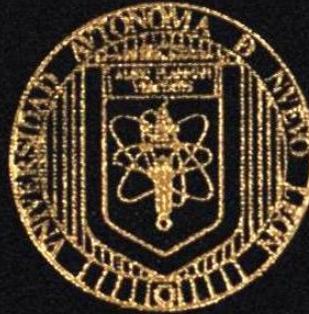


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



PROPUESTA

PROCESOS DE GESTION EN LAS ESCUELAS
PREPARATORIAS DE LA UNIVERSIDAD
AUTONOMA DE NUEVO LEON
PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE ACCION

PRESENTA

LIC. JOSE ANGEL CIRILO DIAZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR

Ciudad Universitaria

San Nicolás de los Garza, N. L.

MARZO 2004

TM

Z7125

FFL

2004

.C57



1020149823

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



PROPUESTA

PROCESOS DE GESTION EN LAS ESCUELAS
PREPARATORIAS DE LA UNIVERSIDAD
AUTONOMA DE NUEVO LEON
PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE ACCION

PRESENTA

LIC. JOSE ANGEL CIRILO DIAZ

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR

Ciudad Universitaria San Nicolás de los Garza, N. L.
MARZO 2004

988591

TM
Z7125
FFL
2004
.Q57



FONDO
TESIS

APROBACIÓN DE MAESTRIA

Director de Tesis: M. C. Rogelio Cantú Mendoza

Sinodales

Firma

M. C. Rogelio Cantú Mendoza

M. C. Benigno Benavides Martínez

M. C. Gabriela Elizondo Regalado

Mtro. Rogelio Cantú Mendoza
Subdirector de posgrado de Filosofía y Letras

AGRADECIMIENTO

A mis Padres (finados), por sus consejos y cuidados en todo momento.

A mi Esposa e Hija, por su apoyo brindado en cada momento.

A mis Hermanos por su ayuda y consejos que me brindaron.

A mi Asesor M.C. Rogelio Cantú Mendoza, por su atención y consejos brindados durante el transcurso de la realización de esta tesis.

A mis Sinodales Lectores M.C. Benigno Benavides Martínez

M.C. Gabriela Elizondo Regalado por su apreciación en la revisión de esta tesis.

También agradezco a la Doctora Ma. Eugenia Rodríguez Flores, por su apoyo y conocimiento otorgado.

A mis Amigos M.C. Javier González Martínez y M.C. José Luis Comparán Elizondo, por el apoyo y amistad brindada.

CAPÍTULO I

1.1 Problema	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Delimitación	3
1.4 Justificación	3
1.5 Conceptualización	4
1.5.1 El Sistema Educativo Nacional y la <i>Gestión</i> Educativa	4
1.5.2 Descripción de las Nuevas Investigaciones	4
1.5.3 Escuelas que Abordan la <i>Gestión</i> con un nuevo Enfoque	5
1.5.4 La <i>Gestión</i> Como Sistema y su Enfoque	6
1.5.5 La <i>Gestión</i> Educativa y su Conceptualización	6
1.5.6 La <i>Gestión</i> Educativa y su Evolución	8
1.5.7 La <i>Gestión</i> Educativa y sus Dimensiones	9
1.6 Objetivo de la Investigación	10

CAPÍTULO II

2. Marco de Referencia	12
2.1 La Universidad Autónoma de Nuevo León	12
2.2 Funciones y Atribuciones	16
2.3 Organización de la <i>Gestión</i> Universitaria	17
2.4 El Bachillerato	18
2.4.1 Bachillerato Propedéutico	18
2.5 Organización de la Escuela Preparatoria N0 3	20
2.6 Concepto de Calidad	23
2.6.1 <i>Gestión</i> , Planeación y Evaluación Institucional	23
2.6.2 Eficiencia y Eficacia en la <i>Gestión</i> Institucional	27
2.6.3 La Educación Abierta y/o a Distancia	29
2.6.4 Educación Virtual	30
2.7 La Organización de la <i>Gestión</i> Académica y Administrativa	33
2.8 L Secretaría Escolar	34
2.9 La Secretaría Académica	35
2.10 La Secretaría Administrativa	35
2.11 La Coordinación Académica	36
2.12 Los Coordinadores de Área	37
2.13 Disposiciones Generales	37

CAPÍTULO III

3.1 Concepto de Administración	44
3.2 Características de la Administración	46
3.3 Teoría del Sistema	49
3.4 Consideraciones para la Construcción de un Departamento	51
3.5 Medición de la Eficiencia	56
3.6 Elementos de la Administración	57

CAPÍTULO IV

4.1 Tipo de Investigación	63
4.2 Población y Muestra	63
4.3 Técnica e Instrumentos	63
4.4 Descripción del Instrumento	63
4.5 Descripción del Contexto Institucional para la Realidad de Nuestra Dependencia	68
4.6 Interpretación Frente a los Problemas	87
4.7 Reingeniería Administrativa	89
4.8 Implementación de un Sistema de Administración	90
4.9 Descripción de lo que se Puede Proponer en Cada Área	93
4.10 Propuesta de Evaluación del Departamento del Personal Administrativo	94
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	103
ANEXO I	104

INTRODUCCIÓN

La gestoría en las escuelas preparatorias es un proceso que día a día cobra importancia para lograr un mejor funcionamiento de las instituciones Universitarias.

En el primer capítulo se describe la problemática objeto de este estudio, así mismo se realiza una conceptualización de la gestoría educativa la justificación y el objetivo.

En el segundo capítulo se observan generalidades de la U.A.N.L., el bachillerato y las funciones de la escuela preparatoria No 3, así como la gestoría, planeación y evaluación institucional, contribuyendo con la gestión académica y administrativa.

En el tercer capítulo se menciona el concepto de administración y sus características de acuerdo a los autores más representativos, de igual manera se aborda la teoría de sistema, las consideraciones en la construcción de un departamento y se finaliza con la medición de la eficiencia y los elementos de la administración.

En el cuarto capítulo se describe el tipo de investigación, la población y muestra considerada en este estudio, la descripción de los instrumentos aplicados al personal de la Institución.

Se presentan los resultados de la encuesta aplicada y se proporciona una serie de alternativas para atender la problemática detectada entre las que se encuentran la reingeniería administrativa, un sistema administrativo e instrumentos de evaluación para el personal de la Institución.

Conciente de que este tema tiene una serie de aristas que pueden ser estudiadas se considera que esta investigación abre las puertas a estudios posteriores, todas ellas en torno al mejoramiento de las investigaciones institucionales.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.- PROBLEMA.

Los procesos de *gestión* en las escuelas del nivel medio superior, actualmente resultan insuficientes a las necesidades que requieren las dependencias universitarias, de acuerdo a la visión del proyecto de educación para la vida que propugna por plantear soluciones expeditas y eficientes para resolver los problemas en las distintas escuelas preparatorias.

Tal situación es debida a que hace falta un examen de diagnóstico para identificar las necesidades, la reformulación y el fortalecimiento de algunas areas que satisfagan los procesos y que puedan optimizar los recursos humanos, administrativos y académicos para lograr eficiencia y calidad en el servicio.

Se realizó un estudio exploratorio consultando a coordinadores académicos, responsables del CAADI, maestros asesores, auxiliares de departamento, subdirectores, coordinadores administrativos, secretarios académicos, bibliotecarios y alumnos de la Institución, en donde se le solicitó que señalaran las fortalezas de sus áreas de trabajo y las debilidades que observan. La situación detectada es la siguiente:

INFRAESTRUCTURA:

FORTALEZAS:

- La Institución cuenta con una infraestructura muy grande.
- Se cuenta con área para proporcionar accesoria.

DEBILIDADES:

- Faltan condiciones materiales.
- Se tiene que compartir el espacio del CAADI.
- Edificio compartido con la EIAO.

EQUIPAMIENTO:

FORTALEZAS

- La biblioteca cuenta con el mobiliario necesario y suficiente.
- La biblioteca se encuentra completamente climatizada.
- Software con Internet.

DEBILIDADES:

- No se cuenta con equipo actualizado.
- Falta de acervo cultural en la biblioteca.
- Falta más equipamiento en el CAADI.

ADMINISTRACIÓN:

FORTALEZAS:

- Se cuenta con una administración eficiente en los tres sistemas escolares abierto, escolarizado y a distancia.
- Se cuenta con asesorías grupales, bien organizadas.
- Se cuenta con el apoyo de las autoridades educativas del plantel.
- El sistema abierto atiende a un gran número de alumnos.

DEBILIDADES:

- Falta de personal para atender a los alumnos.
- No se aprovecha al máximo la carga docente por causa del proceso de cambio.

ACADÉMICA:

FORTALEZAS:

- Se imparten cursos al principio del sistema.
- Libros de texto actualizados.
- Se cambian constantemente los reactivos.
- Se atiende a empresas en módulos externos.
- El español se da con un enfoque interdisciplinario.

DEBILIDADES:

- No se realizan visitas a funciones de teatro, cine experimental, videos en el aula para apoyar la materia de español.
- Faltan prácticas de laboratorio.
- Se ha abandonado el sistema original que preveía a los maestros de las herramientas necesarias para impartir asesorías individualizadas.

ALUMNOS:

FORTALEZAS:

- El sistema abierto les permite estudiar y trabajar.
- Tienen disposición hacia el estudio.
- Tienen interés en el inglés.
- Se tiene acceso a trabajadores para que realicen sus estudios.

DEBILIDADES:

- Los alumnos cuentan con escasas bases académicas.
- Algunos alumnos presentan indisciplina.

MAESTROS:

FORTALEZAS:

- Hay un ambiente cooperativo y de trabajo en equipo entre los maestros y tienen disposición para el trabajo.
- Los maestros cuentan con el perfil docente adecuado.
- Los maestros tienen experiencia docente.
- Se cuenta con la actividad de servicio y apoyo en las asesorías de los maestros.
- El maestro tiene disposición para prepararse.

DEBILIDADES:

- Faltan cursos de actualización
- Algunos maestros no cumplen con sus funciones de asesorías.
- No se utilizan los recursos tecnológicos en el aula.
- Falta vigilancia en el área de asesorías.
- El personal de ingreso requiere apoyo.

1.2. - DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Tomando en cuenta lo anterior se establece la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los principales problemas de los procesos de gestión en las escuelas preparatorias de la U.A.N.L. y cuáles serán las mejores alternativas de acción?

1.3. - DELIMITACIÓN.

El objeto de estudio es la gestión Académica-Administrativa en el nivel medio superior en la Preparatoria No 3 de la Universidad Autónoma de Nuevo León, situada en Félix U. Gómez y Calzada Madero, en la Ciudad de Monterrey.

Entendiendo por gestión Académica-Administrativa todos los procesos dirigidos a que se lleven a cabo para asegurar el cumplimiento de los programas de estudio, la atención a los alumnos y el apoyo a los maestros y fortalecer el proceso interior de las actividades administrativas que se realizan en la institución.

El presente estudio está determinado para las preparatorias ubicadas en el nivel medio superior, y que pertenecen a la Universidad Autónoma de Nuevo León y a aquellas otras incorporadas a la misma universidad.

1.4. - JUSTIFICACIÓN.

Frente a la nueva etapa de crecimiento y desarrollo vertiginoso que la Universidad Autónoma de Nuevo León vive hoy en día, y que la coloca como una de las más importantes Instituciones de Educación Superior de Latinoamérica, es importante que los aspectos normativos y administrativos se pasmen y difundan en toda nuestra organización de trabajo de manera clara y profusa.

La normatividad legal, establecida básicamente en nuestra Ley Orgánica y el Estatuto General de la U.A.N.L., aunada a una descripción funcional de la estructura organizacional de nuestra Universidad, dará la posibilidad a todos los niveles de gobierno, de autoridad, directivos y operativos, para fijar y establecer objetivos de trabajo particulares que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

Dos catalizadores organizacionales para lograr lo anterior en la U.A.N.L. funcionan y ya evidencian también, resultados concretos; son el proyecto *Vision 2006* y el *Programa Educación para la Vida*, ambos plantean objetivos institucionales en forma organizada, resultados de una correcta planeación: pero, sobre todo, establecen estrategias viables para su logro.

En ello radica la importancia y tendencia de esta obra: "Estructura y Organización de la Universidad Autónoma de Nuevo León", que recoge en cierta forma, el esfuerzo y el trabajo productivo de los 68 años de vida de nuestra Universidad y aporta la plataforma organizacional para que se dé el trabajo armónico y productivo que guíe a la Universidad Autónoma de Nuevo León por la senda del desarrollo y crecimiento.

1.5.- CONCEPTUALIZACIÓN.

1.5.1 El Sistema Educativo Nacional y la Gestión Educativa.

En Nuestro país, se ha visto influenciado por los cambios tanto políticos, económicos como sociales y esto es debido a los procesos de globalización que se están presentando a nivel mundial, el cual ha originado cambios en el aspecto educativo como consecuencia de este fenómeno social, por lo tanto nuestro país se ha visto en la necesidad de buscar alternativas que mejoren la educación, y den repuesta a estos cambios, es por eso que organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) entre muchos otros, se preocupan por destinar recursos económicos, así como la de implementar estrategias para la solución de este problema.

Los grandes países civilizados le han dado una gran importancia a la educación de sus pueblos, así como la de elevar la formación de sus maestros y directivos, en las instituciones educativas esta formación es de vital importancia, ya que es ella la responsable de esta encomienda y en la cual la sociedad ha depositado toda su confianza.

1.5.2 Descripción de las Nuevas Investigaciones.

En su obra el Ing. Alejandro Augier Escalona, (Liderazgo y Dirección Estratégica), en el cual expresa: "La escuela requiere mejorar la calidad de sus procesos y funciones, su infraestructura, su capacidad de *gestión* y muy

especialmente su competencia en el mejoramiento pedagógico para ser cada día más eficaz".

Para lograr estos objetivos se plantean los cuatro pilares fundamentales en que se sustenta la dirección educativa: la dirección participativa, la apertura de la escuela a la comunidad, la dirección estratégica y el liderazgo educativo. Se sugiere un liderazgo que transforme la que "comunica nuevas perspectivas para que otros se comprometan con ella y hace cambios importantes en la misión, estructura y manejo de los recursos en especial los humanos para vencer la resistencia, priorizar y evita respuestas rápidas a los problemas, se adelanta a los acontecimientos que debe enfrentar la organización".

1.5.3 Escuelas que Abordan la *Gestión* con un Nuevo Enfoque.

En los diferentes tipos de escuelas, cada una históricamente ha enfocado la *gestión* de acuerdo a sus necesidades y estas son:

- La Escuela del Comportamiento: Es una escuela que enfoca la *gestión* principalmente en el insumo y el producto, en el ambiente externo y los procesos mediadores, además se destaca y lucha por la participación y la democracia en las organizaciones esto como característica principal. (Alberto D. Valle Lima, 1999).
- La Escuela Operativa: Esta escuela se caracteriza en la *gestión* en que facilita el trabajo de los directivos, fundamentalmente en aquellas fórmulas y esquemas ya probados que resulten efectivos en determinadas circunstancias.
- La Escuela Empírica: Este tipo de escuela analiza la *gestión* mediante las experiencias aisladas, realizando generalizaciones en algunos casos. Los representantes de este tipo de escuelas utilizan la *gestión* en casos aislados. La esencia de ese enfoque es de la idea y la defiende, de que es a través del estudio de la prueba y error en donde se apoya para su trabajo, soportado esto en casos individuales y los intentos de resolver problemas específicos, en este sentido los administradores podrán aprender a aplicar técnicas efectivas en situaciones comparables. La experiencia es importante y no debe ni puede despreciarse, pero ella por si sola no puede dar respuesta a las nuevas situaciones que se presentan diariamente.
- La Escuela del Comportamiento Humano: Esta escuela está basada en la concepción de la *gestión* como la vía para conseguir que se realicen las tareas por medio de otros, por lo tanto la esencia de esta escuela se basa en las relaciones interpersonales del sistema que lo componen, por lo tanto se basa en teorías, métodos y técnicas desarrolladas por las Ciencias Sociales, fundamentalmente por la Psicología, los que se ocupan del estudio de las relaciones inter e intra personales. Esos métodos analizan

desde fenómenos relacionados con la personalidad de las personas, hasta las interacciones culturales más generales.

El interés esencial en esta tendencia es considerar al hombre y sus motivaciones, como un ser psico-social y abarca una gama muy grande de posiciones, que van desde los que consideran a la Psicología como una herramienta de trabajo para los administradores, hasta los que reconocen en ella, el fundamento esencial para interpretar la dirección.

- La Escuela del Sistema Social: Esta escuela está muy relacionada con la Escuela Empírica, se diferencia en que considera la *gestión* como un sistema social, o sea un sistema de interrelaciones culturales. Por ejemplo, Simón H. A. reduce al sistema social sólo a las organizaciones formales sin embargo, otros autores más amplios en sus concepciones.

En este sistema de análisis lleva una gran carga Psicológica y se basa en describir las relaciones que hay entre las diferentes culturas de varios grupos sociales e intenta integrarlos en uno solo, como lo considera el padre de esta escuela A. Bernard, Ch. I. que se caracterizó por desarrollar una teoría de la cooperación basada en la necesidad que tiene el individuo de compensar, mediante el trabajo colectivo, las limitaciones de los demás miembros de la organización. Esta última se concibe como un sistema cooperativo en el que las personas son capaces de comunicarse entre sí y están dispuestas a contribuir a la obtención de un propósito común. (citado por Alberto D. Valle Lima, A. D. 1999).

Esa escuela ha hecho muchas contribuciones notables a la teoría de la *gestión*, ya que reconoce a la institución como un ente social, sujeto a todas las influencias del medio ambiente cultural.

- La Escuela Tradicional: Esta escuela es la más difundida en nuestra América y los estilos de *gestión*, son propios de los directivos que la representan, y se caracterizan fundamentalmente por centrarse en ellos casi toda la labor de *gestión* y es el director el que asume solo este papel.

1.5.4 La Gestión como Sistema y su Enfoque.

La *gestión* como organización científica depende en gran medida del enfoque del sistema. El carácter sistemático del funcionamiento del aparato de *gestión*, presupone una armonía entre todas las partes que integran el sistema, el análisis de todas las funciones, el trabajo coordinado entre sus integrantes del que conforma el sistema, así como la ausencia de eslabones innecesarios.

1.5.5 La Gestión Educativa y su Conceptualización.

“El concepto de *gestión* lo podemos definir a partir de su origen etimológico, en el cual se relaciona con *gestus*, participio pasado de *genere*, que significa traer, llevar, hacer, ejecutar, administrar, en este sentido se entiende como la acción principal de la administración, por lo que se asocia en cuestiones administrativas, organizativas y de planeación. (Programa de Gestión Educativa, UPN, p. 1)

Otro criterio proviene de las diferentes corrientes tanto Políticas como Económicas, considerando en el campo educativo, el que incorpora el término de *Auto-Gestión*, entendida ésta como la posibilidad de participación colectiva de los procesos de organización de una institución, por parte de sus integrantes.

La noción de *gestión*, como algunos otros términos que se manejan en educación, admiten distintos significados, ya que como el campo de estudio relativamente reciente su concepción varía conforme a los objetivos de estudio, los procesos involucrados y los enfoques teóricos que se plantean, sin que se pierda de vista que se han dado diferentes connotaciones al término *gestión* según sus dimensiones, tanto los ámbitos como los niveles educativos que determinan las prácticas institucionales.

En el año de 1979, Horacio, J. asocia la *gestión* con participación democrática y define a la *gestión* educativa en términos de sus operaciones, como pueden ser el de planificar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar y controlar”. (citado por García J. M. 2000 en el Programa de Gestión Educativa, UPN, 2002)

De acuerdo con Cassassus, J. (2000). El concepto *gestión*, denota tanto las acciones de planificar como las de *determinar*, lo que implica una participación más activa de las personas involucradas y afirma que la *gestión* educativa, tiene como objetivo la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, en una parte del contexto interno que son los alumnos, tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la institución.

Por otra parte Josefina Granja, en lo referente al contexto educativo, expresa que: “el problema de la *gestión* se presenta formulando desde la tensión interna entre los diversos componentes de la dinámica escolar, que se sitúa dentro de una serie de elementos y procesos que se desenvuelven en distintos niveles y momentos, como pueden ser las *regulaciones institucionales, mecanismos de organización y operación escolar, políticas educativas, procesos de decisión, proyectos pedagógicos, normatividad curricular, condiciones materiales del trabajo docente*, y en transversal a todos ellos, *las prácticas de diversos agentes escolares*. Así el concepto *gestión* se le considera como articulador”.

Un concepto más amplio de *gestión* nos lo presenta Nomo de Mello, (1998) al definirlo como el conjunto de estrategias dirigidas a la solución de problemas, claramente identificados, considera objetivos a corto y mediano plazo, además le da importancia a las propiedades que se deben establecer.

La *gestión* educativa presenta una serie de alternativas, que permiten conjuntar fórmulas de trabajo entre la institución y el sector no gubernamental y entre el sector educativo y otros sectores de actividad, característica que se incluye en el modelo de Nuevo León, con la finalidad de ofrecer mejores niveles de educación.

1.5.6. La Gestión Educativa y su Evolución.

La *gestión* educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, en los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina, por lo que se le considera una disciplina de desarrollo reciente.

La *gestión* educativa busca aplicar los principios generales de la *gestión* al capo de la educación, por lo que se puede considerar como una disciplina, como un campo de acción. "El tema central de la teoría de la *gestión* es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización".

La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados tiene antecedentes muy antiguos, Aristóteles en su obra *Política*, considera la visión de la *gestión* como una acción democrática, por otra parte la Republica de Platón se concibe a la *gestión* como una acción autoritaria, ambas corrientes han estado presentes en los enfoques de la *gestión*. (Casassus, J., En Problemas de la Gestión Educativa en América Latina, 2000)

Sin embargo, la *gestión* aceptada como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente; los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociología, administradores y psicólogos, entre lo primeros se destaca la aportación de Max Weber, quien estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático: "La organización burocrática es la organización eficiente por experiencia"

Max Weber considera a la burocracia como una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación a los fines que se pretende lograr además, surge la necesidad sentida por las organizaciones de aumentar el orden, la eficiencia y el control al momento de elegir medios y fines.

Esta teoría además de la racionalidad y la formación, un componente jurídico esencial como punto de partida de la organización “en una ordenación de naturaleza legal, normativa, de forma que los principios y procedimientos técnicos adoptan la significación de fórmulas jurídicas.” (Isabel Catón Mayo, 1996, p. 57)

Se observa de esta forma que la organización de una institución escolar tiene gran semejanza al modelo presentado por Weber, ya que su funcionamiento se basa en una serie de normas jurídicas, con procedimientos legales y con fines bien determinados.

