trama de la Escuela Secundaria: Institución, Relación y Saber**. 1ª ed. México. Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

**SEP**. (2010). **Programa Escuelas de Calidad (PEC) 2010**. México. Secretaría de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Básica.

**SIMON**, Herbert A. (1988). **El Comportamiento Administrativo**. 3ª ed. Argentina. Editorial Aguilar.

**SOLANA**, Fernando. (2001). **Tan lejos como la educación llegue**. México. Editorial Fondo de Cultura Económica (FCE).

**TERRY**, George R. y Stephen G. Franklin. (2001). **Principios de Administración**. 1ª ed. México. Compañía Editorial Continental.

**WALDO**, Dwight. (1980). **Administración Pública. La Función Administrativa, los Sistemas de Organización y Otros Aspectos**. 1ª ed. México. Editorial Trillas.

## **Documentos Jurídicos consultados**

Acuerdo presidencial 97 de la organización de las escuelas secundarias técnicas

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2005.

Ley General de Educación

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Manual de organización de la escuela de educación secundaria técnica.

Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012

Planes y programas 2006

Programa Nacional de Educación 2006-2012

Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública

## **Cibergrafía.**

<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/02/teoria-clasica-de-la-administracion.html>, consultado en mayo de 2010.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n>, consultado en abril 2010.

<http://mi-carrera.com/habilidades.html>, consultado en septiembre 2010. Aptitudes.

<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>, consultado en junio de 2009. Aptitudes.

<http://www.admon.8m.com/html/admon.htm>, consultado en mayo de 2009. Teoría clásica de la Administración.

<http://www.admon.8m.com/html/relaciones.htm>, consultado en julio de 2009. Teoría General de Sistemas.

<http://www.admon.8m.com/html/relaciones.html>, consultado en mayo de 2009. Teoría de las Relaciones Humanas.

[http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index\\_Teoria\\_de\\_la\\_administracion\\_en\\_foque\\_humanista.pdf](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_Teoria_de_la_administracion_en_foque_humanista.pdf), consultado en abril de 2009. Teoría de la administración.

<http://www.azc.uam.mx/csh/sociologia/sigloxx/positivismo.htm>, consultado marzo de 2009. Positivismo.

[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f\\_comp/ix/](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/ix/), consultado en febrero de 2010. Competencias Laborales.

<http://www.frrg.utn.edu.ar/II2/ManualesAd.ppt>, consultado en abril de 2010. Manuales Administrativos Concepto de Manuales.

<http://www.geocitiles.com/ymarte/trab/admhumana.html>, consultado en marzo de 2009. Teoría de las Relaciones Humanas.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>, consultado en junio de 2009. Douglas McGregor.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/resajuridica.htm>, consultado en septiembre de 2010. La responsabilidad administrativa ambiental como institución jurídica

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco1/escuneocla.htm>, consultado en febrero 2010. La Escuela Neoclásica.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/hfayol.htm>, consultado en noviembre de 2009. Henry Fayol

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controlelibeth.htm#i>n, consultado en junio de 2010. Control.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controladmin.htm>, consultado en junio de 2010. El control como fase del proceso administrativo.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pradra.htm>, consultado en enero de 2010. Proceso Administrativo.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm>, consultado en junio de 2009. Cedido por Uch de RRHH el portal de estudiantes de RRHH. La Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrhh.htm>, consultado en agosto de 2009. Elton Mayo.

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>, consultado en marzo de 2010. Estructuras organizativas y tipos de organigramas.

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/index.htm>, consultado en julio de 2010. Tipos de planes.

[http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_4.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_4.htm), consultado en julio 2009. Objetivos.

[http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_7.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_7.htm), consultado en agosto de 2009. Programas.

[http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_8.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_8.htm), consultado en septiembre 2009. Presupuestos.

<http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/burocra.shtml#MAX>, consultado en noviembre de 2009.

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, 2010

<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>, consultado en febrero 2010. Toma de decisiones.

<http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>, consultado en noviembre 2010. Los Organigramas.

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>, consultado en diciembre 2010. Manual de procedimiento.

<http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>, consultado en julio 2010. Estadísticas.

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>, consultado en junio de 2009. Liderazgo.

<http://www.monografias.com/trabajos16/empresa/empresa.shtml>, consultado en agosto de 2010. Empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacionmercadotecnia.shtml>, consultado en agosto 2010. Planeación estratégica de mercadotecnia. Tipos de planeación.

<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>, consultado en agosto de 2010. La supervisión y la organización.

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml> consultado en octubre de 2010. Planeación estratégica: análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.

<http://www.taringa.net/posts/info/2521738/El-Metodo-Cientifico.html>, consultado el 3 de marzo de 2009. El método científico.

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702115818-Puntos.html>, consultado en septiembre de 2010. Puntos críticos de control, normas y evaluación comparativa.

<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/AnYDesSis-Garcia.htm>, consultado en agosto de 2009. Análisis y Desarrollo de Sistemas.

[http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoria/Asesorian.asp?CODIGO=7&cod\\_tem a=ADMIN&certifica=277525#1](http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoria/Asesorian.asp?CODIGO=7&cod_tem a=ADMIN&certifica=277525#1), consultado en septiembre de 2009. Administración. Análisis: FORD o FODA

[http://www2.uah.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/con cepto\\_organizacion.htm](http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/con cepto_organizacion.htm), consultado en febrero de 2010. La Organización.

[www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm), consultado en febrero de 2010. Organización.