Entre los administradores destacan Frederick W. Taylor “quien desarrolló la idea de la gestión científica, al considerar el trabajo como nacionalización operativa de la labor de los trabajadores por arte de la administración y por el interés económico” (Casassus, 2000, p. 39)

Surge después la teoría general de sistemas formulada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalaffy, considera que dentro de un sistema que es el conjunto de unidades o de elementos, existen relaciones pluriformes y expresa que, a través de los elementos el sistema opera con un proceso transformador de objetivos en resultados y para realzar este proceso desarrolla a través de sus órganos correspondientes una serie de actividades directivas, de *gestión* y de control.

Esta teoría se aplica, en gran medida, a la *gestión* escolar de instituciones educativas que considera, son parte de la función que desempeña el directivo.

Otro modelo de *gestión* es el que se basa en la comunicación por medio de la conversación para la acción, por lo que los instrumentos de este tipo de *gestión* son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas al acto de hablar, este rediseño organizacional es la perspectiva lingüística “es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, como redes comunicacionales.” (F. Flores, 1996, Juan Casassus, 2000, p. 12)

1.5.7 La Gestión Educativa y sus Dimensiones.

El concepto de *gestión* educativa es considerado como multidimensional por los diferentes aspectos o enfoques que tiene, al respecto la autora Graciela Frigerio (1992) en su obra “Las Instituciones Educativas” presenta este carácter y propone cuatro dimensiones que son:

Organizacional: Como el conjunto de aspectos estructurales que toman forma en cada institución educativa, determinando un estilo de funcionamiento; en este enfoque se considera los organigramas, la

distribución de tareas y la división del trabajo, manuales de operación, cronogramas, comisiones, planeación.

- *Administrativas*: Se refiere a cuestiones de gobierno; considerando que un administrador es un planificador de estrategias, para lo cual deberá considerar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los tiempos disponibles; deberá controlar las acciones que propicien el manejo de la información para solucionar los problemas y contribuir a la toma de decisiones.
- *Pedagógicas*: Se refiere a las actividades que definen la institución educativa, su eje principal lo constituyen los vínculos que maestro y alumno construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, por lo que los aspectos importantes a mencionar en esta dimensión son las modalidades y teorías del proceso docente educativo inmersas en las prácticas docentes, los recursos didácticos, criterios de evaluación, equipo de trabajo, contenidos de programas.

Actualmente se han presentado modelos de *gestión* encaminados al diseño de estrategias de satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, este enfoque es el campo de la *gestion* escolar, el directivo al realizar su labor de asesor técnico-pedagógico, requiere del conocimiento de planes y programas, saber cuáles son los enfoques de cada una de las asignaturas, conocer además los fundamentos teóricos de las corrientes pedagógicas.

- *Comunitaria*: Considera el conjunto de actividades que promueven la participación social de otros sectores de la sociedad; así como analizar algunas estrategias de participación en el ámbito educativo; Además hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno.

Es conveniente señalar que estas dimensiones, no se presentan desarticuladas, la diferenciación que se hace sobre ellas obedece solamente a cuestiones clarificadoras, ya que se encuentran estrechamente ligadas entre sí y cualquier decisión que se tome en alguna de ellas, tendrá impacto en el resto.

1.6.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un sistema de administración de los diferentes departamentos de la Preparatoria No. 3 de la UANL.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Analizar la normatividad que requiere la *gestión* administrativa en las instituciones en cuestión.

Realizar un diagnóstico de necesidades del área administrativa y de *gestión* académica de la Preparatoria No. 3 de la UANL.

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1.- LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.

En un primer apartado se aborda acerca de la estructura e historia de la Universidad Autónoma de Nuevo León, para ello se investigó en las instituciones oficiales de la Universidad la información que fue necesaria, posteriormente se desarrolla la normatividad que rige a la Universidad, describiendo los documentos rectores de la misma, tales como: la Universidad Autónoma de Nuevo León y su oferta educativa en el nivel superior edición 2002, la organización y estructura de la UANL y la Ley Orgánica aprobada el (06-06-1971).

La Universidad Autónoma de Nuevo León, es una institución de cultura superior, al servicio de la sociedad, descentralizada del estado, con plena capacidad y personalidad jurídica.

En su aspecto histórico la Universidad Autónoma de Nuevo León, desde su fundación, asumió la rica tradición académica de instituciones públicas más antiguas, como el Colegio Civil, las escuelas de Jurisprudencia, Medicina, Química y Farmacia, la Normal y la Escuela Industrial y Preparatoria Técnica "Álvaro Obregón". Su primera Ley Orgánica fue expedida el 31 de mayo publicada el 7 de junio de 1933.

La Universidad de Nuevo León tuvo corta vida con ese nombre, pues el 29 de septiembre de 1934 se declaró desaparecida, al no funcionar la iniciativa para transformarla en la Universidad Socialista de Nuevo León; en su lugar se creó el Consejo de Cultura Superior, el 7 de septiembre de 1935, quien asumió la herencia de la Universidad de Nuevo León hasta el 13 de septiembre de 1943.

El 18 de agosto de 1943 mediante el decreto No 79 de la XLIX Legislatura Constitucional del Estado, se emite la segunda Ley Orgánica. El 26 de marzo se emite la Tercera Ley Orgánica, que estuvo vigente solamente dos meses y ocho días. El 5 de junio se promulga la cuarta Ley Orgánica, en la cual se le concede la Autonomía Universitaria que da su nombre actual: "Universidad Autónoma de Nuevo León". También se determinó el establecimiento de una Junta de Gobierno como la máxima autoridad (junio-06-1971).

La Autonomía concedida por el congreso estatal, permite a la Universidad designar a sus autoridades y organizarse internamente de acuerdo con la Ley Orgánica, para cumplir con el encargo de impartir formación profesional en los distintos campos de la ciencia, buscar nuevos conocimientos y extender los beneficios de la cultura al conjunto de la sociedad.

La Universidad y demás instituciones de Educación Superior a las que la Ley otorgue Autonomía, tendrá la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí misma, realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios del Artículo 3º Constitucional fracción VII, respaldando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas, determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrarán su patrimonio.

Las relaciones laborales, tanto del personal académico y administrativo, se normarán por el apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.

ESTRUCTURA: Para cumplir sus funciones y fines la Universidad puede crear, organizar, entregar y suprimir en los términos que la Ley Orgánica establece, facultades, escuelas, institutos, departamentos, centros y otros organismos análogos. Tiene como fin crear, preservar la naturaleza, fines y difundir la cultura en beneficio de la sociedad, para lo cual debe contribuir en:

- La formación docente que tiene como propósito el de formar profesionales, maestros universitarios y técnicos, de acuerdo con las necesidades económicas, sociales y políticas de México y del estado de Nuevo León.

- Impulsar la creación de nuevo conocimiento a través de organizar, realizar y fomentar la investigación científica en su forma básica y aplicada, teniendo en cuenta fundamentalmente, las condiciones y los problemas regionales y nacionales.

- Realizar las actividades de difusión de la cultura a través de organizar, realizar y fomentar labores de creación artística en sus diversas formas de expresión.

- Así mismo corresponde a la Universidad hacer participar plenamente de los beneficios de la cultura a todos los que han carecido de la oportunidad de obtener o de acrecentarla, llevando a cabo labores educativas o culturales en beneficio de la comunidad.

- Por otra parte la Universidad debe promover el estudio de los derechos y deberes fundamentales del hombre y de los problemas nacionales e internacionales, contribuyendo a orientar la opinión pública.

- Preservar el acervo cultural, nacional, fomentando para ello el establecimiento de instituciones adecuadas.

Para realiza sus fines, la Universidad se fundará en los principios de libertad de cátedra y de investigación, acogiendo todas las corrientes del pensamiento y las tendencias de carácter científico y social.

Siguiendo una antigua tradición, en la UANL. existe libertad de cátedra, lo que permite a sus académicos y estudiantes fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científica y tecnológica, impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal y nacional, tal como lo establece el artículo 70 de la Ley Federal de Educación.

Como Institución pública, la UANL presta especial atención al desarrollo integral de la comunidad, fomenta actividades sólidas, destaca el valor del trabajo, y el esfuerzo, y se compromete con un esquema de desarrollo sustentable.

MISIÓN.- La misión de la Universidad Autónoma de Nuevo León plantea que sus estudiantes adquieran un sentido de la vida, tengan conciencia de la situación social y se forjen como seres humanos y profesionistas responsables; esto significa que el personal y los estudiantes, deben comprometerse con el desarrollo económico, científico, tecnológico y cultural de la humanidad, y obliga a sus egresados a innovar y ser competitivos internacionalmente para lograr su desarrollo personal y alcanzar el progreso del país en el contexto social.

VISIÓN.- La visión de una institución, refleja la forma en que ésta espera que lleguen a expresarse de ella sus beneficiarios y la sociedad en su conjunto; refleja una aspiración de futuro y se concreta en un párrafo, En el 2006, la Universidad Autónoma de Nuevo León será reconocida como la mejor Universidad pública de México. Para lograr esta visión, se requiere una estrecha interrelación con la sociedad, un cuerpo docente de clase mundial, egresados capaces de desempeñarse exitosamente en los ámbitos internacionales y una mística institucional, constituida por principios y valores que guíen el pensamiento y las acciones de los universitarios, para hacer posible su desenvolvimiento integral y la convivencia humana.

VALORES.- El universo de los valores es muy amplio y muchos de ellas están relacionados entre sí. De acuerdo con los resultados de una reflexión colectiva, que involucró a miles de universitarios, los valores esenciales que deben normar la vida de la U.A.N.L. son:

VERDAD.- Para realizar sus propósitos y fines, la vida y la actividad universitaria se organiza y desenvuelve, teniendo como fin el descubrimiento de lo que es verdadero.

INTEGRIDAD.- La Universidad tiene la obligación de ser ejemplo de Institución, gobernada por el valor de la integridad, orientando todos sus actos a la búsqueda

de la verdad y apartándose de conductas y prácticas relacionadas con la simulación y el engaño

HONESTIDAD.- Es el soporte fundamental de las virtudes que deben distinguir a la Universidad. La honestidad, conduce al conocimiento y a la aceptación de las creencias propias de la condición humana y al reconocimiento de los límites del saber y de la acción.

RESPECTO A LA VIDA Y A LOS DEMÁS.- Es el fundamento de la libertad, y el factor de cohesión, que asegura la coexistencia en armonía y paz. Es el valor que permite la apertura hacia los demás, reconociéndolos como iguales. Aquello que permite romper con el egoísmo y establecer las bases para la solidaridad y la vida en comunidad.

RESPONSABILIDAD.- Significa asumir los compromisos establecidos, enfrentar las obligaciones y cumplirlos plena y satisfactoriamente. El universitario responsable, es aquel que cumple con las normas que rigen la vida de la Institución, y está consciente de sus obligaciones y del efecto de sus actos, por lo que, asume eternamente los compromisos que éstos produzcan.

SOLIDARIDAD.- Por esencia misma, la Universidad debe ser solidaria, pues tiene compromiso con toda la sociedad y por sus orígenes públicos, debe atender a todos los ciudadanos por igual.

ETICA.- En el desempeño de su ejercicio profesional, los egresados de la Universidad, deben manifestar la posesión y el acatamiento de los principios y valores que regulan las actividades propias de la actividad correspondiente.

ATRIBUTOS.- El proceso de transformación institucional, debe estar enmarcado en los valores mencionados y su intención orientada hacia el logro de los siguientes atributos, considerados como esenciales para conferir a la institución el potencial necesario para lograr el proyecto de la visión U.A.N.L. 2006.

ESPÍRITU CRÍTICO.- Poseer un espíritu crítico, permite comprender el sentido primordial de la tarea universitaria y valorar su presencia en todo aquello en lo que ésta se realiza, actúa o procede, incluyendo el conocimiento de la sociedad y el saber mismo. Es inconcebible pensar en una Universidad que no ejerza su espíritu crítico, analizando sus acciones y su relación con los ámbitos en lo que son puestas en práctica, pues en este ejercicio radica su propia naturaleza y la posibilidad del cumplimiento de sus fines y su misión. En este sentido, el espíritu crítico, forma parte de la razón de ser la universidad.

PERTINENCIA.- Considerando que la Universidad Autónoma de Nuevo León, forma parte de la sociedad en desarrollo, y que su compromiso moral y social es con esa sociedad, la Universidad debe asumir el compromiso de atender las

necesidades de su entorno y de formar egresados capaces de incidir efectivamente en la transmisión de su medio.

LIDERAZGO.- Quienes laboran y estudian en la Universidad Autónoma de Nuevo León, están conscientes de que, para desempeñar de manera efectiva el papel que le corresponde a la Universidad, como máxima casa de estudios públicos de Nuevo León, debe infundir en todas sus actividades y proyectos, el espíritu de superación necesario para que sus programas y resultados obtengan el público reconocimiento de sus condiciones de vanguardia y de su capacidad para proponer soluciones notables por su anticipación y pertinencia social.

MULTIDISCIPLINARIEDAD.- La complejidad y diversidad de los cambios que presenta la sociedad mundial, de cara al siglo XXI, han transformado un valor adicional al trabajo, multi e interdisciplinario; la rápida evolución de los diversos segmentos del conocimiento científico y el descubrimiento del complejo de los principios disciplinarios en el mundo real, han conducido a una nueva configuración del trabajo intelectual e institucional, en el que los especialistas de diversas disciplinas, deben integrarse en equipos para enfrentar con mayores probabilidades de éxito, y la solución de las cuestiones planteadas por la realidad:

2.2.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.

Conforme lo anterior la UANL ha de orientar las actividades para cumplir con las siguientes funciones:

Para lograr sus fines, la Universidad desarrollará.

- La función docente, que consiste en la transmisión de conocimientos y en el desarrollo de actividades, tendientes a la formación integral del hombre con espíritu científico, suficiente capacidad práctica, orientando a servir a la sociedad.
- La función investigadora, que comprende el estudio de los problemas científicos de las diversas ramas del conocimiento en sus aspectos fundamental y aplicado, primordialmente, aquellos cuya solución coadyuve al desarrollo de Nuevo León y de México.
- La función difusora, que consiste en la divulgación del conocimiento y la cultura y el desarrollo de actividades que establezcan una relación entre la Universidad y la sociedad.
- La función del servicio social, que comprende aquellas actividades que promueven el desarrollo socio-económico y el bienestar de la población, realizándolas en términos de docencia e investigación, en el ejercicio de

sus funciones, la Universidad se rehusará o fomentará o permitirá, todo aquello que atente contra la paz, la vida o la dignidad humana.

En la vida académica de la universidad se hace necesario, para cumplir dichas funciones

- Organizarse académica y administrativamente como lo estime mejor, dentro de las normas generales de la Ley, impulsando las mejores formas de *gestion académica*
- Designar al personal docente y de investigación, teniendo en cuenta sus méritos académicos, su capacidad docente y su ética profesional a efecto de poder alcanzar los mejores resultados en el cumplimiento de sus funciones
- Admitir como alumnos a los aspirantes que demuestren capacidad de aprovechamiento escolar y aptitud para el desempeño de actividades profesionales o técnicas.
- Otorgar grados académicos y expedir títulos profesionales, diplomas y certificados de estudio.

2.3.- ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.

La Universidad Autónoma de Nuevo León de conformidad con las disposiciones legales que le dieron origen, cuenta con diversas instancias que le permiten una operación ágil y transparente. La decisión de los aspectos de la vida académica Universitaria, son facultad del Consejo Universitario, que discute y aprueba el presupuesto general de ingresos y egresos de la Universidad, nombra y remueve maestros, designa a los miembros de la Junta de Gobierno y decide muchos aspectos académicos fundamentales.

La representación legal y la operación cotidiana de la Universidad, están encomendadas al rector, que es su máxima autoridad universal. El se encarga de ejecutar los acuerdos del Consejo Universitario y de vigilar el cumplimiento de los mismos, para lo cual nombra y remueve libremente al personal directivo y de confianza de las dependencias de la rectoría, en el marco legal establecido por las Leyes y el estatuto de la UANL.

La Universidad Autónoma de Nuevo León organiza los programas educativos por facultades, que integran disciplinas afines. También existen direcciones generales y departamentos centrales, que apoyan a las facultades para beneficio de la formación de los universitarios.

En las escuelas y facultades el máximo órgano de decisión es la Junta Directiva, formada por maestros e investigadores de la dependencia y un número igual de estudiantes, representantes de alumnos, electos democráticamente, de conformidad con sus respectivos reglamentos internos. La autoridad ejecutiva corresponde al Director, quien permanece tres años en su cargo y puede ser reelecto una sola vez.

Los directores son nombrados por la Junta de Gobierno, de entre una terna presentada por el Rector, quién a su vez la solicita a las juntas directivas de cada facultad o escuela.

Corresponde a las autoridades de cada escuela organizar la *gestión* académica y administrativa conforme a la normatividad vigente y a los enfoques objetivos de gestión en busca de la calidad y eficiencia en los servicios.

2.4.- EL BACHILLERATO.

Las escuelas preparatorias del Nivel Medio Superior son dependencias de la Universidad Autónoma de Nuevo León, destinadas a impartir la enseñanza media superior bajo los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Estas escuelas imparten los planes de estudios en las modalidades siguientes:

Preparatorias Propedéuticas

1. Presencial
2. No presencial

Preparatorias Técnicas Terminales

Técnico Superior Universitario

Preparatorias Bilingües

2.4.1 Bachillerato Propedéutico.

Los estudios de preparatoria o Bachillerato Propedéutico, constituye la base de la educación de carácter eminentemente formativo e integral, cuya finalidad básica es generar en el joven, el desarrollo de una primera síntesis personal y social, que le permita el acceso tanto a la educación superior como a la comprensión de su sociedad y de su tiempo.

Uno de los aspectos sobresalientes de este nivel educativo lo constituye su estructura curricular que, organizada bajo un sistema modular de enseñanza, permite desarrollar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje de una manera intensiva; en secciones congruentes y con un número reducido de materias por módulo.

La duración de cada módulo es de nueve semanas de instrucción, en donde se incluye la aplicación de exámenes extraordinarios, en este sistema, el estudiante tiene una carga académica menor o igual a cinco asignaturas.

EL SISTEMA PRESENCIAL.- El alumno asiste a clases de conformidad en el plantel que se encuentra inscrito, de acuerdo con lo establecido en los planes y programas académicos y de acuerdo con el calendario escolar previamente establecido.

EL SISTEMA NO PRESENCIAL.- Se basa fundamentalmente, en el aprendizaje autónomo del alumno. Este sistema se subdivide, a su vez en:

- **SISTEMA DE EDUCACIÓN ABIERTA.** Cuyos alumnos son apoyados por tutorías individuales o grupales y en el que no se establecen límites de tiempo, lugar o distancia, sino que cada alumno, de modo personal, puede decidir su propio ritmo de aprendizaje.
- **SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.-** En el que el alumno percibe sus clases a través de medios tecnológicos, combinado con sesiones presenciales y asistido por un facilitador o tutor; los exámenes finales serán necesariamente en sesiones presenciales.
- **BACHILLERATO TÉCNICO.-** Es un modelo educativo, cuyas asignaturas y contenidos se organizan en doce módulos de nueve semanas cada uno. Sus programas enfatizan el aprendizaje de las Matemáticas y la Computación, las materias tecnológicas identifican el campo de trabajo. El estudiante de esta modalidad tiene la opción de continuar con estudios de licenciatura o bien incorporarse a la planta productiva del país.

LAS CARRERAS TÉCNICAS.- Están organizadas para formar personal técnico capacitado para incorporarse en poco tiempo a la vida productiva. Su duración abarca de dos a seis semestres.

EL NIVEL TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO.- Consta de programas cuyo contenido es más avanzado que el nivel de bachillerato, estos programas tienen una duración mínima de dos años posteriores a la preparatoria. Incorporarse al área laboral, pero además, tienen la opción de continuar sus estudios de licenciatura, con posibilidad de acreditar, mediante una declaración de equivalencia, una parte o la totalidad de las asignaturas.

EL BACHILLERATO PROPEDÉUTICO BILINGÜE.- Ofrece el grado de bachiller universitario en la modalidad bilingüe, utiliza técnicas y materiales didácticas para la enseñanza y aprendizaje de programas o cursos en otro idioma.

Tiene el propósito de promover la internacionalización de los programas de estudios pre-profesionales y profesionales, ofreciendo al estudiante una

formación integral, que además de prepararlo para la educación superior le permite mayores oportunidades de trabajo, al egresar con el dominio de un segundo idioma. Comprende cuatro semestres.

2.5.- ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA PREPARATORIA No. 3.

2.5.1.- Estructura Administrativa de la Preparatoria No. 3

La organización de la escuela preparatoria No 3 de la Universidad Autónoma de Nuevo León dentro del contexto de funciones establece que la junta directiva es el máximo órgano de decisión de la escuela, está integrada por el personal académico y por igual número de representantes alumnos, que se regirán de acuerdo al reglamento que para el efecto expida el Consejo Universitario. (Organigrama Anexo No. I)

El director es la máxima autoridad ejecutiva de la escuela. Dentro de las atribuciones está: representar académica y administrativamente a la escuela ante las demás autoridades universitarias; nombrar y remover libremente a los subdirectores, secretarios, coordinadores y al resto del personal de confianza de la escuela, según lo juzgue conveniente, para el correcto desempeño de sus funciones, tendrá la obligación de presentar un informe anual de actividades a la junta directiva de la escuela y dedicar por lo menos veinticinco horas por semana a las labores de a dirección, y durará en su cargo tres años, pudiendo ser reelecto por una sola vez en los términos que indica la ley orgánica y el estatuto general de la Universidad.

Como se dijo anteriormente, la UANL trabaja activamente bajo la orientación de dos grandes proyectos:

La Planeación Estratégica del la UANL.

La planeación estratégica y su aplicación en el nivel medio superior y especialmente en la preparatoria No. 3 para el año 2006, la Universidad Autónoma de Nuevo León *pretende* ser reconocida como la mejor universidad pública de México. La realización de esta meta fundamental, permitirá que la Universidad cumpla cabalmente su objetivo primordial: Servir al proceso de desarrollo de la sociedad.

El cumplimiento de esta meta, será posible, en la medida en que la Institución sea capaz de formar personas responsables, comprometidas con su entorno, y con alta calificación para competir en el medio profesional, empleando para ello prácticas universitarias equiparables a las mejores del mundo.

Por su carácter público, la Universidad Autónoma de Nuevo León está enfocada al servicio de la sociedad. Considerando las tres funciones básicas de la Universidad: docencia, investigación y difusión de la cultura,; resulta innegable que todas por igual colaboran con cabal significado, en función de los egresados de la

Institución. Si bien la investigación tiene un valor en sí misma por ser una actividad orientada a la creación y transformación de conocimiento, tal valor, se materializa en una docencia universitaria, rica en posibilidades para la formación integral de sus estudiantes.

En este mismo sentido, la difusión cultural deberá propiciar, en el ámbito universitario, la formación de personas capaces de valorar las diversas expresiones de la cultura, tales como las expresiones de los lenguajes artísticos; las formas de relación, convivencia e integración de las diversas expresiones de la sociedad e incluso la misma difusión y divulgación del conocimiento, de manera tal, que se fortalezca la relación que debe existir entre la Universidad y su entorno social.

Servir al proceso de desarrollo de la sociedad implica, también, cobrar conciencia del tiempo histórico que se vive, así como de las circunstancias y carencias, anticipando al futuro. Solo así la Universidad será capaz de formar personas responsables y comprometidas con su entorno. En este sentido, del carácter formativo de la educación impartida por la Universidad, dependerá la capacidad para que sus egresados enfrenten, entendiéndolas y conociéndolas en su justa dimensión, de manera tal, que puedan proponer respuestas y soluciones pertinentes que propicien el impulso hacia un desarrollo cabal y justo.

La docencia, la investigación y la difusión de la cultura, van necesariamente unidas a la vida de la Universidad, pues en su estrecha interacción se dan las vías para el enriquecimiento de la docencia, y su proyección hacia el estado de formación, en los que el alumno desarrolle plenamente su potencial de comprensión e integración a la sociedad, desde una perspectiva anclada en la prevención y la resolución de problemas. Por otra parte, en la medida en que los egresados, demuestren ser responsables y comprometidos con la sociedad, se estarán estableciendo las condiciones para que el quehacer universitario se comprenda como una tarea rigurosa y existente, en la que se dejan a un lado la improvisación y las actitudes individualistas regidas, primordialmente, por afanes de beneficio personal, para dar cabida a los requerimientos de la sociedad.

La Universidad, también debe ser formadora de personas, con un alto espíritu y capacidades para competir en el mundo profesional del siglo XXI. En este sentido, el reto es hacer frente a las condiciones impuestas por los complejos problemas de la modernización y de la interdependencia, que van asociadas a los procesos de globalización de la vida social, económica, cultural y política.

El Proyecto Educación para La Vida.

A tres años de la presentación del proyecto *Visión UANL 2006*, ante el pleno del Consejo Universitario, el 18 de febrero de 1998, la Universidad Autónoma de Nuevo León, ha decidido redoblar esfuerzos en la consecución de ser reconocida como la mejor universidad pública de México.

Este programa *Educación para la Vida* fue sido realizado tras un trabajo de análisis profundo de retroalimentación con directores, maestros, estudiantes, trabajadores, miembros del Consejo Universitario y de la comunidad universitaria en general.

Reúne, además la experiencia de la *Visión UANL 2006*, las recomendaciones de las instituciones evaluadoras de la Secretaría de Educación Pública y los acuerdos de revisiones de informes de directores de dependencias.

El programa *Educación para la Vida*, es la formación de la persona en todas sus dimensiones, mediante la interacción entre la UANL y la comunidad, para lograr la transformación, el mejoramiento y la prosperidad recíproca del propio individuo, de la universidad y la sociedad.

Se estructura en cuatro criterios: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a servir. Los primeros aspectos incluyen el desarrollo de habilidades, destreza, conocimientos y valores para su desempeño, en una máxima dimensión social. Refuerza el aspecto de aprender a servir, aprender a convivir con nuestro entorno.

El programa *Educación para la Vida*, está concentrado en cinco áreas de desarrollo:

1. Desarrollo académico, cuyo objetivo es estudiar el entorno, detectar las necesidades actuales y futuras, además de planear las actividades y los programas y dar respuesta a los mismos.
2. Desarrollo Social, que contempla la formación cultural y humanística del individuo para que sea un factor de cambio en la sociedad.
3. Desarrollo Científico y de Tecnología, quehacer permanente y cotidiano de la UANL, cuya acción es la creación del Centro de Transferencia de Tecnología (CTT), que permitirá que el conocimiento generado en la máxima casa de estudios se aproveche y genere riqueza, en el más amplio sentido de la palabra.
4. Desarrollo Administrativo, cuya acción, en la reingeniería administrativa, tiene el objetivo de elevar la calidad de vida de la comunidad universitaria, profesores, estudiantes, y hasta de sus familias, a través del mejoramiento continuo de sus instalaciones y servicios.
5. Desarrollo institucional, persigue dos objetivos, lograr la certificación de la UANL y la movilidad de los estudiantes, así como establecer y mantener actualizados los convenios con otras Universidades en el mundo.

Las cinco áreas de desarrollo están vinculadas con tres grandes líneas de acción permanente: acciones de reforzamiento académico, científico, social, cultural y deportivo; acciones para la competitividad de la Universidad y acciones para mejorar la calidad de vida universitaria.

2.6.- CONCEPTO DE CALIDAD.

La Universidad Autónoma de Nuevo León, como Institución de Educación Superior, tiene por objeto contribuir al logro de sus fines, así como elevar la *calidad* de las funciones que realiza.

La Universidad como Institución del sistema de educación media superior, contribuye y realiza y su misión sustentada en los valores de la libertad académica la democracia y la pluralidad, propone, articula, concreta y diseña programas, proyectos y políticas, para la educación media superior. Promueve y forma alumnos que se convertirán en profesionistas e investigadores en beneficio de la cultura y sociedad en general.

La Universidad dentro de sus objetivos busca dar solución a los problemas de la educación media superior y de opciones para su desarrollo con *calidad*, especialmente en lo que concierna a modelos, métodos y procedimientos para su planeación y evaluación, representa a las instituciones del nivel medio superior en *gestiones* o actividades relacionadas con sus funciones.

Impulsa la superación académica, capacitando y actualizando al personal en áreas de desarrollo de la educación y la *gestión* académica y administrativa. La Universidad apoya los procesos de planeación de la educación tanto media y superior, para lograr un mejor equilibrio en la oferta educativa y una cobertura suficiente con criterios de *calidad*, pertinencia social, equidad y complementariedad de esfuerzos, así como una mejor atención y cobertura en las funciones de investigación difusión y extensión de la cultura.

2.6.1 Gestión, Planeación y Evaluación Institucional.

La importancia de la investigación social de la evaluación de la educación media y superior en el volumen de recursos humanos y materiales estará justificada por el uso óptimo y transparente que se hace de ellos, las instituciones del nivel medio y superior de acuerdo con su perfil realizan sus funciones adecuadamente, preparando personal calificado para los sectores de la actividad académica, económica, social y política, también desarrollan conocimientos y tecnología preservando y difundiendo la cultura.

La evolución, si bien se ha difundido, no ha sido asumida plenamente por algunas instituciones es realizada por grupos técnicos sólo para cumplir requisitos que den acceso a recursos, con escasa participación de los académicos. La planeación y la evaluación han sido frecuentemente más formales que efectivas y más técnicas que participativas. En muchos casos la participación se restringe a las autoridades, no llega a los núcleos académicos y los acuerdos y decisiones quedan en un formulismo.

En la mayoría de las instituciones del nivel medio superior no se cuenta con información oportuna, confiable y útil para la planeación, y la toma de decisiones y hace falta evaluar hacia la integración de la planeación, la evaluación, la programación y la presupuesta acción con un enfoque sistemático, integrando los procesos tanto en el interior y exterior, para alcanzar los objetivos del sistema de educación media superior y de los sistemas estatales de educación superior.

Para estar en condiciones de responder adecuadamente a los nuevos retos que deben enfrentar las instituciones de educación media superior, se requiere en muchos casos llevar a cabo una importante renovación que las haga transformarse de organizaciones tradicionales, cerradas en sí mismas, en ocasiones poco eficientes y reacias al cambio, que oscilan entre un manejo autoritario y situaciones caóticas de participación mal entendida en instituciones abiertas a su entorno, eficientes y ágiles, que cuenten con mecanismos efectivos de aprendizaje institucional y de toma de decisiones.

Para lograr lo anterior se requiere un conjunto de elementos importantes que den cuenta sobre estudios de organización de experiencia de los programas institucionales.

Normativa Institucional: Para que las instituciones del nivel medio y superior tengan un marco que permita un adecuado desarrollo en funcionamiento, es necesario que estas cuenten con una normativa adecuada, que sustenten mecanismos eficientes para la toma de decisiones y que de suficiente puntualidad a los ocupantes de los puestos directivos individuales.

Una normativa institucional adecuada es una condición necesaria aunque no suficiente, para un funcionamiento de calidad. Según el régimen de cada Institución media superior pública o privada, su normativa implicará acciones legislativas externas e internas (eventualmente ajustes a las leyes orgánicas), o bien solamente acciones internas, como nuevas reglamentaciones o estatutos.

Los directivos necesitan también habilidades de tipo administrativo, financiero y de relaciones. Además de asegurar que el acceso a los puestos se haga mediante esquemas que privilegien a capacidad, dedicación y honestidad, se requieren mecanismos que fomenten la profesionalización de los directivos de las instituciones de educación media y superior.

El papel de los directivos, debe complementarse con la presencia de cuerpos colegiados que representen los sectores de la Institución y tengan una composición y reglas de funcionamiento que permitan una operación efectiva y acorde con la naturaleza académica de las instituciones de educación media y superior.

Evolución: Es clara la necesidad de un componente sistemático de evaluación institucional rico y diversificado, que permita monitorear de manera permanente y confiable la medida en que se avanza en el cumplimiento de los objetivos institucionales en un proceso permanente y retro alimentado.

Sistemas de información confiable y objetivos: Contar con un sistema es un requisito fundamental para dar un soporte adecuado a la planeación, evaluación y toma de decisiones y dar acceso ágil al público interno y externo a los datos que requiera sobre oferta académica, investigación u otros rubros. La capacitación y actualización necesarias para preparar a las personas que desempeñen los nuevos roles que demanda la transformación de las instituciones de educación media y superior no deberá limitarse a los directivos de más alto nivel.

Además de ellos y de los académicos, todos los trabajadores de una Institución media y superior deben desarrollar nuevas habilidades y conocimientos de acuerdo a un nivel si se quiere que las instituciones cambien realmente la dirección deseada.

Objetivo: Avanzar en la transformación de las instituciones de educación media y superior hacia organizaciones abiertas a su entorno, eficientes y ágiles, que cuenten con mecanismos efectivos de aprendizaje institucional y toma de decisiones, gracias a lo cual mantendrán elevados niveles de calidad, permanencia, cobertura, eficiencia terminal, niveles de desempeño y equidad en todas sus funciones.

Metas: Para el año 2001 todas las instituciones de educación media y superior contarán con un proyecto de visión para la segunda década del siglo veintiuno y un plan estratégico de desarrollo, acorde con su perfil institucional y con las necesidades de desarrollo de su entorno social. El plan estratégico señala metas a cumplir en el año 2006:

- En el año 2003 las instituciones de educación media y superior habrán puesto en operación todos los programas y proyectos incluidos en su plan estratégico de desarrollo institucional y asumido plenamente como compromiso los objetivos y metas que permitirán que el conjunto de instituciones de educación media y superior; modernicen su estructura, normativa y formas de superación, logrando o reforzando su sugerencia con los propósitos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad.

- Actualicen sus ejercicios de planeación estratégica redefiniendo, en su caso, su misión; reconociendo sus fortalezas y debilidades; identificando sus oportunidades y amenazas y transformándolas en objetivos y estratégicas, en forma innovadora y congruente con los propósitos de la calidad.

- Utilicen sistemáticamente la planeación y la evaluación para predecir sobre la apertura o la superación de programas de docencia, tomando en cuenta

su pertinencia y el potencial de la Institución para su impartición, entre otras facetas.

- Perfeccionen sus mecanismos de evaluación institucional interna y aprovechen, como elementos esenciales para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad, los resultados de evaluaciones externas de organismos especializados, agencias acreditadas y otras, utilizando también los resultados de las evaluaciones de los programas de docencia, de académicos, de alumnos y de egresados.

- Mejorar sus sistemas de información y cuenten con sistemas automáticos. Establezcan programas de formación y/o actualización de su personal directivo y académico en materia de evaluación.

- Cuenten con programas de inducción y capacitación para su personal administrativo.

- Evalúen sus programas y proyectos institucionales por medio de mecanismos internos y externos y, con base en los resultados alcanzados, los actualicen de manera permanente.

- En el año 2006 todas las instituciones del sistema de educación media y superior habrán avanzado en el cumplimiento de sus planes.

Estrategias: Como estrategia fundamental para la promoción de programas de instituciones de educación media superior que tengan planteamientos transformadores, deberán reforzarse las acciones de formación para el liderazgo de cuadros directivos, comenzando por los rectores o directores, y la preparación de especialistas en enfoques y metodologías innovadoras de *gestión*, planeación y evaluación.

Es conveniente aprovechar los programas de formación de directivos que varias instituciones de educación media y superior han implementado, así como los de la Asociación Nacional de Diversidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y otras organizaciones, como el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU), de la Organización Universitaria Interamericana y del programa COLUMBUS, de la Conferencia de rectores europeos. La coordinación de la ANUIES, la participación de los consejos regionales y el apoyo de la Secretaría de Educación Pública son muy importantes en este punto.

Relación con otros programas: En efecto, los programas de *gestión*, planeación y evaluación institucional se relacionan, por una parte, con los demás del primer conjunto (coordinación de cuerpos académicos, desarrollo integral de los alumnos, innovación educativa y vinculación), ya que la búsqueda de la calidad incluye elementos del ámbito de la *gestión*, pero además y sin duda, con elementos

directamente más conectados con las funciones sustantivas y los actores claves (en particular con la docencia, profesores y alumnos).

Por otra parte y ubicándonos en el paradigma de apertura de las instituciones de educación media y superior, resulta claro que ninguna podrá alcanzar una mejor decisiva de la calidad si la persigue aislada de las demás y del entorno. Debe considerarse otras acciones en el nivel del sistema; por ello, este programa debe considerarse una relación especial con el de evaluación y acreditación, sin que esto implique descuidar los otros programas que constituyen sistemas nacionales: el de información, el de redes académicas y movilidad y el de la universidad virtual.

2.6.2 Eficiencia y Eficacia en la Gestión Institucional.

Para la eficiencia en la *gestión* se cuenta con la autonomía institucional como estatuto de gran valía, al propiciar la Universidad la pluralidad, la libre discusión de las ideas, la libertad de cátedra, la responsabilidad social y el servicio a la comunidad, factores que contribuyen al respeto por las diferencias y por ende a la construcción de una vida más democrática.

Se han dado importantes mejoras en la administración y la normativa de las instituciones. Hoy en día, prácticamente todas las instituciones de educación media y superior cuentan con procedimientos para la admisión, la permanencia y el egreso de los estudiantes que se rigen por criterios académicos, así como con estatutos para el ingreso, la promoción y la permanencia del personal académico y para la evaluación y el otorgamiento de estímulos. Adicionalmente, se han ido incorporando en los procesos de trabajo las herramientas tecnológicas modernas, que han simplificado las tareas administrativas.

Distintas instituciones de educación media y superior vienen realizando procesos de cambio prometedores: Están transitando a una nueva cultura a su interior en la que se enfatizan los valores asociados a la libertad académica junto con la responsabilidad social y la innovación; están pasando de un paradigma cerrado, centrado en la propia Institución a un abierto que está atento a la evolución de la sociedad. La apertura a la sociedad y el énfasis que hoy se pone a la actividad de vinculación son una muestra de la nueva valoración sobre el quehacer académico, y donde se puede apreciar cómo se están desarrollando nuevos enfoques educativos que en algunos casos representan saltos cualitativos hacia una nueva Institución de educación media y superior.

Sin embargo, persisten múltiples problemas; de organización y *gestión*, se requiere una definición más puntual de las misiones institucionales que reflejen las diferencias y que permita construir ventajas de unas instituciones frente a otras. La expansión cuantitativa de la educación media y superior durante la década de los sesenta y setenta, no se acompañó de reformas de fondo de la educación media y superior y de su modelo académico. El crecimiento se dio bajo modalidades

tradicionales y no fue acompañado de la calidad deseable en los procesos académicos.

La estructura de las Universidades es por lo general pesada y persisten los procesos de *gestión* centralizados, las formas de organización institucional no siempre responde a los requerimientos de desarrollo académico y continua existiendo espacios de poder de tipo político, gremial y de grupo, que propician una cultura institucional de tipo burocrático.

Ante este panorama, es importante señalar también que la inercia, las tradiciones, las costumbres arraigadas al interior de las comunidades académicas, así como la cultura política y laboral predominante, obstaculizan en ocasiones, los cambios académicos necesarios. En el conjunto de actores académicos se carece de diversas instituciones de una visión estratégica para el desarrollo de la misma, centrada en las nuevas tareas y actividades de la universidad en el marco de la sociedad y el conocimiento.

En lo concerniente a los criterios para la elección o designación de los directivos de las instituciones de educación media y superior, éstos no siempre están basados en criterios académicos (formación académica) y de desempeño (capacidad de *gestión* y experiencia-académica-administrativa), pues continúan privilegiándose, en algunas instituciones de educación media y superior, criterios de tipo político.

Otros aspectos observados son la deficiente formación y capacitación del personal administrativo, los insuficientes programas de estímulos al desempeño laboral, la inexistencia de un servicio civil de carrera y la falta de educación de la normativa que regula las relaciones laborales en las instituciones de educación media y superior ante las nuevas condiciones y requerimientos del trabajo académico. En síntesis, la cultura laboral predominante no es la apropiada para sustentar los procesos de cambio que se requieren en los desafíos de la educación en la sociedad del conocimiento.

2.6.3 La Educación Abierta y/o a Distancia.

A principio de la presente década la educación media y superior abierta y/o a distancia cobró una nueva dimensión en la escuela superior en México, por el potencial que éste representa en un mundo que reconoce cada vez más la importancia del conocimiento y la utilización de la alta tecnología, dado como resultado de una ampliación de la oferta educativa en esta modalidad. Sin embargo, la oferta educativa del sistema de educación superior en su conjunto, tanto por el número de instituciones como por la oferta del programa en educación abierta y/o a distancia es aún limitada.

En cuanto al diseño de los programas, la diversidad es amplia: existen programas que producen en su estructura académica y administrativa los modelos escolarizados, así como aquellos cuyo diseño es flexible y facilita los

espacios de aprendizaje independiente. Entre estos dos extremos, se encuentra una amplia gama de desarrollo académico que responden a necesidades específicas de formación, actualización y capacitación para el trabajo.

Respecto a los medios y recursos utilizados, éstos van desde los medios convencionales de materiales impresos, objetos, video, audio y teléfono, hasta el fax, los discos magnéticos los CD ROM, las transmisiones televisivas y de videoconferencia vía satélite y la red de Internet .

Entre los esfuerzos en materia de colaboración interinstitucional destacan las redes institucionales del Noroeste y Noreste que tiene el doble propósito de compartir la infraestructura tecnológica y los programas a distancia. Además, cabe mencionar el Memorando de entendimiento firmado en el mes de marzo de 1998 entre la ANUIES y el instituto latinoamericano de la comunicación educativa que estableció las bases de colaboración entre ambos organismos para impulsar la educación a distancia y que fue ampliado posteriormente para incorporar a la unidad de televisión educativa de la secretaría de educación pública. Estas acciones han abierto nuevos espacios como son la barra universitaria en EDUSAT y la construcción de un catálogo nacional de video educativo.

Ante los innumerables desafíos que se presentarán en los próximos años al Sistema de Ecuación Superior, desde la perspectiva de la educación abierta y a distancia se deberá realizar una serie de acciones con el propósito de garantizar la calidad de los programas, compatibilizar modelos, favorecer el uso de redes, facilitar el acceso a los bancos de información en línea y conjugar esfuerzos para la formación, actualización y capacitación de recursos humanos y personal académico; además, será necesario optimizar el uso de los recursos humanos y técnicos mediante la cooperación para ampliar y diversificar la oferta de programas y la matrícula en educación abierta y/o a distancia.

Si bien debe reconocerse que el estudiante de estas modalidades educativas ha sido tradicionalmente el adulto con capacidad para el autoestudio, es importante enfatizar que la ampliación y diversificación de la oferta educativa presencial se puede ver favorecida al combinar distintas modalidades. La combinación de modalidades puede mejorar la cobertura, la calidad y la eficiencia de los procesos, así como reducir los costos por alumno en la impartición de los programas. Cabe señalar que la impartición de cursos a distancia contribuye al desarrollo de redes de cooperación entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y potencia la utilización de sus mejores recursos.

La educación a distancia es un sistema tecnológico de comunicación bidireccional (multidireccional), que puede ser masivo, basado en la acción sistemática y conjunta de recursos didácticos y de apoyo de una organización y tutoría, que, separados físicamente de los estudiantes, proporciona en éstos un aprendizaje independiente (cooperativo).

Características:

- Separación profesor-alumno
- Utilización de medios didácticos
- Organización de apoyo-tutoría
- Aprendizaje independiente y flexible
- Comunicación bidireccional
- Enfoque tecnológico
- Comunicación masiva
- Procedimiento industrial

Recursos y medios didácticos:

- Texto impreso ordinario
- Texto impreso con facilitadores para el aprendizaje
- Tutoría postal
- Apoyo telefónico
- Utilización de la radio
- Aparición de la televisión
- Apoyo al aprendizaje con audiocasetes
- Apoyo al aprendizaje con videocasetes
- Enseñanza asistida por computadora
- Audioconferencias
- Videodisco interactivo
- Correo electrónico
- Videoconferencia de sala (grupo)
- WWW (lista, grupos, enseñanza online, etc.)
- Videoconferencias por Internet
- Tecnología basada en teléfono móvil (wap, UMTS, etc.)

2.6.4 Educación Virtual.

Los objetivos de la Educación virtual, son los siguientes:

1. Convertirse en centros de acopio de formación, enfocado específicamente a ser herramientas de recopilación de información para los estudiantes y sus maestros.
2. Proporcionar a los estudiantes información sobre temas específicos de sus tareas escolares, tanto ofreciendo documentos como mediante un asesor en línea.
3. Involucrar a los maestros en la creación de nuevos recursos educativos.
4. Ser una herramienta para los maestros, un lugar donde puedan descubrir, discutir y proponer nuevas ideas.
5. Motivar a los estudiantes a descubrir nuevas maneras de aprender, más allá de la clase y del texto escolar.

Ventajas:

1. Variedad de métodos
2. Facilitan el tratamiento, presentación y comprensión de cierto tipo de información.
3. Facilitan que el alumno se vuelva protagonista de su propio aprendizaje.
4. Optimizan el trabajo individual, permiten atender la diversidad.
5. Motivan y facilitan el trabajo colaborativo.
6. Abren la clase a mundos y situaciones fuera del alcance del alumno.
7. La integración de lenguajes, permitiendo la presentación del contenido por más de un canal de comunicación.
8. Facilitan el tratamiento, la presentación y la comprensión de cierta información.
9. En una clase virtual, resulta más fácil al alumno hacerse protagonista de su propio aprendizaje.
10. La individualización puede ser usada para aumentar el interés, la relevancia y la eficiencia de la enseñanza.
11. Favorece el trabajo colaborativo.

Desventajas:

1. Pasividad, pues se percibe como un medio "fácil".
2. Abuso y uso inadecuado.
3. Inexistencia de una estructura pedagógica en la información y multimedia.
4. Dificultades organizativas y problemas técnicos.
5. El temor mayor es el uso cotidiano de estos medios tenga el mismo efecto que en el caso de la televisión: no se puede seguir un programa serio de TV educativa, con la misma atención, actitud y actividad mental con que se ve una telenovela.
6. Hay profesores y administradores educativos que piensan en cambios radicales: todo debe trabajarse ahora en forma.
7. Si el aprender en interacción con la realidad exige volverla pedagógicamente accesible, es indispensable, que en los ambientes de aprendizaje diseñados intencionalmente, los contenidos tengan una estructura pedagógica adecuada.
8. Un peligro conocido es la aparición de tecnófobos y tecnófilos. Personas que se aficianan en exceso al uso de las tecnologías o que desarrollan temores excesivos ante ellas.
9. Los costos de mantenimiento de equipos informáticos escolares ascienden ya en promedio al 53% de la inversión.

Características del docente:

1. Formación, capacidad y actitudes.
2. Motivar y potenciar el aprendizaje interdependiente y autónomo.
3. Planificadores.
4. Expertos en contenido.

5. Tecnólogos de la educación.
6. Especialistas en la producción de materiales
7. Guía de aprendizaje.
8. Tutores.
9. Evaluadores.

Características del estudiante:

1. Madurez.
2. Responsabilidad.
3. Pertenecer a un grupo heterogéneo.
4. Disciplina.
5. Generalmente son individuos que trabajan.
6. Buscan el bienestar familiar, ascenso social y laboral, autoestima, etc.
7. Mantienen una motivación hacia el estudio espontáneo, interesado, persistente, etc.
8. Tiene ganas de aprender.
9. Le preocupan seriamente los resultados.
10. Se siente inseguro ante críticas o pruebas de evaluación.
11. Trabajador activo ya que estudia cuando otros descansan.
12. Integra lo aprendido estableciendo relaciones con los hechos de la vida.

Evaluación:

1. Valorar inicialmente al alumno para orientar, enjuiciar y discriminar.
2. Valora de forma continua al grado de dominio de los aprendizajes
3. Diagnosticar las dificultades del aprendizaje.
4. Determinar las causas de estas dificultades.
5. Recomendar las tareas pertinentes para superar las deficiencias detectadas.
6. Informar formativamente a los alumnos de los resultados de evaluación de sus aprendizajes, devolviendo los trabajos y pruebas con la mayor inmediatez y siempre dentro de los plazos establecidos.
7. Retroalimentar el sistema.

Objetivo de la educación a distancia:

1. Democratizar el acceso a la información.
2. Propiciar aprendizaje autónomo y ligado a la experiencia.
3. Impartir una enseñanza innovadora y de calidad.
4. Fomentar la educación permanente.
5. Reducir costos.

El potencial de la educación a distancia:

1. Apertura.
2. Flexibilidad.

3. Eficiencia.
4. Economía.
5. La privacidad / intimidad.
6. Interactividad.

Tipo de diálogo:

1. En la función de la intermediación:

- Presencial, cuando la interacción es cara a cara, que a la vez sincrónica y real.
- No presencial o mediatizado, a través de algún material o canal de comunicación.

2. En función del tiempo:

- Sincrónico, cuando tiene lugar en un tiempo real simultáneo e inmediato a la producción del mensaje.
- Asíncrono, en la que la relación no se produce en el tiempo real, la emisión del mensaje, la recepción y la posible nueva respuesta al mismo no se produce de forma simultánea, si no diferenciada en el tiempo

3. En función del canal:

- Real, el que objetivamente se produce de forma sincrónica o asíncrona mediante un canal o vía de comunicación.
- Simulado, se produce en tiempo de diálogo irreal, imaginario o virtual entre el autor del material y el usuario.

2.7.- LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA.

Los subdirectores serán designados por el Director de la Preparatoria y duran en su función el tiempo que éste considere pertinente. Para el cumplimiento de sus funciones dedicarán el tiempo necesario a las labores propias de su cargo, mismas que acordarán con el Director, según el programa de actividades y la carga de trabajo.

En la gestión académica, corresponden al sub-director las siguientes atribuciones:

- Supervisar y coordinar las actividades de la Secretaría Académica y Escolar, así como, elaborar conjuntamente con las demás Subdirecciones, el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos, el que se pondrá a consideración del Director.

- También debe servir y evaluar la prestación del servicio educativo proporcionado a los alumnos la información requerida, de la misma manera,

Informar oportunamente al Director sobre los asuntos relativos al proceso enseñanza-aprendizaje así como el de programar, publicar y comunicar semestralmente y con oportunidad, el inicio y terminación del curso, las fechas de los exámenes ordinarios y extraordinarios.

- Asignar y controlar el trabajo del personal a su cargo, así como el de elaborar e implementar procedimientos que agilicen el funcionamiento y servicios prestados a estudiantes y maestros., el de aplicar el Reglamento de Exámenes Ordinarios y Extraordinarios, controlar la asistencia del personal académico, para lo que se auxiliará para los efectos, centralizar la información y evaluar el desempeño del personal académico de la misma forma autorizar la revisión de exámenes a los alumnos que lo soliciten, con base en lo que establece el presente reglamento.

Compete al Subdirector del Sistema Abierto:

- Asignar y controlar el trabajo del personal a su cargo, así como evaluar el desempeño del personal académico, supervisar las labores de los coordinadores administrativos, académicos y de área, el de proponer a la Dirección proyectos para el mejoramiento de la operación, mantener actualizado el Programa y Red Computarizada para la aplicación de exámenes y distribución de material y guías.

- Celebrar reuniones con las distintas coordinaciones; así como elaborar propuestas para el mejoramiento del servicio, mantener actualizada la información sobre el desempeño académico de los alumnos, el de coordinarse con el Subdirector Académico, para el funcionamiento de Sistema Curricular Flexible y el de autorizar las copias de kàrdex que se expidan a solicitud de los alumnos.

- El de elaborar un informe semestral de actividades.

2.8.- LA SECRETARÍA ESCOLAR.

El Secretario Escolar será designado por el Director de la Preparatoria, y durará en su cargo el tiempo que éste considere pertinente. Para el debido cumplimiento de sus funciones, dedicará el tiempo necesario a las labores propias de su cargo así como el de:

- Llevar a cabo el control de las inscripciones al examen de selección, como el de su aplicación, programar los cursos propedéuticos de los alumnos aceptados con base a los resultados del examen de selección, supervisar y llevar el control de los kàrdex y minutas de calificaciones certificando las copias de kàrdex que se expidan.

- Expedir las listas de calificaciones de los alumnos, programar los exámenes extraordinarios de 3^{a.}, 4^{a.}, 5^{a.}, y 6^{a.}, oportunidades y a título de suficiencia, así como el de supervisar el trabajo del personal asignado a esa

Secretaría y coordinarse con el Secretario Académico en lo concerniente a la programación de los maestros, para impartir cátedra en los grupos, con el objeto de tener disponible los registros de asistencia y calificaciones.

- Informar oportunamente al personal a su cargo de los cambios, en los procedimientos de registro y control escolar, que llegarán a producirse, informar oportunamente a los alumnos y padres de familia, acerca de los resultados académicos obtenidos.

- Elaborar informe semestral de actividades.

2.9.- LA SECRETARÍA ACADÉMICA.

El Secretario Académico será designado por el Director y durará en su encargo el tiempo que éste considere conveniente. Para el debido cumplimiento de sus funciones, acordará con el Subdirector Académico las acciones a realizar en su área.

Corresponde al Secretario Académico programar semestralmente el inicio y la terminación de los cursos, determinar la fecha de los exámenes ordinarios, extraordinarios e indicativos, comunicándolos oportunamente a maestros y alumnos, mantener comunicación constante con los Comités Técnicos de la Secretaría Académica, para obtener información oportuna sobre los cambios y modificaciones a los programas de estudio y trabajo.

Celebrar regularmente reuniones con los coordinadores de área para conocer del avance de los programas de estudio, el de elaborar y programar los horarios del personal docente, autorizar la revisión de exámenes que soliciten los alumnos en los términos de este reglamento así como el programar y coordinar la aplicación del examen de selección, de acuerdo al que dispongan las autoridades universitarias.

Centralizar la información necesaria para evaluar el desempeño el personal docente, establecer procedimientos que agilicen los servicios que se presenten a maestros y alumnos en el área de su competencia el de informar, en Junta de Maestros, los acuerdos y la calendarización de actividades que se determinen semestralmente por las autoridades universitarias, así como el elaborar un Informe General de Actividades semestrales. Y otras más que le asigne el Subdirector Académico o el Director de la escuela.

2.10.- LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA.

El Secretario Administrativo será designado por el Director y durará en su cargo el tiempo que éste considere. Para el desarrollo de sus actividades, acordará en primera instancia con el Subdirector Administrativo.

- Corresponde al Secretario Administrativo supervisar las actividades del personal no docente de la preparatoria.

- Llevar el control de las inasistencias justificadas e injustificadas del personal académico y administrativo, el de programar las vacaciones y los descansos por quinquenios del personal administrativo y del personal académico.

- Autorizar los permisos económicos al personal académico y administrativo, de acuerdo a lo que establece el Reglamento Interno de Trabajo, programar cursos de capacitación, actualización y desarrollo para el personal administrativo, de acuerdo con el Subdirector del área.

- Llevar un seguimiento personalizado de cada uno de los trabajadores administrativos para evaluar sus actividades, con el fin de que se les concedan estímulos, ascenso, diseñar los sistemas y procedimientos bajo los cuales deberá laborar el personal administrativo.

- Tramitar ante el Departamento de Recursos Humanos los movimientos a la que se refiere la fracción III, y las demás que le sean asignadas tanto por el director de la escuela como por el Subdirector Administrativo.

2.11.- LA COORDINACIÓN ACADÉMICA.

El Coordinador Académico del Sistema Escolarizado, será designado por el Director y durará en su cargo el tiempo que éste considere y dependerá para el desarrollo de sus labores tanto del Subdirector como del Secretario Académico.

Corresponde al Coordinador Académico:

- Elaborar el proyecto de horarios del personal académico de los cursos regulares igualmente, los horarios de los cursos sabatinos, grupos especiales y cursos propedéuticos, coordinar con el personal de la prefectura la elaboración de los reportes de asistencia del personal docente.

- Coordinarse con los encargados de elaborar los exámenes parciales, para que éstos se lleven a cabo en tiempo y forma, elaborar la lista del personal docente para aplicar los exámenes indicativos la elabora ración del listado de grupos a los que sean asignados los alumnos inscritos.

- La entrega y recepción de actas de calificaciones a los maestros y a la secretaría escolar, así como la publicación de los mismos, informar a los alumnos sobre las fechas de los exámenes, a través de los encargados de grupo y las demás que le sean asignadas por sus superiores jerárquicos.

2.12.- LOS COORDINADORES DE ÁREA.

Los coordinadores de área serán nombrados por el Director de la Preparatoria y permanecerán en su puesto el tiempo que la Dirección estime conveniente.

En la Preparatoria habrá una coordinación por cada asignatura que se imparta, así como las que se aprobaran en el futuro.

Para ser coordinador de área se requiere.: Poseer grado de licenciatura o superior a éste, en alguna de las áreas afines de la coordinación correspondiente, tener un mínimo de tres años como profesor ordinario de la Preparatoria, haberse distinguido en sus actividades curriculares y extracurriculares por su asiduidad y desempeño.

Son atribuciones y obligaciones de los coordinadores de área las siguientes, todas aquellas actividades concernientes al buen funcionamiento de su coordinación el de supervisar directamente al personal académico asignado a su coordinación, revisar los programas de estudio y proponer las reformas y adecuaciones que se consideren necesarias.

Elaborar proyectos de modificaciones a las instituciones de los laboratorios, conforme a los cambios de los planes de estudio, elaborar y programar las prácticas de laboratorio en las materias que lo requieran, celebrar reuniones periódicas con los miembros de su área, para conocer del avance de los cursos y unificar criterios para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Colaborar con la Coordinación Académica en la elaboración de bancos de reactivos para los exámenes, presentar, cuando le sea solicitado, un informe detallado acerca de sus actividades al Subdirector Académico y todas las demás que le asigne el Director de la Preparatoria.

2.13.- DISPOSICIONES GENERALES.

El Sistema de Educación Abierta es un sistema de enseñanza-aprendizaje en el que no se establecen límites de tiempo, lugar o distancia y en el que cada alumno de modo personal puede decidir su propio ritmo de aprendizaje.

El Sistema Abierto de esta Preparatoria impartirá enseñanza en las siguientes modalidades:

1. Sistema Abierto para alumnos que asisten a esta dependencia.
2. Sistema Abierto para Módulos Externos.
3. Materias no presenciales en el Sistema Curricular Flexible.

4. Los demás que sean aprobadas conforme a lo establecido en la Ley Orgánica.

Se consideran Módulos Externo a los establecidos en empresas públicas o privadas cuyo personal, previo convenio firmado, está inscrito en esta preparatoria, pero su evaluación se efectuará en el lugar de trabajo.

El plan de estudios del Sistema Abierto será, en su contenido, similar al plan general aprobado por el Consejo Universitario para todas las preparatorias de la Institución; sin embargo, dadas sus características, el contenido programático se dividirá en unidades de estudio y se ajustará a los requerimientos teórico-prácticos de los Sistemas de Educación no presenciales. A cada unidad de estudio corresponderá una evaluación.

DEL COORDINADOR ESCOLAR

El Coordinador Escolar del Sistema Abierto será designado por el Director y durará en su cargo el tiempo que éste estime pertinente.

Corresponde al coordinador Escolar, llevar a cabo el control de inscripciones y reinscripciones de los alumnos del Sistema Abierto, el control de las bajas voluntarias o por abandono; así como los cambios de dependencia de los alumnos.

Publicar la convocatoria para el examen de selección del Sistema Abierto, el de coordinar la aplicación de dichos examen y publicar los resultados que obtengan los alumnos, el de tramitar ante el Departamento Escolar los pagos de los alumnos inscritos y elaborar el listado de los mismos.

Tramitar las revalidaciones de estudios de los alumnos que pretendan ingresar al sistema, firmar las tarjetas de control de los alumnos el de autorizar constancias y kárdex de calificaciones, así como el de elaborar un informe semestral de actividades, y las demás que le sean asignadas.

DE LAS INSCRIPCIONES

La atención en el sistema abierto: En lo que se refiere a los exámenes de selección, de esta dependencia, de común acuerdo con el Departamento Escolar y de Archivo de nuestra Institución, aplicará cada dos meses dicho examen para los alumnos de primer ingreso al Sistema Abierto.

Se podrán inscribir en el sistema todos aquellos alumnos que han terminado su instrucción secundaria, aprobado el examen de selección y cubran los requisitos establecidos en el Reglamento de Inscripciones de la Universidad.

Las personas con estudios de preparatoria, que hubieren cursado estos de acuerdo a planes de estudio anteriores al Sistema Modular, así como las personas que no concluyeron sus estudios, de acuerdo a la fracción anterior, en escuelas de la Universidad o incorporadas a ella, con materias pendientes o en "n" oportunidad, cuando ésta estaba en vigor.

Las personas que realizaron estudios en alguna Institución que ha sido desincorporada de la Universidad, y se encuentren en los casos establecidos en las fracciones II y III del presente artículo, las personas que hubieren realizado estudios parciales de acuerdo al Plan Modular, siempre y cuando no tengan asignaturas pendientes en quinta oportunidad.

Los alumnos inscritos de acuerdo a la fracciones III, IV y V del artículo anterior, están obligados a concluir sus estudios de preparatoria en el Sistema Abierto.

Una vez que el alumno haya realizado sus límites administrativos de inscripción y asistiendo en el caso del primer ingreso, a la plática inductiva al sistema, recibirá su tarjeta de control donde se llevará el registro diario de exámenes y oportunidades, así como las calificaciones obtenidas en cada caso y de acuerdo a las asignaturas de los módulos que curse.

DE LAS ASESORIAS

La asesoría es el proceso mediante el cual el alumno obtiene del maestro orientación metodológica, aclaración de dudas, técnicas de aprendizaje, revisión de auto evaluaciones, tareas de autoaprendizaje y diagnóstico para presentar las evaluaciones.

El asesor deberá examinar al alumno, ya sea verbalmente o por escrito, tanto para determinar el tipo de asesoría requerida, como para presentar los exámenes; con el fin de autorizar estos últimos, el maestro asesor extenderá al alumno un comprobante de que recibió la asesoría correspondiente y que lo considera apto para presentar la evaluación.

Cuando el examen sea de cuarta oportunidad, el maestro asesor deberá indicar al alumno las actividades o ejercicios que deberá realizar y calificar a los alumnos, antes de autorizar la evaluación.

Cuando la asesoría sea para la aplicación del examen de quinta oportunidad, el maestro asesor, además de lo prescrito en el artículo anterior, deberá elaborar el examen correspondiente, mismo que, una vez aprobado por la Coordinación Académica, aplicará y revisará, entregándolo posteriormente al departamento de Evaluación, para el registro correspondiente.

DE LOS EXÁMENES

Los exámenes del Sistema Abierto serán generados a partir de un banco de reactivos que será elaborado por la academia de maestros de cada asignatura y revisado periódicamente para adecuarlo a los cambios propuestos por los comités técnicos dependientes de la Secretaría Académica de la Universidad.

El alumno del Sistema Abierto, tendrá derecho a cuatro oportunidades para aprobar cada unidad de la asignatura que conforma el plan de estudios, misma que se aplicarán en la Sala de Evaluación; igualmente, el alumno tendrá derecho a dos oportunidades más, conforme lo prescribe el reglamento de exámenes de la Universidad.

Independientemente de la oportunidad de examen de que se trate, el alumno tiene la obligación de presentar su boleta de asesoría correspondiente al momento de solicitar su examen.

Si el alumno es de primer ingreso, no podrá solicitar examen de matemáticas si previamente no ha acreditado el curso propedéutico respectivo o aprobado el Módulo en esta asignatura.

Cada examen de unidad contará con el número de reactivos que la academia considere necesarios para la evaluación, los cuales el alumno deberá contestar correctamente, para considerar aprobada la unidad; en caso contrario deberá solicitar una nueva oportunidad después de haber demostrado ante el asesor que se encuentra preparado para ella.

Las materias no académicas como son Orientación Vocacional y Educación Física, se evaluarán a través de entrevistas, entrega de trabajos y asistencia a talleres.

El alumno tendrá, para fines administrativos hasta seis meses para acreditar todas las asignaturas de los módulos correspondientes al semestre que cursa. Si al término de su vigencia le faltan algunas unidades para completar su acreditación total, podrá solicitar a la Coordinación Académica del Sistema Abierto una prórroga máxima de 15 días hábiles, para lo que deberá hacer el pago de la cuota correspondiente.

Si al término del semestre o de la prórroga de que se trata en el apartado anterior, el alumno no terminó una o varias de las asignaturas correspondientes al semestre que cursa, éste deberá hacer los trámites necesarios para obtener una vigencia semestral haciendo los pagos de las cuotas escolares correspondientes.

La promoción al semestre inmediato superior se logra acreditando todas las materias del semestre que se está cursando.

La acreditación de una asignatura se obtiene después de haber aprobado cada una de sus unidades, cuyas calificaciones son acumulativas y se suman para obtener la calificación final del número preestablecido de unidades.

DE LOS COORDINADORES DE ÁREAS

Los coordinadores de área serán nombrados por el Director de la Preparatoria y permanecerán en su puesto por el tiempo que la Dirección estime conveniente.

En el sistema Abierto habrá una coordinación por cada asignatura que se imparta, así como las que se aprobaren en el futuro.

Para ser coordinador de área se requiere. Poseer grado de licenciatura o superior a éste en alguna de las áreas afines de la coordinación correspondiente, tener un mínimo de tres años como profesor ordinario de la Preparatoria, así como haberse distinguido en sus actividades curriculares y extracurriculares por su asidua y desempeño.

Son atribuciones y obligaciones de los coordinadores de área las siguientes, Todas aquellas actividades concernientes al buen funcionamiento de su coordinación el de supervisar las labores del personal académico asignado a su coordinación.

Revisar los programas de estudio y proponer las reformas y adecuaciones que se consideren necesarias, elaborar proyectos de modificaciones a las instalaciones de los laboratorios cuando las materias así lo requieran, conforme a los cambios en lo planes de estudio, y el de elaborar y programar las prácticas de laboratorio en las materias que así lo requieran.

Celebrar reuniones periódicas con los miembros de su área, a fin de unificar criterios para la impartición de asesorías, elaboración de reactivos y aplicación de exámenes, colaborar con la Coordinación Académica del sistema escolarizado en la elaboración de bancos de reactivos para los exámenes. Presentar, cuando le sea requerido, un informe detallado acerca de sus actividades al Subdirector Académico y las demás que le asigne el Director de la Preparatoria.

DE LOS MÓDULOS EXTERNOS

Para que una empresa se incorpore como Módulo Externo a esta Preparatoria deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Firmar el convenio de Contratación de Servicios. Dicho convenio estará firmado por la autoridades directivas de la empresa y de esta Preparatoria, efectuar el pago que establece el convenio de Contratación de Servicios y la

inscripción de las personas que van a ingresar a esta preparatoria, de acuerdo con los lineamientos establecidos en Reglamento de Inscripción y Exámenes de esta Universidad y al Convenio firmado, nombrar a una persona responsable de mantener comunicación con las autoridades de la Preparatoria y de llevar al corriente la papelería de las personas que se inscriban de las empresas y contar con las instalaciones adecuadas para que se efectúen las evaluaciones de los alumnos.

Son derechos de los Módulos Externos. Recibir de la Preparatoria asesoría del manejo de trámites de control escolar, que se efectúan tanto en esta dependencia como en Rectoría y el de que sus alumnos reciban todos los beneficios que les da el derecho de estar inscritos en este sistema.

Los Módulos Externos podrán solicitar de la Preparatoria las fechas y horas necesarias para que sus alumnos sean evaluados.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN

El departamento de Evaluación es el órgano responsable de aplicar, evaluar y archivar los exámenes y resultados obtenidos por los alumnos.

El departamento de Evaluación será responsabilidad de los Coordinadores Académicos del Sistema Abierto.

El departamento de Evaluación tendrá las siguientes funciones. Aplicar los exámenes, calificar los exámenes y registrar calificaciones, llevar al corriente los archivos de calificaciones y exámenes, tanto de los alumnos que asisten a esa preparatoria, como de los alumnos de los Módulos Externos y el de guardar la seguridad de las claves de los exámenes.

DE LOS COORDINADORES DEL SISTEMA ABIERTO

Disposiciones Generales

Los Coordinadores del Sistema Abierto serán designados por el Director de la Preparatoria y permanecerá en su puesto el tiempo que éste determine.

El Sistema Abierto contará con las siguientes Coordinaciones:

1. Administrativa.
2. Académica.
3. De Módulos Externos.
4. Las demás que sean necesarias a juicio del Director.

Del Coordinador Administrativo

Corresponde al Coordinador Administrativo. Asignar y supervisar el trabajo del personal a su cargo, mantener actualizado el archivo del personal académico y administrativo, el de coordinarse con el Secretario Escolar para la organización del Examen de Selección.

Llevar el control de inscripciones, coordinar los procedimientos de control escolar de los alumnos, elaborar un informe de actividades y las demás que le asigne la Dirección de esta Preparatoria.

Del Coordinador Académico

Corresponde al Coordinador Académico. Asignar y controlar el trabajo del personal a su cargo, elaborar e implementar procedimientos que agilicen el funcionamiento de los servicios prestados a estudiantes, coordinar el funcionamiento del Departamento de Evaluación.

Actualizar los bancos de reactivos de exámenes de todas las asignaturas que integran el plan de estudios de la Preparatoria, así como actualizar exámenes de unidad en quinta oportunidad, correcciones de reactivos de exámenes, cuando así se requiera, el de supervisar el trabajo de los Coordinadores de área y/o asignatura, y las demás que le asigne la Dirección de la Preparatoria.

Del Coordinador de Módulos Externos

Corresponde al Coordinador de Módulos Externos. Cumplir y hacer cumplir las cláusulas del Convenio de prestación de servicios educativos y los artículos de este Reglamento, controlar las inscripciones del Examen de Selección, así como su aplicación en las empresas.

Programar Cursos Propedéuticos para alumnos aceptados, con base en los resultados de los Exámenes de Selección, el de programar exámenes de quinta y sexta oportunidad, supervisar el trabajo de los evaluadores a su cargo, informar a las empresas del avance de sus alumnos, cuando éstos lo soliciten. Y el de elaborar un Informe Semestral de Actividades.

CAPÍTULO III

PERSPECTIVAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA UANL

3.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

La administración pública en la universidad está organizada en secciones, tales como escuelas o como instituciones modestas llamadas departamentos de administración pública.

La administración educativa se enseña dentro del marco de la educación, algunas veces abarcando un departamento de la misma, pero estructurado con menos formalidad y conocido con frecuencia como programa. En las escuelas de formación del profesorado, la enseñanza de la administración está mucho más fragmentada y difusa.

La administración está basada, en tres puntos significativos tradicionales: El administrador de cualquier organización debe tener un alto nivel de conocimientos técnicos del campo o área que dirige. Todo lo que abarca el arte o ciencia de la administración se aprende y enseña mejor con la dedicación práctica a situaciones específica. La administración, como conjunto de prácticas y conocimientos, no es ni una disciplina académica ni tampoco una profesión.

Para (George, R. Terry) define la *administración* “Como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos”. La administración establece que es una (función) y la define como técnica, (Jaime Muñoz Garduño, Introducción a la administración, p 21, 22, 23).

Para Reyes Ponce “es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.

W. Jiménez Castro nos da un significado etimológico de la palabra *administración*. La palabra administración viene de “*administratio*”, que significa acción de “administrar” esta compuesta de “*ad* y *ministrare*” que significa conjuntamente “servir”, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa cuyo propósito es de servir.

La *administración* es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, administración, dirección y control, a fin de alcanzar objetivos previamente establecidos. Una definición más útil es la siguiente. Administración es la selección racional de los procedimientos de la acción para hacer que resulten óptimas las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales y el dinero empleado para la supervivencia y el crecimiento de la organización.

Importancia de la administración. Todo organismo social mejora o progresa con una buena administración que es efectiva, eficiente y productiva. La *administración* es importante tanto dentro del sector público como del privado.

Concepto de administración. Los principales autores definen la *administración* de la siguiente manera: E. E. L. Brech "es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney. "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre organización como: "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plonman. "Es una técnica por medio de la cual se determinan clarificar y realizar los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Koontz and O'Donnell. "La *administración* de un organismo social, y su efectividad en alcanzar los objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

E. P. Terry. "Consiste en lograr un objetivo determinado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbanum. "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol. "*Administrar* es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Definición breve, *administración* es "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros" u "obtener resultados a través de otros" (Administración de Empresas Teoría y Práctica, Agustín Reyes Ponce, p, 16 y 17).

Concepto de administración. Es como una de las bellas artes, obra de Ordway Tead. Citado por Dewit Waldo (Pág. 38 La administración pública). *Administración.* En el esfuerzo total para dirigir, guiar e integrar los esfuerzos humanos asociados u orientados hacia algunos fines específicos.

Una necesidad común de todas las organizaciones es la de que esas apropiadas actividades de *administración* sean analizadas, comprendidas y aplicadas. La aplicación de esos puntos de vista a situaciones concretas supone seguramente un arte que requiere gran destreza, discernimiento y fuerza moral.

Administración.- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la formas de estructurar y manejar un organismo social.

Comparación del objeto.- La comparación del objeto de la administración está claramente comprendido en todas las definiciones: Brech ("proceso social"), Peterson y Plomman ("grupo social") y Koontz ("organismo social").

El aspecto de *finalidad.*- Brech ("forma eficiente para lograr un propósito dado"), Koontz ("su efectividad en alcanzar sus objetivos"), Mooney ("dirigir....¿para qué?") v Tannembaum ("servicios....debidamente coordinados").

Los dos aspectos de la coordinación se encuentran más claramente en Brech ("planear y regular"), Petesen ("determinar y clasificar-realizar"), y Fayol ("prever y organizar, mandar, coordinar y controlar").

El aspecto técnico está explícito en Mooney, Peterson y en Fayol, ya que la separación de etapas sólo se concibe bajo el concepto de un tratamiento técnico de la administración.

3.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Universalidad.- El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe una organización social, por que él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejercito, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales.

Especificidad.- Aunque a administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas. El fenómeno administrativo es específico y distinto a lo que acompaña, se puede ser, un magnífico ingeniero de producción como técnico en esa especialidad y un pésimo administrador.

Su Unidad Temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se está dando, en menor o mayor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar y de organizar.

Su Unidad Jerárquica.- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participa, en distintos grados y modalidades, de la misma administración, así en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo".

H. Koontz y C. O'Dannell comentan "La importancia de la administración no podrá tener un mejor ejemplo que el caso de muchos países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Un estudio de este problema realizado en años recientes por economistas especializados, han demostrado que al llegarse capital o tecnología no conduce al desarrollo. El factor limitativo en casi todos los casos ha sido la carencia de calidad y vigor por parte de los administradores.

En México, se le ha dado mucha importancia a la administración pública, ya que se habla de administración para el desarrollo, de reforma administrativa, se dictan decretos, circulares, leyes: Se Modifica la ley de secretarías de estado y organismos descentralizados y actualmente existen inclusive la ley de la administración pública.

Aplicación Universal.- La administración tiene una aplicación universal y se utiliza, gobierno, empresas estatales, hospitales, empresas privadas, hoteles, empresas comerciales, empresas de servicio, ejército y armada, iglesias, sindicatos, escuelas etc.

Henry L. Sisk "La definición de la gerencia Como un proceso guiado y coordinado es universal en su aplicación en todas las formas de esfuerzo de grupo". Este concepto de universalidad de la gerencia es igualmente aplicable a todos los niveles gerenciales dentro de la organización y no está limitado a la alta élite gerencial, y todo asesor especializado, miembro de la organización, participa en la coordinación de los procesos y en el ejercicio de algunas o todas las funciones, y todas trabajan para alcanzar los objetivos finales.

Características de la administración.- Reyes Ponce Agustín, le da las siguientes características:

- Universalidad
- Especificidad
- Unidad Temporal
- Unidad Jerárquica

George R. Terry.- Establece las siguientes características a la administración:

- La administración sigue un propósito
- La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana
- La administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo
- La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de todos
- La administración es una actividad, y no una persona o grupo de personas
- La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas
- La administración es intangible
- Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios de la empresa

Una organización compleja, distingue dos características peculiares: La estructura formal y la informal; El esquema organizativo de la escuela especifica los roles formales que le han sido asignados, pero el esquema organizativo señala también la autoridad de un rol sobre otro y delinea los límites de cada unidad administrativa. La organización formal puede modelar en forma ordenada los roles que se hallan bajo su jurisdicción, como el rol del profesor y del director, esos roles serán desempeñados por individuos que tienen su propia y específica personalidad, de sus necesidades sociales. Para lograr que las organizaciones lleven a cabo su cometido, las personas que desempeñan los distintos roles, deben encontrarse cara a cara e interactuar, deben comunicarse entre sí, tomar decisiones, plantear esto requiere una interacción entre personas y no solo entre roles.

Existen pruebas de que: 1) La organización informal es especial para el funcionamiento y administración de una organización, y de que, 2) Los grupos primarios de la organización informal tienen un gran poder. Es importante imaginar una organización escolar tan bien estructurada y tan perfectamente planificada como para eliminar el factor humano, pero lo que es más importante, resulta casi imposible imaginarnos una organización escolar actual que no reconozca la necesidad que tiene su personal de establecer vínculos de afiliación dentro de grupos primarios que les recompensen con las satisfacciones sociales y psicológicas que todo mundo busca. La influencia de la organización informal preocupa siempre y en serio al administrador, ya que está de veras interesado en que las cosas se hagan.

El desarrollo de la organización total (o grandes segmentos de la misma), mientras que el desarrollo de los administradores centran la propia en los programas que realizan los individuos. Estos planteamientos se respaldan entre sí y deben estar integrados para mejorar la eficiencia, tanto de la institución como de sus administradores.

El programa de desarrollo sólo abarca a un selecto número de administradores. Algunas personas piensan que el desarrollo de los administradores pueden satisfacerse enviando a unos cuantos con alto potencial a un programa de capacitación y no haciendo caso al resto de los empleados, si ya de por sí es difícil identificar el potencial de los posibles administradores, resulta toda una teoría confiar en unos cuantos aprendices y más si la selección de estos últimos se basa en su amistad o en su afinidad con los directivos y no en sus aptitudes.

El planteamiento de la capacitación y el desarrollo con base en la administración operacional es de carácter situacional e integra principios, conceptos, teorías y conocimientos de comportamiento a las prácticas administrativas para producir mejores resultados. El apoyo de los altos directivos es fundamental para el éxito de cualquier programa de capacitación y desarrollo y, sobre todo, cuando los programas incluyen a personas de diferentes niveles de la Institución como sucede en la mayor parte de los casos.

Procesos de desarrollo y capacitación de los administradores antes de tomar una decisión sobre programas específicos de capacitación y desarrollo deben tomarse en cuenta tres necesidades. Las necesidades de la organización incluyen, entre otras cosas, los objetivos de la Institución, la disponibilidad, las necesidades relacionadas con las operaciones y el puesto mismo pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y de los estándares de desempeño. La información sobre las necesidades individuales de capacitación pueden extraerse de las evaluaciones del desempeño de entrevistas con el titular del puesto, de exámenes, de encuestas y de los planes de desarrollo profesional de las personas.

En conclusión, el desarrollo de los administradores es el progreso que éstos realizan en el aprendizaje de cómo administrar con eficiencia. El desarrollo de la organización, por su parte, es un planteamiento sistemático, integrado y planeado para lograr que toda organización o uno de sus departamentos se vuelva más eficiente. Los errores y los fracasos de los administradores son pruebas irrefutables de la necesidad de desarrollar una administración eficiente. Para ayudar a eliminar esos errores, se sugiere un enfoque sistemático del desarrollo y la capacitación de los administradores. El adiestramiento en el puesto incluye la planeación de los ascensos, la rotación de los puestos, la creación de puestos de 'asistentes', las promociones temporales, el empleo de comités y de consejos "júnior" y el adiestramiento. El desarrollo de la administración puede incluir una variedad de programas de capacitación interna y externa.

Existen muchas fuentes de conflictos; entre las diferentes formas de hacer frente a los conflictos estas evitan las situaciones que los provocan, limitan asperezas, forzar la reasignación de puestos, la resolución de los conflictos en un nivel superior y la resolución de problemas.

Otros enfoques pueden incluir cambios estructurales: modificando los objetivos, desarrollando nuevos métodos de coordinación remodelando las relaciones autoridad-responsabilidad, las labores y las ubicaciones de los trabajos.

El típico proceso de desarrollo de la organización incluye el reconocimiento de los problemas, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y la medición y evaluación de las labores de cambio. Una variedad de programas de desarrollo de las organizaciones diferentes puede emplearse para mejorar la efectividad y la eficiencia de la organización.

3.3.- TEORÍA DE SISTEMA.

El biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, establece que un sistema en su forma más simple es el conjunto de unidades (u objetos) entre los cuales existen relaciones y se componen de dos elementos críticos:

1. Las unidades (u objetos elementales)
2. Las relaciones entre unidades.

¿Qué es un sistema? En forma elemental un sistema puede describirse como una serie de elementos unidos de algún modo a fin de lograr metas comunes y mutuas.

El enfoque de sistemas para la administración se diseña para utilizar el análisis científico en las organizaciones complejas. a) Para desarrollar y administrar los sistemas de operación (eje. Flujos de diseño o sistemas de fuerza humana), y b) para diseñar sistemas de información para la toma de decisiones relacionadas con la administración de sistemas de operación. Un concepto fundamental de enfoque de sistemas para la organización y la administración es la relación recíproca de las partes o subsistemas de la organización. Un sistema es un todo unitario organizado y constituido por dos o más partes, componentes o sistemas, y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiental.

La teoría de los sistemas proporciona un esquema de mayor significado conceptual para la teoría organizacional y la administración.

Para Richard A. Jonson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig (citado por Jaime Muñoz Garduño, Introducción a la Enfoque Histórico Págs. 153-159). La teoría de la administración científica utilizó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó a nivel del trabajo febril. Los grandes exponentes de la teoría tradicional se preocuparon por la productividad y por los procedimientos como los operarios, los jefes y los empresarios.

La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque de la unidad hombre-máquina extendiéndolo a las relaciones entre los distintos individuos dentro de la organización. La comprensión del efecto de las relaciones entre personas de la conducta del individuo y la de los pequeños grupos, provocó una profunda revisión de los criterios y técnicas gerenciales.

La teoría que concibe a la empresa como un sistema social la considera como un sistema de relaciones culturales, reconociendo la existencia tanto de una organización formal como de una organización informal dentro de un sistema total integrado.

El enfoque moderno, en enfoque de sistemas. La teoría de organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en la investigación y conceptualización que han llevado en la actualidad al enfoque de sistemas que se aplica a todas las ciencias.

El enfoque de sistema integral sobre la organización, considera a la organización como un sistema socio técnico abierto, compuesto por un cierto número de subsistemas, se pueden considerar que la organización interna está

compuesta por varios subsistemas principales. Las metas y los valores organizacionales son dos de los más importantes subsistemas.

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos

El sistema psicosocial está compuesto por individuos y grupos en interacción. La estructura se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración) en el sentido formal, la estructura se establece mediante los organigramas de las organizaciones, por la descripción de las posiciones y de trabajo y por las reglas y procedimientos.

El subsistema administrativo involucra toda organización que relaciona a la organización con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategias y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Teoría de la Administración: Dewight Waldo (la administración pública, Págs. 141-142). Los departamentos son las partes o subdivisiones mayores de la organización o jurisdicción, sus jefes se hallan inmediatamente debajo del más alto jefe ejecutivo en la cadena de la autoridad. Los conceptos de organización que se utilizarán son: La función, el proceso de trabajo, clientela o material y territorio, que fueron introducidos por el profesor Luther Gulick.

En la construcción departamental la función o "finalidad principal" debe ser considerada como el "primer principio", gran parte de la reconstrucción de organizaciones públicas, se ha justificado por el fin de establecer una organización con propósito principal que puede fácilmente reconocerse y defenderse.

3.4.- CONSIDERACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN DEPARTAMENTO.

Entre los difíciles problemas relacionados con el proceso de la organización de departamentos figura la determinación de los criterios con arreglo a los cuales las unidades administrativas subordinadas han de agruparse en una estructura departamental, que descansa en cuatro conceptos principales de la organización: función, proceso de trabajo, clientela y territorio, que entran en la construcción y el funcionamiento de todos los departamentos.

La función más adaptada base de información departamental es la función o el propósito. En todo departamento de estado y en todas las unidades mayores de gobierno en todo el mundo están determinadas por este principio. Es muy posible que la mayor ventaja que tenga esta base de organización departamental sea el hecho de que facilita la realización de una determinada tarea, la solución de

un dado Problema. Es evidente que todas las unidades administrativas que intervienen en una determinada tarea estuvieran integradas en un solo departamento, sujeto a la dirección de un solo funcionario superior, debería realizarse la tarea de una manera más expedita que si esas mismas unidades estuvieran diseminadas acá y acullá a través de la administración.

Proceso. Un método alternativo de integración departamental es el que se funda en el proceso de trabajo en atención ya sea al personal o al equipo. Así habría que reunir en un solo departamento a todos aquellos que practican una determinada profesión u otra relacionada con la misma. No hace falta decir que la aplicación de este principio exigirá un cambio radical en la plantilla de muchos departamentos, tal como están organizados en la actualidad, eje. Un departamento de salubridad habría de incluir a todos los médicos y enfermeras, también a los bacteriólogos, psicólogos, etc.

Se asegura que este principio de organización conduce a "la máxima utilización técnica más adelantada y al concentrar en una sola oficina cada clase de labor (técnicamente distribuidas) hace posible en cada caso la utilización de divisiones de trabajo más eficaces y específicas".

La utilización de esta base de integración departamental haría también posible una considerable medida de economía, tanto como resultado de un más extenso uso de un sistema de ahorro de trabajo como de la producción en masa. Las indiscutibles economías y eficiencia de operación que puede lograrse al agrupar las unidades administrativas subordinadas en departamentos sobre la base del proceso, no pueden menos que producirse conflictos y fricciones en la práctica.

Si este principio se aplica universalmente, el peso de la coordinación que gravitaría sobre el jefe ejecutivo en cualquier sistema extenso sería superior a su capacidad física y mental. Como lo observa el doctor Gulick "los departamentos deben estar coordinados de suerte que en ellos no se produzcan choques sino que se trabaje hombro con hombro, pero tanto, si se produce como no, los propósitos individuales de importancia se lograrán en considerable medida y una falla en cualquier servicio producirá efectos limitados al servicio. Los departamentos de proceso deben estar coordinados no solo para evitar conflictos sino también para garantizar la positiva colaboración. Deben trabajar mano a mano. Deben también cronometrar su trabajo de surte que se termine todo en un tiempo, factor que tiene menos en cuenta en los departamentos basados en el propósito.

Clientela o material.- La organización departamental sobre la base de la clientela tiene la gran ventaja de simplificar las relaciones entre el público y la administración. Los veteranos deseosos de obtener informes acerca de los servicios que el gobierno está dispuesto a prestar a quienes tomaron parte en la guerra mundial pueden lograr la respuesta a cualquier problema que puedan afectarles en la administración de veteranos sin haber de ser remitidos de oficina

en oficina. Como contra partida de esas distintas ventajas inherentes a la integración departamental sobre la base de la clientela o el material se han hecho observar una serie de inconvenientes. En primer lugar, el principio es no susceptible de aplicación universal ni aun general. Cualquier intento en tal sentido conduciría a tal multiplicidad de departamentos, que se frustraría el propósito primordial de la departamentación, que es la coordinación.

Territorio. Este método de organización departamental es el que se basa en el lugar o territorio. Esta técnica ha venido siendo empleada desde hace mucho tiempo como base de la organización intradepartamental tanto en el gobierno nacional como en el estatal y en las regiones locales.

La integración departamental sobre esta base comparte, en cierto modo, la indole de la organización geográfica, pero los dos conceptos son distintos y están separados. La descentralización gubernamental, lleva generalmente la delegación de las facultades administrativas sino también la de la autoridad legislativa y política. Una vez delegados tales poderes pueden solamente, en general, ser abrogados por la actuación legislativa o bajo ciertas circunstancias, por la aplicación de la constitución. En cambio, la departamentación sobre la base del lugar o territorio no tiene que ver más que con la organización y distribución de las facultades administrativas. Y, sean cuales fueren las circunstancias, el jefe ejecutivo continuará legalmente ejerciendo el mismo grado de mando sobre las unidades administrativas, agrupadas en tal departamento, como la ejercería si estuviesen agrupadas sobre cualquier otra base.

Dirección y administración departamental.- Un departamento es aquella parte de una organización que está a cargo, como responsable, de un jefe ejecutivo (o administrador) inmediatamente debajo del jefe ejecutivo en la cadena de mando.

“La dirección y administración departamental” tal como se entiende se refiere a las relaciones entre jefe ejecutivo y sus inmediatos subordinados, los jefes de departamento; pero se refiere también en su forma más pormenorizada a los métodos o sistemas por los cuales los jefes de departamento manejan o administran sus respectivas partes de la organización.

Los jefes de departamento y de la institución en la rama ejecutiva tienen dos responsabilidades básicas que han de cumplir: una política y la otra administrativa. El jefe de departamento debe ser considerado como una extensión de la personalidad del residente. Se espera que ponga en ejecución la instrucción básica que para normar su conducta puede dictar el presidente. La posición de jefe de departamento no es fácil por eje. bajo nuestro sistema de gobierno como miembro de la rama ejecutiva su primera obligación constitucional es la que tiene para con el presidente pues en todo momento es auxiliar del jefe del poder ejecutivo pero como parte de la rama ejecutiva, tiene también la obligación constitucional, tanto de consultar con la legislatura e informarla, como de procurar

que se dé cumplimiento a las instituciones de la legislatura expresadas a través de las disposiciones legales.

Deberes administrativos. La segunda de las tareas de un jefe de departamento o institución es de servir como jefe administrativo de la institución de que está encargado. El jefe de departamento, debe necesariamente poseer o procurar adquirir ciertos conocimientos generales a cerca de la sustancia del trabajo realizado, debe saber algo sobre el proceso y las técnicas administrativas. Debe enterarse de las capacidades y las peculiaridades del personal subordinado. El administrador encontrará a los subordinados y a los auxiliares dispuestos a ayudarlo, si bien dentro de ciertos límites.

El papel administrativo del jefe de departamento consiste en suministrar un sentido de unidad o comunidad de propósito a la Institución, en conjunto y lograr la eficaz ejecución de los programas de que la institución esté encargada.

Para cumplir con el papel administrativo de jefe de departamento, se establece los siguientes deberes:

- Debe revisar los propósitos básicos del esfuerzo del departamento a la luz de instrucciones reglamentarias y de la general facultad direccional que las mismas le confieren.
- Debe fomentar un sentido de lealtad al propósito común o a una meta general en toda Institución. Debe estar atento a las relaciones internas entre las actividades de las oficinas y procurar el logro de una efectiva colaboración en la relación de un propósito común.
- Debe dar al departamento una positiva sensación de jefatura. Debe estar disponible para consultas y estudio de asuntos con sus inmediatos colaboradores y sus subordinados operantes. Debe estar dispuesto a tomar decisiones a la luz de la mejor información disponible y dentro de la estructura política básica del departamento. Debe estimular las iniciativas y la actividad entre sus colaboradores y subordinados y cultivar un sentido de trabajo en equipo.
- Debe estar pronto para enterarse de toda labor acertada y en conocerla. Debe poseer la valentía necesaria para insistir en la lealtad a un objetivo común, aunque para ello haya de recurrir a la necesaria actuación disciplinaria.
- Debe estar constantemente alerta a fin de aprovechar las ocasiones propicias para lograr la más eficaz ejecución de los servicios departamentales.

El jefe de departamento cuenta con colaboradores que le ayuden en el desempeño de su propio papel de jefe, y subordinados que se ocupen de los detalles de operación, pero sólo él mismo puede ejercer la constante influencia personal que establece la diferencia entre la ejecución ordinaria y la extraordinaria de los servicios institucionales.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Consiste en la agrupación de las actividades y las personas en departamentos, permite la ampliación de las organizaciones hasta un grado indefinido.

La departamentalización por números simples fue el método más utilizado para organizar tribus, clanes y ejércitos. El método consiste en contar las personas que van a desempeñar el mismo trabajo y colocarlas bajo la supervisión de un solo jefe, el éxito de su tarea depende, exclusivamente, de la cantidad de individuos que se dediquen a ella.

Una de las formas más antiguas es la departamentalización por tiempo, normalmente empleada en los niveles inferiores de las organizaciones, que consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El empleo de turnos de trabajo es muy común en empresas donde, por razones de economía, de tecnología o de otra índole, la jornada laboral no es suficiente, pero el uso de turnos de trabajo también tienen razones técnicas.

La departamentalización por tiempo tiene ciertas ventajas, primera, los servicios pueden presentarse más allá de las ocho horas, de una jornada de trabajo y pueden ampliarse a las 24 horas del día.

Segunda.- Permite el funcionamiento de procesos industriales que no pueden interrumpirse por requerir un ciclo continuo.

Tercera.- Maquinaria esencial muy costosa puede emplearse durante más de ocho horas diarias cuando los obreros de varios turnos utilizan las mismas máquinas.

Cuarta- Algunos estudiantes que deben acudir a clases por la mañana o por la tarde consideran conveniente trabajar por la noche.

PERO LA DEPARTAMENTALIZACIÓN TAMBIÉN PRESENTA DESVENTAJAS:

Primero.- La supervisión decae durante el turno de noche.

Segundo.- El factor cansancio debe tomarse en cuenta.

Tercero.- Los cambios de turno pueden causar problemas de coordinación y de comunicación.

Cuarta.- Los desembolsos debidos al pago e las horas extras pueden elevar el costo de los productos o servicios.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES:

La agrupación de las actividades de acuerdo con las funciones de la empresa-departamentalización funcional consiste en que es un método lógico, probado y comprobado. También es la mejor forma de asegurarse de que el poder y el prestigio de las principales actividades de la empresa serán defendidos por los altos directivos

Otra ventaja de la departamentalización por funciones acata el principio de la especialización ocupacional, lo cual fomenta la eficiencia en el empleo de las personas. Una ventaja más es que facilita la capacitación, y otorga los medios para que se ejerza un control bastante estricto desde la cabeza, puesto que los principales directivos funcionales son los responsables de los resultados finales.

Departamentalización por territorio o geografía.- Es bastante común en empresas cuyas operaciones abarcan grandes extensiones geográficas, en estos casos puede ser importante que las actividades de determinado territorio o área se agrupen y se asignen a un directivo. Brinda una serie de ventajas, manda la responsabilidad a un nivel más bajo. Los administradores pueden presentar especial atención a las necesidades y a los problemas de los mercados locales.

Departamentalización por productos.- La concentración de las actividades con base en los productos o en las líneas de ellos ha venido adquiriendo mayor importancia desde hace muchos años, sobre todo para las empresas muy grandes y diversificadas y puede considerarse como un proceso evolutivo.

Organización material.- Una de las formas de organización más interesantes y que se están utilizando con mayor frecuencia se conoce con distintos nombres, como organización material o de malla, o administración por proyecto o producto. La esencia de la organización material, normalmente radica en la combinación de una departamentalización funcional y por producto en la misma estructura de la organización.

3.5.- MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA.

El profesor Luther Gulick, se expresa de este modo: "en la ciencia de la administración sea pública o privada, el bien básico es la eficiencia. El objetivo fundamental de la ciencia de la administración es la realización del trabajo emprendido con el menor gasto de mano de obra y de materiales. La eficiencia es, el axioma número uno en la escala de valores de la administración".

El objetivo central del estudio administrativo es la eficiencia que está relacionada con dos ideas. Una de ellas es que la administración es una ciencia, o

puede convertirse en ciencia si se cultiva debidamente. La otra es que, como materia de análisis lógico, los medios y los fines pueden separarse en un esfuerzo humano de cooperación y que como materia del método apropiado para tratar unos y otros deben separarse.

El criterio de ciencia.- Se comprende más fácilmente en su aplicación a organizaciones comerciales que están principalmente guiadas por objetivos del provecho. En Tales organizaciones, el criterio de eficiencia decide la selección de tal alternativa, o de todas aquellas asequibles al individuo que proporcionen la mayor comprensión sea (dinero) a la organización.

Esta eficiencia " hoja balance" implica, por una parte, el máximo aumento de los ingresos cuando los gastos están considerados como fijos, y por otra, la reducción máxima de los gastos, es decir, lo que realmente se ha de aumentar es la eficiencia entre esos dos conceptos.

La sencillez y el criterio de eficiencia en las organizaciones comerciales se deben en gran parte del hecho de que el dinero proporciona un común denominador para medir tanto los egresos como los ingresos, y permite que unos y otros sean comparados directamente. El concepto debe ampliarse, por tanto, si ha de aplicarse al proceso de decisión en que concurren factores que no sean susceptibles de ser directamente medidos en términos monetarios.

Harrington Emerson.- Define la eficiencia como "la relación entre lo que se consigue y lo que podría conseguirse".

La eficiencia es una unidad administrativa gubernamental es un problema en la contabilidad social, un problema complejo integrado por muchos factores.

El organizar una unidad administrativa para que tenga resultados eficientes de contabilidad social implica una serie de pasos, en planear y reflexionar, procediendo desde los niveles objetivos hasta otros más subjetivos.

La organización general está naturalmente gobernada por el carácter de la función que la unidad ha de realizar.

3.6.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Fayol establece: "son los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realiza aquélla. Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la administración. Mencionaremos los criterios más seguidos, haciendo notar los problemas que en cada uno de ellos se presentan.

División tripartita.- La American Management Association, considera que en la administración existen dos elementos planeación y control. Pero al dividir el control en organización y supervisión, propone una división tripartita, planeación,

organización y supervisión. Esta división de elementos, además de ser amplia, tiene el inconveniente de que la organización, como elemento impar intermedio, no se puede saber si pertenece a la mecánica o a la dinámica, y con ello, si la organización se refiere al "cómo deben ser las relaciones", o al "cómo son de hecho".

Una de las formas más entendidas, es la que considera Terry, La división en cuatro elementos que son planeación, organización, ejecución y control. Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, por parte de quien administra, consiste en dirigir. Esta división tiene ventajas de ser sencilla, de estar muy difundida o generalizada y de distinguir bien las etapas de la mecánica, planeación y organización y las de la dinámica: dirección o ejecución y control.

En esta clasificación encontramos dos limitaciones: La primera radica en que no distingue entre previsión y planeación; esto es, entre "lo que puede hacerse", y "lo que se va hacer de hecho".

La segunda es que confunde el término dirección o ejecución, lo que corresponde a cómo se debe integrar un organismo social, una empresa y lo que se refiere a cómo dirigirlo, mandarlo o conducirlo.

Fayol.- Pone cinco elementos en la administración: prever, organizar, mandar y controlar.

Koontz y O'Donnel.- Divide en cinco elementos la administración: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Urwick.- Sigue la dirección de Fayol, descomponiendo tan solo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, previsión y planificación lo justifica, haciendo notar que en tiempos de Fayol, la previsión técnica consistía en adivinación, lo que hoy no ocurre, tales como la investigación operacional, las previsiones con base estadística.

Fayol distinguió en su definición de previsión los dos elementos, al decir que consiste en: Ejecutar el futuro, hacer los programas de acción.

Escogiendo lo más útil de la clasificación de los elementos de la administración, Terry, De Koontz y O'Donnell, establece lo siguiente:

<i>Previsión</i> .-----	Responde a la pregunta	¿Qué puede hacer?
<i>Planeación</i> .-----	Responde a la pregunta	¿Qué se va a hacer?
<i>Organización</i> .---	Responde a la pregunta	¿Cómo se va a hacer?

Estos tres elementos pertenecen a la fase de la mecánica de la administración.

Integración: Responde a la pregunta. ----- ¿Con qué se va a hacer?

Dirección: Se refiere al problema. -----Ver que se haga

Control: Investiga en concreto. ----- ¿Cómo se ha realizado?

Estos elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.

ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA

Previsión.- Consiste en la administración, técnicamente realizada, de la que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La *previsión* comprende tres etapas:

- *Objetivos.-* A esta etapa corresponde fijar los fines
- *Investigaciones:* Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse
- *Cursos alternativos.-* Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen

Planeación.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades necesarias para su realización.

LA PLANEACIÓN COMPRENDE TRES ETAPAS:

Políticas: Principios para orientar la acción.

Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.

Programas: Función de tiempos requeridos

Comprende, presupuestos que son programas en que se precisan unidades, costos y diversos tipos de "pronósticos".

Organización.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

EN LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA SE VEN CLARAMENTE TRES ETAPAS:

Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.

Obligaciones: Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA:

Integración.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

DE ACUERDO CON LA DEFINICIÓN, LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS ABARCA:

Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

Desarrollo: Todo elemento en una organización social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa y debe analizarse la integración administrativa de las cosas.

Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización social, con el fin de que el conjunto de que todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección, se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

Comunicación: Es como el sistema nervioso de una organismo social, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

COMPRENDE TRES ETAPAS

Establecimiento de normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

Operación de los controles: Esta suele ser función propia de los técnicos especialistas de cada uno de ellos.

Interpretación de resultados: Ésta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

Existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

Previsión y planeación: Está más ligada con "lo que ha de hacerse".

Organización e integración: Se refiere más al "cómo va a hacerse".

Dirección y control: Se dirige a "ver que se haga y cómo se hizo".

ETAPAS ESPECÍFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

FASE MECÁNICA	ELEMENTO	ETAPA
	PREVISIÓN	OBJETIVOS
		INVESTIGACIONES
		CURSOS ALTERNATIVOS
	PLANEACIÓN	
		POLÍTICAS
		PROCEDIMIENTOS
		PROGRAMAS, PRONÓSTICOS, PROPUESTAS

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	ORGANIZACIÓN	FUNCIONES JERARQUÍAS OBLIGACIONES
	INTEGRACIÓN	SELECCIÓN INTRODUCCIÓN DESARROLLO INTEGRACIÓN DE LAS COSAS
DINÁMICA	DIRECCIÓN	AUTORIDAD COMUNICACIÓN SUPERVISIÓN
	CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACIÓN SU INTERPRETACIÓN

Siendo un proceso único, normalmente se dan varias etapas simultáneamente; con todo, lo ordinario es que alguna de ellas predomine en cada momento de la administración

Los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con claridad a una función o a otra cuando se trata de fronteras del conocimiento. El control puede servir para hacer nuevas previsiones, de hecho estas dos etapas están íntimamente ligadas y a veces, aun superpuestas.

MÉTODOS DE LOS ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

El autor alemán, Luis F. Anderson, (citado por Reyes Ponce Agustín p. 16), afirma, toda regla administrativa se basa en un principio, tiende a matematizarse en un resultado objetivo mensurable, que se llama efecto.

Los principios de la administración, son en la mayoría de los casos propios de otras ciencias, corresponde a la administración escogerlos, estructurarlos y agruparlos en forma adecuada, para que las reglas administrativas puedan deducirse de ellos fácil y correctamente.

El proceso constituye el núcleo propio de la administración, son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas, cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.

Pero en muchos casos estas reglas son susceptibles de materializarse en instrumentos o medidas técnicas que, aprovechando los avances de ciencias como la economía y la psicología, ayudan a resolver de modo más eficiente los problemas administrativos y a lograr el cumplimiento de las reglas.

Los principios de la administración, son en la mayoría de los casos propios de otra ciencia, corresponde a la administración escogerlos, estructurarlos y agruparlos en forma adecuada, para que las reglas administrativas puedan deducirse de ellos fácil y correctamente.

El proceso constituye el núcleo propio de la administración, son las diversas etapas en que hemos dividido la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas, cuya formulación es la tarea específica de nuestra materia.

Pero en muchos casos estas reglas son susceptibles de materializarse en instrumentos o medidas que, aprovechando los avances de ciencias como la economía y la psicología, ayudan a resolver de modo más eficiente los problemas administrativos y a lograr el cumplimiento de las reglas.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Este estudio se adscribe a la investigación descriptiva propositiva. Es descriptiva ya que no se manipulan las variables, se limitan a observar y describir un fenómeno tal y como aparece en la realidad, para obtener un panorama más preciso de la situación actual (María Eugenia Rodríguez 2001 p.p 27-33).

En nuestro caso el fenómeno observado fue el aspecto institucional en cuanto a (información operativa, necesidades sociales recursos disponibles, objetivos, políticas de operación, alternativas de operación, la población escolar, docente, tecnología académica, equipo didáctico, difusión escolar, personal administrativo, desarrollo académico y la administración), la cuál permitió que mediante una encuesta dirigida a maestros y directivos de la preparatoria No 3 y detectar las fortalezas y debilidades de la administración institucional, es propositiva por que a partir de la información objetiva se plantea un sistema de administración escolar y estrategias administrativas para mejorar el funcionamiento de la Institución.

4.2. - POBLACIÓN Y MUESTRA.

La preparatoria No. 3 de la UANL cuenta con directivos cubriendo las funciones de director, subdirector⁽³⁾, coordinadores académicos⁽²⁾, subsecretarios administrativos⁽⁴⁾, subsecretarios escolares⁽²⁾, se cuenta con una planta docente de 150 maestros, la encuesta se aplicó a 6 directivos y 5 docentes constituyendo nuestra muestra.

4.3. - TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

La técnica utilizada para recopilar la información fue la encuesta, la cual permite saber lo que opinan las personas y el instrumento utilizado fue el cuestionario con preguntas escritas organizadas, para el diseño cuestionario apoyados en Alberta Back, tomando solo los aspectos que consideramos necesarios para esta investigación.

4.4. - DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.

El cuestionario constó de 75 preguntas cerradas utilizando escalas estimativas, los aspectos que se tomaron en cuenta fueron los siguientes:

- *En Información Operativa (como opción)*
 1. Completa y actualizada, periódica pero escasa, parcial y esporádica y existe poca información.

- *En Necesidades Sociales*
 1. Con precisión en cantidad y en calidad, En forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce.

- *En Recursos Disponibles*
 1. Con precisión en cantidad y en calidad, en forma general, se tiene una idea parcial y se desconoce.

- *En Objetivos Generales y Operativos*
 1. Con precisión en cantidad y calidad, en forma general, se tiene una idea parcial y se desconoce.
 2. En su totalidad, solo los funcionarios, solo algunos empleados, no se conoce.
 3. Con precisión, se han estimado, se tiene una idea parcial y no se ha realizado.
 4. En su totalidad, solo los principales, solo algunos y no se revisan

- *Políticas de Operación*
 1. Con precisión para todas las unidades operativas, solo las más importantes, se tienen solo instrucciones generales, no se han establecido.
 2. Por la totalidad del personal de la Institución, solo los funcionarios, solo algunos empleados, no se conocen.

- *Alternativas de Operación*
 1. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se conoce o no se realiza
 2. Se realiza continuamente y se concreta con planes operativos, se ha hecho aislada y esporádicamente, solo en forma individual e intuitiva, no se ha realizado
 3. En su totalidad, en sus aspectos principales, parcialmente, escasa o deficientemente.

- *Población Escolar*
 1. Se han determinado por escrito mediante estudios específicos, se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito, solo se tienen estimaciones parciales, no se ha realizado.

2. Se han determinado por escrito mediante estudios específicos, se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito, solo se tienen estimaciones parciales, no se ha realizado.
3. Se realiza satisfactoria y sistemáticamente, solo en sus aspectos generales, solo en algunos aspectos, no se realiza.
4. Con precisión y por escrito, solo en términos generales, solo parcialmente, no se ha establecido.

➤ *Profesorado*

1. Se ha determinado en detalle de acuerdo a los planes y programas, se cuenta con una estimación o plan general, solo ideas parciales, no se han estimado o calificado.
2. Con precisión y por escrito, solo en términos generales, solo parcialmente, no se ha establecido
3. Existe una planta de profesores de carrera en la mayoría de las áreas, solo profesores de carrera en algunas áreas, solo casos aislados de profesores de carrera, sólo profesores por hora.
4. La contratación es adecuada y las vacantes se cubren con oportunidad, las vacantes se cubren pero en el último momento, las vacantes se cubren extemporáneamente, existen vacantes que no se cubren con personal idóneo.
5. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
6. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
7. Oportuna y totalmente, en la mayoría de los casos, oportuna y completamente, inoportuna y deficientemente
8. Suficiente(s) e inadecuado(s), en su mayoría, sólo en algunos casos, insuficiente(s) e inadecuado(s)

➤ *Equipo didáctico*

1. Se han cuantificado y especificado en su totalidad, se han cuantificado en términos generales, sólo se tiene una idea aproximada, no se han establecido.
2. Oportuna y adecuadamente, en su mayor parte, con oportunidad, hay fallas en el abastecimiento, el abastecimiento es muy deficiente.

➤ *Difusión cultural contenidos para la difusión*

Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.

➤ *Medios de difusión*

1. Suficiente(s) y adecuado(s), en su mayoría, solo en algunos casos, insuficiente(s) e inadecuados(s).

➤ *Personal administrativo*

1. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
2. Suficiente y adecuado, en su mayoría, solo en algunos casos, solo en algunos casos, insuficiente e inadecuado.
3. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
4. Correcta y oportuna, en la mayoría de los casos, incorrecto o parcialmente, no se efectúa.

➤ *Tecnología administrativa*

1. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
2. Suficiente(s) y adecuado(s), en su mayoría, solo en algunos casos, insuficiente(s) e inadecuados(s).
1. Correcta y oportuna, en la mayoría de los casos, incorrecta o parcialmente, no se efectúa.

➤ *Instalaciones*

1. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
2. Oportuna y adecuada, en la mayoría de los casos, solo en algunos casos, inoportuna e inadecuada.

➤ *Desarrollo académico*

1. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza

➤ *Operación académica*

1. Correcta y oportuna, en la mayoría de los casos, incorrecta o parcialmente, no se efectúa.
2. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
3. En forma satisfactoria, con fallas de menor importancia, con fallas de importancia, deficientemente.

- 5 Correcta y oportuna, en la mayoría de los casos, incorrecta o parcialmente, no se efectúa.
- 6 Suficiente(s) y adecuado(s), en su mayoría, sólo en algunos casos, insuficiente(s) e inadecuados(s).
- 7 En forma satisfactoria, con fallas de menor importancia, con fallas de importancia, deficientemente.
- 8 Correcta y oportuna, en la mayoría de los casos, incorrecta o parcialmente, no se efectúa.

➤ *Proceso de difusión*

1. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza
2. Correcta y oportuna, en la mayoría de los casos, incorrecta o parcialmente, no se efectúa.

➤ *Personal*

1. Constante y sistemáticamente, con cierta regularidad, esporádicamente, no se mantiene.

➤ *Administración*

1. Con precisión y adecuación a las necesidades, en forma general, se tiene una idea parcial, se desconoce o no se realiza.
2. Correcta y oportuna, en la mayoría de los casos, incorrecta o parcialmente, no se efectúa.
3. En forma satisfactoria, con fallas de menor importancia, con fallas de importancia, deficientemente.
4. Oportuna y totalmente, en la mayoría de los casos, oportuna y completamente, con retrasos y parcialmente, inoportuna y deficientemente.
5. Oportuna y totalmente, en la mayoría de los casos, oportuna y totalmente, con retrasos y parcialmente, inoportuna y deficientemente

➤ *Operación administrativa*

1. Oportuna y totalmente, en la mayoría de los casos, oportuna y completamente, con retrasos y parcialmente, inoportuna y deficientemente.
2. En forma satisfactoria, con fallas de menor importancia, con fallas de importancia, deficientemente.
3. Oportuna y totalmente, en la mayoría de los casos, oportuna y completamente, con retrasos y parcialmente, inoportuna y deficientemente.

4. Oportuna y totalmente, en la mayoría de los casos, oportuna y completamente, con retrasos y parcialmente, inoportuna y deficientemente.

Descripción del contexto constitucional. Para conocer los resultados de la escuela preparatoria No 3 de la U.A.N.L.

En la aplicación de la encuesta al personal de la escuela preparatoria No 3, los resultados que se obtuvieron se tomaron solamente aquellos con los porcentajes más altos. En ella los resultados arrojados por la encuesta fueron los siguientes.

4.5.- DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL PARA CONOCER LA REALIDAD DE NUESTRA DEPENDENCIA.

Resultados de la Encuesta a Maestros y Funcionarios de la Institución

INFORMACIÓN OPERATIVA

Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la Institución, en especial las requeridas para la toma de decisiones.	Completa y actualizada 40%	Periódica pero escasa 33%	Parcial y Esporádica 13%	Existe poca Información 14%
La dirección recibida periódicamente informes sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan.	Completa y actualizada 80%	Periódica pero escasa 20%	Parcial y Esporádica —	Existe poca Información —

NECESIDADES SOCIALES

Se conoce cuales son las necesidades sociales que la Institución, específicamente, debe satisfacer. (Número y características de los alumnos a servir y tipo de estudios, investigación y difusión requeridos)	Con Precisión en Cantidad y en Calidad 20%	En Forma General 66%	Se Tiene una Idea Parcial 22%	Se Desconoce _____
Se ha establecido en que grado la Institución satisfará las necesidades sociales; es decir, se han fijado las metas de servicio.	Con Precisión en Cantidad y en Calidad _____	En Forma General 78 %	Se Tiene una Idea Parcial 22%	Se Desconoce _____

RECURSOS DISPONIBLES

Se han definido y cuantificado todos los recursos de que dispone la Institución (humanos, financieros, edificios, equipo, instalaciones, etc.)	Con Precisión en Cantidad y en Calidad 80%	En Forma General 20%	Se tiene una _____	Se Desconoce _____
Se han expresado las posibilidades de lograr el mayor beneficio de los recursos disponibles.	Con Precisión en Cantidad y en Calidad _____	Con Precisión en Cantidad y en Calidad 80%	Se tiene una idea parcial 20%	Se Desconoce _____

OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS

Se conocen las condiciones actuales en que se desarrolla la Institución y se han previsto las que existirán a mediano y largo plazo.	Con precisión en cantidad y en calidad 20%	En forma General 47%	Se tiene una idea parcial 33%	Se desconoce —
Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a mediano y largo plazo que la Institución debe alcanzar.	Con precisión en cantidad y en calidad 20%	En forma General 60%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce —
Se han definido las políticas que normen el tipo de crecimiento (total de alumnos por escuelas y carrera y especialidad) deseado para la Institución.	Con precisión en cantidad y en calidad —	En forma General 60%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce 20%
Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada unidad (departamentos, divisiones, etc.).	Con precisión en cantidad y en calidad —	En forma General 60%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce 20%
Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada unidad (departamentos, divisiones, etc.).	En su totalidad —	Sólo los funcionarios 60%	Sólo algunos empleados 20%	No se conocen 20%

Se han planteado y evaluado alternativas de crecimiento para la Institución con el fin de determinar la óptima	Con precisión —	Se han estimado 60%	Se tiene una idea parcial 20%	No se han realizado 20%
Se revisan periódicamente los objetivos generales de la Institución y las leyes, reglamentos y otras normas jurídicas, académicas y administrativas.	En su totalidad —	Solo los principales 60%	Solo algunos 20%	No se revisan 20%

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Se han establecido las políticas generales y operativas que norman la actividad de los miembros	Con precisión para todas las unidades operativas 60%	Solo las más importantes 20%	Se tienen solo instrucciones generales 20%	No se han establecido —
Se conocen y comprenden las políticas establecidas	Por la totalidad del personal de la Institución —	Solo los funcionarios 60%	Solo algunos empleados 40%	No se conoce —

ALTERNATIVAS DE OPERACIÓN

Se conocen en forma sistemática y confiable por el grupo directivo las condiciones en que opera la Institución, y las favorables para la operación.	Con precisión y adecuación a las necesidades 60%	En forma general 33%	Se tienen una forma parcial 07%	Se desconoce o no se realiza —
---	--	------------------------------------	---	--

Se han analizado metódicamente diversas combinaciones de recursos o nuevas formas de alcanzar o mejorar los objetivos fijados.	Se realiza continuamente y se concreta con planes operativos 40%	Se ha hecho asilada y esporádicamente 20%	Solo en forma individual e intuitiva 40%	No se ha realizado —
Los objetivos y políticas establecidas son realistas y operantes en función de las circunstancias señaladas.	En su totalidad 20%	En sus aspectos principales 60%	Parcialmente 20%	Escasas o eficientemente —

POBLACIÓN ESCOLAR

Se han determinado el número de alumnos que solicitarán ingreso y reingreso, en total y por escuela y carrera, en los próximos cinco años.	Se han determinado por escrito mediante estudios específicos —	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito 60%	Solo se tienen estimaciones parciales 40%	No se han realizado —
Se han establecido cuales son las cantidades más adecuadas a recibir de alumnos y en que escuela y carrera o especialidades para equilibrar la demanda y los objetivos de la Institución.	No se han realizado —	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito 40%	Solo se tienen estimaciones parciales 60%	No se han realizado —

Se han formulado programas de trabajo para orientar a los alumnos a inscribirse en las instituciones y carreras más apropiadas, de acuerdo al punto anterior.	No se han realizado 40%	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito —	Solo se tienen estimaciones parciales 60%	No se han realizado —
Se han establecido los requisitos mínimos de ingreso (en capacidad y conocimiento) que aseguren el nivel académico inicial de los alumnos.	No se han realizado 20%	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito 60%	Solo se tienen estimaciones parciales 20%	No se han realizado —
Se ha estimado en que fecha se recibirán los principales volúmenes de alumnos y que composición tendrá la población escolar para el próximo año (ciclo escolar)	Se han determinado por escrito mediante estudios específicos 20%	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito 60%	Solo se tiene una estimación parcial 20%	No se ha realizado —
Se realiza la Institución previa que asegure que los alumnos de nuevo ingreso se ajusten a los requisitos mínimos.	Se realiza satisfactoria y sistemáticamente. 60%	Solo en sus aspectos generales 20%	Solo en algunos aspectos. 20%	No se realiza. —

Existe y se aplican los procedimientos para que el ingreso y reintegro sea expedido, sin acumulaciones ni "cuellos de botella".	Se realiza satisfactoria y sistemáticamente. 60%	Solo en sus aspectos generales 20%	Solo en algunos aspectos. 20%	No se realiza. —
Se han establecido las políticas (número, calidad e importe) de las becas que se ofrecerán en los próximos ciclos escolares.	Con precisión y por escrito —	Solo en términos generales 60%	Solo parcialmente 20%	No se ha establecido 20%

DOCENTES

Se ha determinado la necesidad de profesores para satisfacer los requisitos actuales y futuros.	Se han determinado en detalle de acuerdo a los planes y programas —	Se cuenta con una estimación o plan general 60%	Solo ideas parciales 20%	No se han estimado o cuantificado 20%
Se han determinado las condiciones académicas y económicas con el fin de lograr atraer personas idóneas para la labor docente.	Se han determinado en detalle de acuerdo a los planes y programas 20%	Se cuenta con una estimación o plan general 20%	Solo ideas parciales 40%	cuantificado 20%
Se han establecido los requisitos en cuanto a capacidades, y características que deben reunir los directivos	Con precisión y por escrito 60%	Solo en términos generales 20%	Solo parcialmente 20%	No se ha establecido —

Se cuenta con un procedimiento de evaluación de los candidatos a profesores que asegure se encuentren éstos dentro de los requisitos establecidos.	Con precisión y por escrito —	Solo en términos generales 20%	Solo parcialmente 20	No se ha establecido 60%
Se han establecido programas específicos de reclutamiento y compensación para captar profesores en áreas de difícil obtención.	Con precisión y por escrito 20%	Solo en términos generales 20%	Solo parcialmente 20%	No se ha establecido 40%
Se cuenta con una planta básica de profesores de carrera que proporcionen continuidad a las tareas de la Institución.	Existe una planta de profesores de carrera en la mayoría de las áreas 40%	Solo profesores de carrera en algunas áreas 40%	Solo casos aislados de profesores de carrera 20%	Solo profesores por hora —
La contratación de profesores asegura que se cubren todas las plazas en los momentos precisos.	La contratación es adecuada y las vacantes se cubren con oportunidad 08%	Las vacantes se cubren, pero en el último momento 20%	Las vacantes se cubren extemporalmente 26%	Existen vacantes que no se cubren con personal idóneo 46%
Se han establecido programas de capacitación y desarrollo del personal docente.	Con precisión y adecuación a las necesidades 26%	En forma general 40%	Se tiene una idea parcial 08%	Se desconoce o no se realiza 26%

Se han establecido para el personal docente los programas de actualización del conocimiento de cada disciplina y pedagogía.	Con precisión y adecuación a las necesidades 20%	En forma general 20%	Se tiene una idea parcial 40%	Se desconoce o no se realiza 20%
---	--	------------------------------------	---	--

TECNOLOGÍA ACADÉMICA

Se han determinado las necesidades de análisis y modificación de planes y programas de estudio (contenido, secuencia, duración, etc.)	Con precisión y adecuación a las necesidades 26%	En forma general 46%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce o no se realiza 08%
Se cuenta con detallados programas de estudio para cada materia.	Con precisión y adecuación a las necesidades 40%	En forma general 40%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce o no se realiza —
Se ha obtenido o desarrollado otro material didáctico (audiovisual, prácticas de lab., etc.), idóneos para cada materia.	Oportuna y totalmente 20%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 40%	Con retraso y parcialmente 20%	Inoportuna y deficientemente 20%
Se han modificado y ajustado los planes y programas de estudio de acuerdo a las necesidades establecidas.	Oportuna y totalmente 08%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 66%	Con retraso y parcialmente 20%	Inoportuna y deficientemente 06%

En las carreras que así lo requieren existen los laboratorios y talleres apropiados para la realización de prácticas y experimentos.	Suficiente (s) Y adecuado(s)	En su mayoría	Solo en algunos casos	Insuficiente(s) e Inadecuado(s)
	20%	40%	33%	07%

EQUIPO DIDÁCTICO

Se han establecido las necesidades de equipo didáctico (equipo audiovisual, laboratorios, materiales para ejercitación, etc.), de acuerdo con los requerimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje	Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificado en términos generales	Solo se tiene una idea aproximada	No se han establecido
	20%	33%	40%	07%
Se ha establecido un programa para obtención y fabricación del equipo didáctico. En su caso, se han promovido esfuerzos específicos con el fin de obtener recursos financieros para su adquisición.	Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificado en términos generales	Solo se tiene una idea aproximada	No se han establecido
	—	40%	46%	14%

Se obtiene el equipo didáctico necesario para la operación de la Institución.	Oportuna y adecuadamente	En su mayor parte, con oportunidad	Hay fallas en el abastecimiento	El abastecimiento es muy deficiente
	08%	20%	66%	06%

DIFUSIÓN CULTURAL CONTENIDOS PARA LA DIFUSIÓN

Se han establecido las necesidades de capacitación y desarrollo de los contenidos culturales a difundir.	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
	20%	46%	26%	08%
Se cuenta con los recursos para preparar y producir en forma interna o externa la difusión cultural.	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
	26%	46%	08%	20%

MEDIOS DE DIFUSIÓN

Se han creado los medios de comunicación necesarios para realizar la difusión cultural.	Suficiente(s) y Adecuado (s)	En su mayoría	Solo en algunos casos	Insuficiente(s) e inadecuado(s)
	20%	06%	66%	08%

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Se han determinado el número y la calidad (especificación de los puestos) del personal administrativo necesario para desarrollar las labores de apoyo, servicio y mantenimiento.	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
	20%	40%	20%	20%

Se cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación del personal administrativo (exámenes de aptitud, sicométricos, etc.)	Con precisión y adecuación a las necesidades 08%	En forma general 26%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce o no se realiza 46%
Se cuenta con el personal administrativo necesario, de acuerdo a las condiciones y objetivos operativos.	Suficiente y adecuado 20%	En su mayoría 34%	Solo en algunos casos 46%	Insuficiente e inadecuado _____
El personal administrativo tiene la capacidad y preparación requeridos para sus funciones.	Con precisión y adecuación a las necesidades 14%	En forma general 60%	Se tiene una idea parcial 26%	Se desconoce o no se realiza _____
La contratación del personal es oportuna y eficiente.	Correcta y oportuna 08%	En la mayoría de los casos 66%	Incorrecta o parcialmente 06%	No se efectúa 20%
Se lleva a cabo el adiestramiento y la capacitación del personal que asegure su adecuado desempeño y desarrollo.	Correcta y oportuna 20%	En la mayoría de los casos 66%	Incorrecta o parcialmente 08%	No se efectúa 20%

TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA

Se han estudiado y establecido la mejor división de las funciones y departamentos.	Con precisión y adecuación a las necesidades _____	En forma general 68%	Se tiene una idea parcial 26%	Se desconoce o no se realiza 06%
Se han	Con precisión	En forma	Se tiene una	Se desconoce o

determinado las necesidades de sistemas, procedimientos y equipo administrativo para que opere eficientemente la Institución	y adecuación a las necesidades 20%	general 60%	idea parcial 20%	no se realiza —
Se cuenta con los sistemas, procedimientos y equipo administrativo suficientes para realizar la operación administrativa	Suficiente(s) y Adecuado(s) 26%	En su mayoría 48%	Solo en algunos casos 26%	Insuficiente(s) e inadecuado(s) —
El aprovisionamiento de materiales, equipo y conocimientos administrativos (accessoria) es oportuno y adecuado.	Correcta y oportuna 20%	En la mayoría de los casos 60%	Incorrecta o parcialmente 20%	No se efectúa —
La recepción y guarda en el almacén de los productos adquiridos es segura y expedita.	Correcta y oportuna 08%	En la mayoría de los casos 42%	Incorrecta o parcialmente 50%	No se efectúa —

INSTALACIONES

Se conocen las necesidades de instalación (salones de clase, laboratorios, bibliotecas, oficinas administrativas, etc.), necesarias para atender a la población.	Con precisión y adecuación a las necesidades 33%	En forma general 40%	Se tiene una idea parcial 27%	Se desconoce o no se realiza —
--	--	------------------------------------	---	--

Se han reforzado y escogido alternativas de uso de las instalaciones (horario, tamaño de los grupos, etc.), para lograr la mayor utilización de las instalaciones, teniendo en cuenta su efecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Oportuna y adecuada ——	En la mayoría de los casos 60%	Solo en algunos casos 20%	Inoportuna e inadecuada 20%
---	--------------------------------------	--	---	---

DESARROLLO ACADÉMICO

Se han establecido y reglamentado la jerarquía y responsabilidad del personal docente.	Con precisión y adecuación a las necesidades 20%	En forma general 60%	Se tiene una idea parcial 20%	No se efectúa ——
--	--	------------------------------------	---	--------------------------------

OPERACIÓN ACADÉMICA

Se formulan los horarios escolares para lograr el mejor uso de la capacidad instalada y disponible.	Correcta y oportuna 60%	En la mayoría de los casos 40%	Incorrecta e inoperante ——	No se efectúa ——
Se han establecido las obligaciones y los derechos de los funcionarios y empleados académicos	Con precisión y adecuación a las necesidades 20%	En forma general 60%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce o no se realiza ——

Se comunica a todos los profesores los objetivos y normas de operación, de manera que sepan lo que se espera de ellos y la forma como son evaluados.	En forma satisfactoria 66%	Con fallas de menor importancia 34%	Con fallas de importancia —	Deficientemente —
Se supervisa la asistencia y cumplimiento oportunos de los profesores a sus tareas docentes	Correcta y oportuna 60%	En la mayoría de los casos 20%	Incorrecta o parcialmente 20%	No se efectúa —
Se dirige y supervisa el cumplimiento de las tareas y responsabilidades del personal académico.	Correcta y oportuna 20%	En la mayoría de los casos 60%	Incorrecta o parcialmente 20%	No se efectúa —
Se mantiene un acervo bibliográfico (biblioteca) suficiente, actualizado y de acuerdo a las necesidades de estudio e investigación.	Suficiente(s) y Adecuado(s) 07%	En su mayoría 14%	Solo en algunos casos 46%	Insuficiente(s) e Inadecuado(s) 33%
Los servicios de biblioteca satisfacen las necesidades de consulta.	En forma satisfactoria 20%	Con fallas de menor importancia 20%	Con fallas de importancia 46%	Deficientemente 14%
Las decisiones para solucionar los problemas que se presentan se toman eficientemente por las personas a quienes les corresponde.	Correcta y oportuna 20%	En la mayoría de los casos 40%	Incorrecto o parcialmente 20%	No se efectúa 20%

Se verifica el cumplimiento de los programas de estudio y la aplicación del material didáctico.	Correcta y oportuna —	En la mayoría de los casos 52%	Incorrecto o parcialmente 40%	No se efectúa 08%
Se cumple con los reglamentos, disposiciones académicas y calendarios escolares.	Correcta y oportuna 40%	En la mayoría de los casos 46%	Incorrecto o parcialmente 14%	No se efectúa —
Se reconoce y recompensa el esfuerzo de los profesores por cumplir las metas y normas establecidas	Correcta y oportuna 33%	En la mayoría de los casos 08%	Incorrecto o parcialmente 33%	No se efectúa 26%

PROCESOS DE DIFUSIÓN CULTURAL

Se han establecido con claridad las funciones de difusión y responsabilidad de los encargados de realizar la difusión.	Con precisión y adecuación a las necesidades —	En forma general 60%	Se tiene una idea parcial 20%	Se desconoce o no se realiza 20%
Se supervisa que los mensajes difundidos o las actividades realizadas se ajusten a las normas establecidas por la Institución.	Correcta y oportuna —	En la mayoría de los casos 60%	Incorrecta o parcialmente 20%	No se efectúa 20%

PERSONAL

Se mantiene supervisión sobre las condiciones de trabajo para detectar, en su caso, las causas de insatisfacción o disgusto por parte de los profesores, empleados y trabajadores	Constante y sistemáticamente 08%	Con cierta regularidad 33%	Esporádicamente 46%	No se mantiene 13%
---	--	--	-----------------------------------	----------------------------------

ADMINISTRACIÓN

Por cada puesto de la Institución se han determinado sus responsabilidades y tareas específicas.	Con precisión y adecuación a las necesidades 33%	En forma general 33%	Se tiene una idea parcial 26%	Se desconoce o no se realiza 08%
Se han diseñado o modificado los procedimientos administrativos para que aseguren el cumplimiento oportuno y adecuado de los trámites.	Correcta y oportuna 08%	En forma general 52%	Incorrecto o parcialmente 40%	No se efectúa —
Los empleados cumplen con los lineamientos establecidos en los procedimientos administrativos.	En forma satisfactoria 28%	Con fallas de menor importancia 46%	Con fallas de importancia 26%	Deficientemente —

La atención a los alumnos es expedita y eficiente para inscripción, reinscripción y demás tramites escolares.	Oportuna y totalmente 28%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 52%	Con retrasos y parcialmente 33%	Inoportuna y deficientemente —
Se ha obtenido el equipo de oficina y los materiales para el adecuado desarrollo de las funciones.	Oportuna y totalmente 08%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 52%	Con retrasos y parcialmente 44%	Inoportuna y deficientemente —

OPERACIÓN ADMINISTRATIVA

Se proporcionó información periódica, oportuna y confiable sobre los resultados de la Institución en sus diversos aspectos, por ejemplo, registros escolares, del personal docente, del personal administrativo.	Oportuna y totalmente 07%	En la mayoría de los casos, Oportuna y completamente 60%	Con retraso y parcialmente 33%	Inoportuna y deficientemente —
Se cumplen las políticas y procedimientos establecidos para las diversas funciones.	Oportuna y totalmente 20%	En la mayoría de los casos, Oportuna y completamente 40%	Con retraso y parcialmente 20%	Inoportuna y deficientemente 20%
El mantenimiento de las instalaciones y el equipo aseguró su disponibilidad y uso oportuno.	En forma satisfactoria 13%	Con fallas de menor importancia 60%	Con fallas de importancia 20%	Deficientemente 07%

Se utilizan las instalaciones y equipo en forma satisfactoria para cubrir la demanda de enseñanza, investigación y difusión cultural.	Oportuna y totalmente 06%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 60%	Con retrasos y parcialmente 26%	Inoportuna y deficientemente 08%
La adquisición del equipo, materiales y servicios diversos necesarios para el funcionamiento de la Institución se realizó con oportunidad y eficiencia	Oportuna y totalmente 28%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 46%	Con retrasos y parcialmente 26%	Inoportuna y deficientemente —
Se contó con el personal suficiente y capacitado para la realización de las tareas administrativas al nivel profesional requerido.	Oportuna y totalmente 08%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 60%	Con retrasos y parcialmente 26%	Inoportuna y deficientemente 06%
Se capacitó y adiestró al personal para el diseño de sus tareas, en especial las que requieren de atención a alumnos y profesores.	Oportuna y totalmente 06%	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente 52%	Con retraso y parcialmente 20%	Inoportuna y deficientemente 20%

4.6.- INTERPRETACIÓN FRENTE A LOS PROBLEMAS.

- ❖ El estudio exploratorio realizado permitió identificar las debilidades institucionales entre las que se encuentran.

Información Operativa:

No se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la Institución, en especial las requeridas para la toma de decisiones.

Políticas de Operación:

No se conocen y aprenden las políticas establecidas.

Alternativas de Operación:

No se han analizado metódicamente diversas combinaciones de recursos o nuevas formas de alcanzar o mejorar los objetivos fijados.

Población Escolar:

No se han establecido cuáles son las cantidades más adecuadas a recibir de alumnos y en qué escuelas y carreras o especialidades para los objetivos de la Institución.

No se han formulado programas de trabajo para orientar a los alumnos a inscribirse a las instituciones y carreras más apropiadas, de acuerdo al punto anterior.

Docentes:

No se han determinado las condiciones académicas económicas con el fin de lograr atraer personas ideosas para la labor docente.

No se cuenta con un procedimiento de evaluación de los candidatos a profesores que asegure se encuentren éstos dentro de los requisitos establecidos.

No se han establecido programas específicos de reclutamiento y compensación para captar profesores en áreas de difícil obtención.

La contratación de profesores no asegura que se cubran todas las plazas en los momentos precisos.

No se han establecido para el personal docente los programas de actualización del conocimiento de cada disciplina pedagógica.

Equipo Didáctico:

No se han establecido un programa para la obtención y fabricación de equipo didáctico. En su caso se han promovido esfuerzos específicos con el fin de establecer recursos financieros para su adquisición.

No se obtiene el equipo didáctico necesario para la operación de la Institución.

Medios de Difusión:

No se han creado los medios de comunicación necesarios para realizar la difusión cultural.

Personal Administrativo:

No se cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación del personal administrativo (examen de aptitud, examen sicométrico, etc.)

Tecnología Administrativa:

La recepción y guarda en el almacén de los productos adquiridos no es segura y expedita.

Operación Académica:

No se mantiene un acervo bibliográfico (biblioteca) suficiente, actualizado y de acuerdo a las necesidades de estudio e investigación.

Los servicios de biblioteca no satisfacen las necesidades de consulta.

No se reconoce y recompensa el esfuerzo de los profesores por cumplir las metas y normas establecidas.

Personal:

No se mantiene supervisión sobre las condiciones de trabajo para detectar, en su caso, las causas de insatisfacción o disgusto por parte de los profesores, y trabajadores.

4.7.- REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.

Los procesos de reingeniería pueden ser totales, medios o básicos (Hugo E. Lafaye).

La reingeniería administrativa es uno de los ejemplos más claros de cómo se aplican permanentemente los tres tipos de transformaciones, en búsqueda de una mayor eficiencia en la atención de los estudiantes de las escuelas preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Es muy frecuente que las instituciones detecten la necesidad de implementar cambios en la estructura, en los departamentos de atención a los alumnos, (en la secretaría académica, escolar, tesorería), cuando se hacen este tipo de modificaciones, se está apelando a una reincidencia administrativa de fondo de mediano alcance, según la magnitud de los cambios implementados.

En ocasiones, una reingeniería administrativa profunda, lleva también a una reingeniería organizacional, que implica la modificación del organigrama y de las funciones que desempeñan dentro de la Institución. La reingeniería administrativa básica es una de las más comunes en la Institución, mas aún si se cuenta con un personal comprometido en la mejora continua y en la constante búsqueda de la excelencia total.

El vertiginoso avance de la tecnología informática y de los programas de software trae consigo reingenierías en la administración de la Institución, el constante desarrollo de las comunicaciones y la computación, con programas a la medida de las necesidades de las instituciones, llevan a reformas permanentes, con el objeto de no quedar fuera de los cambios, tan prometedores en la simplificación y en la agilización de los procedimientos administrativos, ya no es novedad para nadie afirmar que procesos que tradicionalmente demandan el trabajo de tres personas, hoy se realizan con solo una persona y una computadora, reduciendo notablemente no sólo el tiempo que demanda estas tareas sino también, los márgenes de error.

La aplicación de esta herramienta de reingeniería lleva un periodo de ajuste y de preparación hasta que se ponga en marcha el sistema, y periodo en el que se debe capacitar al personal en el manejo de sistemas informáticos.

Ventajas de la Reingeniería Administrativa

- Se fortalecen las áreas sustantivas y se racionalizan las áreas administrativas, departamentos que no tienen un funcionamiento eficaz, expedito, de acuerdo a la reorganización de actividades administrativas bajo perfiles preestablecidos.

- Se planifique los niveles jerárquicos, se sugiere que no se prolifere la diversidad de puestos que los administrativos trabajen sobre un proyecto específico en equipo.
- Las unidades de trabajo se identifican mejor con las funciones que llevan a cabo, dichos proyectos estarán relacionados en forma interdisciplinaria o bien realizarse por etapas según el objetivo que se proponen obtener.

¿Qué Persigue la Reingeniería?

- Recomponer la imagen institucional
- Reconstruir los procesos manuales e informáticos, pensando en el servicio a la comunidad y especialmente a los alumnos.
- Superar la obsolescencia administrativa.

La reingeniería administrativa tiene el objetivo de elevar la calidad de vida de la comunidad Universitaria, profesores, estudiantes y hasta de sus familias a través de mejoramiento continuo de sus instituciones y servicio

Aplicación del Cuestionario

En el mes de Junio del 2003, se entregó el cuestionario a directivos y maestros de la preparatoria No 3, solicitándoles que lo contestaran sinceramente y dándoles 3 días para contestarlo.

4.8.- IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN.

❖ **Objetivo General**

Contar con una área institucional integral de Tecnología de Información que apoye a las actividades del proceso escolarizado buscando hacer más eficiente las tareas administrativas relacionadas con el control escolar.

Estructuración y coordinación de los servicios, así como el uso y asimilación de las nuevas tecnologías de información, para beneficio de la comunidad estudiantil de la Institución.

❖ **Objetivos Específicos**

1. Homogenizar procesos para estandarizar la información del avance académico del alumno registrado en el sistema escolar.
2. Contar con un centro especializado en el procesamiento de información digital, desarrollado de software de aplicación y edición de materiales didácticos, desarrollo de consulta en páginas web, programas educativos, multimedia e interactivo.

3. Generación de productos y servicios de información con estándares internacionales, apoyados en tecnología de cómputo y telecomunicaciones.
4. Promoción del uso y acceso a la información en apoyo a la actividad académica y cultural entre la comunidad de la preparatoria.
5. Desarrollo de aplicaciones de apoyo a los maestros en su tarea docente-educativo.
6. Implementar herramientas de evaluación más eficientes.
7. Aportación estadísticas académicas de maestros, alumnos, materias, cursos, evaluación, etc., para agilizar el proceso de análisis.
8. Aportación de consultas de situaciones de los alumnos en áreas específicas de la escuela.
9. Desarrollo y actualización constante de las páginas de Internet de la preparatoria en ambas unidades.
10. Capacitación del personal docente en el uso de tecnología de información que le ayude a mejorar su calidad de cátedra.

❖ **Antecedentes**

1. Como antecedentes podríamos mencionar que los datos son una materia prima que después de ser procesada se convierte en información, pero si esos datos que están registrados no se analizan, se trunca el proceso de toma de decisiones por medio de los sistemas de información.
2. La idea principal de este proyecto es aprovechar la infraestructura e información registrada y que no sirva únicamente para expedir listas de asistencia o publicación de resultados, sino implementar nuevas herramientas aplicadas a la educación.
3. También se busca establecer programas desarrollados por el personal de la Institución, el cual sería capacitado de manera oportuna para lograr sus actividades.

❖ **Actividades a Realizar**

1. Crear un nuevo departamento de tecnología de información escolarizada.

2. Integrar un equipo de trabajo suficiente capacitado para lograr los resultados esperados.
3. Adquisición de tecnología adecuada para dichas actividades.
4. Integración de sistemas alternos al instalado en el área administrativa para efecto de poder realizar las estadísticas académicas.

❖ **Criterios de Éxito**

1. En la actualidad la mayoría de las escuelas de nuestra Universidad cuentan con sistemas que cubren las necesidades del ámbito administrativo, por lo tanto la balanza está inclinada hacia esa actividad, prácticamente al maestro le proveen sus listas, resultados de revisión de exámenes, calendario de actividades, minutas de calificaciones, pero no es apoyado con tecnología de información aplicado a la educación.
2. La metodología usada en los proyectos del departamento, será desarrollada en su totalidad por personal de nuestra Institución.
3. La implementación de tecnología de información en educación incrementará de manera relevante el prestigio que la escuela hasta la fecha se ha ganado a pulso.

❖ **Puntos Críticos**

1. Algunos puntos de este proyecto dependerán de la seguridad con la que la información se registra en el sistema administrativo.
2. Capacitación y actualización del personal del departamento para lograr la implementación de tecnología de punta.
3. Contar con información oportuna de la situación académica de cada uno de los alumnos.
4. Diseñar y establecer la infraestructura adecuada para lograr los objetivos primarios.
5. Servir como apoyo en todo momento en las actividades académicas de la escuela.

❖ **Recursos Preliminares**

1. Establecer una oficina con equipo, personal y tecnología adecuada para el desarrollo de las actividades antes mencionadas.

❖ **Suposiciones**

1. La escuela cuenta con un sistema computarizado que abarca solo la captura de información. Como antecedente podríamos mencionar que los datos son una materia prima que después de ser procesada se convierte en información, pero si esos datos que están registrados no se analizan, se trunca el proceso de toma de decisiones por medio de los sistemas de información.

2. La idea principal de este proyecto es aprovechar la infraestructura e información registrada y que no nos sirva únicamente para expedir listas de asistencia o publicación de resultados, sino implementar nuevas herramientas aplicadas a la educación.
3. También se busca establecer programas desarrollados por el personal de la Institución, el cual sería responsable formalizando los procesos ante la administración.

4.9.- DESCRIPCIÓN SOBRE LO QUE SE PUEDE PROPONER EN CADA ÁREA.

Infraestructura:

1. Proponer la distribución de cada departamento y área en el edificio de la escuela preparatoria Álvaro Obregón.
 - a) Plano del Edificio
 - b) Identificar las áreas físicas que se disponen
 - c) Señalar la ubicación de cada área: Administración, Biblioteca, CADDI. Sala de Maestros, Cubículos de Asesoría, Dirección, subdirección

Equipo:

1. Aprovechar el equipo existente
2. Adquisición de Equipo:
 - a) Elaborar una relación del equipo que existe actualmente en cada área.
 - b) Identificar las necesidades del equipo en cada área.
 - c) Solicitar la adquisición del equipo que se requiere en cada área.
 - d) Contar con un almacén para guardar el equipo adquirido.

Biblioteca.

1. Mantener en la biblioteca un acervo bibliográfico suficiente y actualizado.
2. Asegurarse que los servicios de biblioteca cubran las necesidades de consulta por parte de los alumnos.

Organización Administrativa:

1. Optimizar la carga docente de todo el personal
 - a) Identificar la carga docente del personal.
 - b) Asignarle su carga docente en base a las necesidades de la Institución.
2. Incrementar el personal para la atención de los alumnos.

3. Dará a conocer a todo el personal, las políticas establecidas por la Institución para la realización de las actividades de los miembros de la Institución

Académica:

1. Programar visitas a funciones de teatro, Cine Experimental, Museos, centros Didácticos.
2. Promover el uso del video en el aula.
3. Promover la realización de prácticas de Laboratorio.
4. Capacitar a los docentes para proporcionar las asesorías individualizadas.

4.10.- PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Para Calificar a Directivos

Nombre _____ Fecha _____

Elementos	No apto	Regular	Bueno	Superior	Excepciones
1. capacidad de planeación a) Claridad de Objetivos b) Claridad de Políticas c) Comunicar los Planes d) Propiciar la cooperación					
2. Capacidad de Organización a) Se basa en principios establecidos b) Claridad en las Delegaciones de Autoridad					
3. Capacidad para Dirigir a) Habilidad en la Comunicación del Trabajo o de la Autoridad. b) Establecer Primordialmente la dirección democrática.					

<p>4. Capacidad para la Formación de Cuadros</p> <p>a) Habilidad para identificación de cualidades y aptitudes del personal a su cargo</p> <p>b) Habilidad de adiestramiento de subordinados</p>					
<p>5 Capacidad de control del trabajo educativo</p> <p>a) Elegir puntos estratégicos para el control</p> <p>b) Emplea buenos criterios de evaluación</p> <p>c) Sabe hacer patente la responsabilidad</p> <p>d) Aplicar rápidamente acciones correctivas</p>					

Para calificar personal a sus órdenes

Nombre _____ Fecha _____

Cualidades como jefe: Delegación de funciones

Bueno	Regular	Malo	No observado
Dedicar el mayor parte de su tiempo para planear el trabajo y a supervisar a sus subordinados	Dirigir y supervisa a su personal y reserva para sí parte del tiempo	En vez de dirigir a su personal se dedica a trabajos de detalle que ellos deberían realizar	

Preparación de funciones

Bueno	Regular	Malo	

Bueno	Regular	Malo	No observado
Explicar la razón de las ordenes que se dan, procura que su personal sepa por qué se hace el trabajo, no solo como se hace	Explica cuando los empleados le hacen preguntas, pero no se preocupa por ver si todos saben lo necesario	Es altanero con sus empleados. Los regaña en público. Solo obtiene resultados con regaños y amenazas	

Supervisión

Bueno	Regular	Malo	No observado
Siempre que da una orden verifica que este se haya cumplido bien.	Se entera de lo que anda mal por los errores que surgen, no por que sea producto de la supervisión	Quiere que el personal lo obedezca por que él lo manda, sin explicar que se desea lograr	

Trato a su personal

Bueno	Regular	Malo	No observado
Obtiene la colaboración de sus empleados sin tener que sancionarlos y sin tener que ejercer gran presión sobre ellos	Trata bien a sus empleados No necesita gritar y amenazarlos para que lo obedezcan	No conoce la situación de su área o sección porque sólo da órdenes y nunca vigila su cumplimiento	

Personal Administrativo:

Para valorar al personal de apoyo y asistencia a la educación

Nombre _____ Fecha _____
 Cargo _____ Antigüedad _____
 Jefe inmediato _____

Cantidad

Bueno	Regular	Malo	No observado
Cumple con todo lo que se le encarga	No siempre cumple, incluso a veces se atrasa en su trabajo	Siempre está atrasado con las tareas que se le	

		encomendaron.	
--	--	---------------	--

Calidad

Bueno	Regular	Malo	No observado
Su trabajo siempre se realiza con un mínimo de errores	Comete algunos errores y muestra algunas deficiencias su trabajo	Comete errores muy frecuentes. Su trabajo deja mucho que desear.	

Confiabilidad

Bueno	Regular	Malo	No observado
Responde a la dificultad del trabajo y asume su responsabilidad.	Es bueno para trabajos menos difíciles, más bien del tipo rutinario.	Solo responde con eficacia en aquellas actividades sencillas.	

Preparación para el puesto

Bueno	Regular	Malo	No observado
Ha estudiado con relación al puesto que desempeña. Tiene otros conocimientos.	Tiene conocimientos generales de algunas actividades.	No tiene estudios ni especialidad alguna, solo se maneja empíricamente y no bien.	

Actividad hacia el trabajo

Bueno	Regular	Malo	No observado
Se nota que hace su trabajo con gusto, oportunamente y bien.	Cumple satisfactoriamente sin mostrar un verdadero interés por lo que hace.	Hay que vigilarlo y empujarlo para que se cumpla su trabajo. Anda renegando de lo que hace.	

Actitud hacia sus compañeros

Bueno	Regular	Malo	No observado
Coopera con ellos. Lo aprecian	Se lleva bien con casi todos.	Seguido tiene disgustos por uno u otro motivo.	

Actitud hacia los alumnos

Bueno	Regular	Malo	No observado
Los trata con respeto y lo respetan.	Los atiende sin mostrar mayor interés.	Poca disposición para ellos. Se quejan de él.	

Diligencia

Bueno	Regular	Malo	No observado
Siempre está en el lugar de trabajo en el tiempo justo	Generalmente se le encuentra en el lugar de trabajo.	Se ausenta de su lugar con frecuencia o por largos ratos.	

Conclusión

Bueno	Regular	Malo	No observado
Se debe conservar. Merece estímulos	No es mal trabajador y puede mejorar. Habrá que motivarlo.	Será mejor cambiarlo de escuela, o cuando menos de actividad	

Alumnos:

1. Diseñar material en cada una de las materias como apoyo para subsanar las escasas bases académicas.
2. Establecer normas más eficientes para el control de la disciplina.
3. Concienciar a los alumnos sobre la importancia de no indisciplinarse en la escuela.
4. Establecer la oferta y demanda del ingreso de los alumnos a las diversas especialidades.

Maestros:

1. Detectar las necesidades de capacitación del personal docente.
2. Gestionar el desarrollo de cursos de actualización docente en base a las necesidades detectadas.
3. Capacitar al personal de nuevo ingreso mediante un programa de inducción.
4. Llevar un control del cumplimiento de las asesorías.
5. Promover que los docentes utilicen recursos tecnológicos en el aula.
6. Establecer más vigilancia en el área de asesoría.
7. Considerar en las nuevas contrataciones del personal docente el perfil adecuado.

8. Establecer un procedimiento de evaluación de los candidatos a profesor para asegurarse que cuenten con las características ideosas.

CONCLUSIONES

Los objetivos de la educación superior: es una normativa institucional adecuada es una condición necesaria aunque no suficiente, para un funcionamiento de calidad. Según el régimen de cada Institución media superior pública o privada, su normativa implicará acciones legislativas externas e internas (eventualmente ajustes a las leyes orgánicas), o bien solamente acciones internas, como nuevas reglamentaciones o estatutos.

Estructura orgánica: Una estructura no es la solución de todos los problemas en muchas de las instituciones del nivel medio y superior.

Eficiencia de la operación de rutina: El funcionamiento cotidiano de varias instituciones del nivel medio y superior no es suficientemente eficiente; en muchos casos prevalece la lentitud y la "Burocratización" y persiste el empleo de tecnología y procedimientos obsoletos. El mejoramiento integral de nuevas instituciones del nivel medio y superior, requiere de mejoras en el sistema y procedimientos administrativos, simplificación de trámites, procesos de reingeniería, uso de tecnología moderna para la operación habitual.

Planeación estratégica: Para lograr transformaciones cualitativas, hace falta procesos de planeación en todos los ámbitos del quehacer institucional, con perspectivas de mediano y largo plazos ("estratégicos") que, a partir del reconocimiento de los retos y oportunidades que presenta el entorno de una Institución, así como de sus fortalezas y debilidades, reconsidere la misión institucional; el traslado a una visión ambiciosa en un horizonte suficiente amplio y defina un conjunto de acciones precisas para cumplir la misión y hacer realidad la visión. La planeación estratégica implica una participación intensa y, a la vez muy responsable de todos los actores involucrados en una actividad.

Gobierno liderazgo y comunicación: El tránsito de una *gestión* tradicional a otra innovadora implica profundos cambios en lo que se refiere al rol que debe jugar quienes ocupan puestos directivos en una Institución de educación media y superior. Se requiere posar de una concepción de la autoridad como la responsabilidad de cuidar el cumplimiento de normas y reglamentos a otra que incluya una dimensión inspiradora en el sentido de la capacidad de proponer una visión que aglutine a los miembros de la comunidad en la persecución de un conjunto de ideales compartidos. Lo anterior supone que los directivos muestren, de manera ejemplar, el compromiso con los valores académicos éticos y sociales que se espera de todos los miembros de las comunidades de las institucionales de educación media y superior.

Los directivos necesitan también habilidades de tipo administrativo, financiero y de relaciones. Además de asegurar que el acceso a los puestos se haga mediante esquemas que privilegien a capacidad, dedicación y honestidad, se requieren mecanismos que fomenten la profesionalización de los directivos de las instituciones de educación media y superior.

- ❖ Dentro de estas estrategias que se han implementado en las políticas educativas actuales está la *gestión*, que es un instrumento para mejorar el sistema educativo tanto en lo escolar, la cual presenta las bases de la planeación en lo administrativo, y pedagógico de una institución educativa, considerando que la *gestión* educativa está en manos de U.A.N.L. y la institución es la responsable del proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- ❖ En un mundo globalizado como en el que estamos viviendo, nuestro país requiere de ciudadanos capacitados, para que orienten el rumbo hacia mejores formas de vida, pero para eso, se requiere de una educación de calidad, tendiente a competir con la de los países de los llamados de primer mundo y así dejar de ser solamente un país consumidor de tecnología extranjera o maquilador y convertirnos en un pueblo altamente competitivo consumidor de su propia tecnología.
- ❖ En lo que respecta a la *gestión* educativa en nuestro país y considerando que las políticas en este campo se presentan por medio de acciones y lineamientos, que son los que marcan los caminos a seguir y en un sistema educativo como el nuestro, el instrumento por medio del cual se aplican las políticas educativas, se deben a sus objetivos y su organización hasta la instrumentación de sus propias decisiones.
- ❖ El estudio exploratorio realizado permitió identificar las debilidades institucionales entre las que se encuentran.
- ❖ Lograr una educación de excelencia en el nivel medio superior, que conduzca a la formación de egresados altamente preparados a quienes le corresponderá ser los líderes del progreso social, cultural, humanístico y económico, que enfrenten con éxito los retos presentes y futuros.
- ❖ La calidad de las instituciones del nivel medio superior depende de la manera en que realicen sus actividades los académicos y los alumnos. La teoría de las organizaciones señala, la *gestión* de una Institución, la consistencia de sus diagnósticos y evaluaciones, lo atinado de sus objetivos, el compromiso de sus integrantes alrededor de ellos, la eficiencia en cuanto el manejo de sus recursos y otros elementos de la organización, inciden de manera decisiva en la calidad con que se realizan las funciones sustantivas. Muchas instituciones del nivel medio superior han avanzado en el mejoramiento de su administración y *gestión*, y muchas cuentan con instancias encargadas específicamente de la planeación y la evaluación, aún no puede afirmarse que la mayoría la haya logrado plenamente.
- ❖ La *administración* se concibe como el conjunto de las actividades necesarias de aquellos individuos (jefes) en una organización encargados

de ordenar, impulsar y facilitar los esfuerzos asociados de un grupo de individuos para lograr determinados objetivos.

- ❖ El desarrollo de la organización es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de los grupos de personas y de toda la organización. El desarrollo de la organización utiliza varias técnicas para identificar y resolver los problemas.
- ❖ La reingeniería administrativa tiene el objetivo de elevar la calidad de vida de la comunidad Universitaria, profesores, estudiantes y hasta de sus familias a través de mejoramiento continuo de sus instituciones y servicio.
- ❖ De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, se puede establecer que existen necesidades de información administrativa, para el adecuado funcionamiento de la Institución y de unos sistemas de evaluación del personal administrativo.
- ❖ En base al estudio realizado se encontró que la preparatoria No 3 cuenta con las fortalezas y debilidades que son factibles de mejorar.
- ❖ El objetivo planteado al inicio de esta investigación se logró.

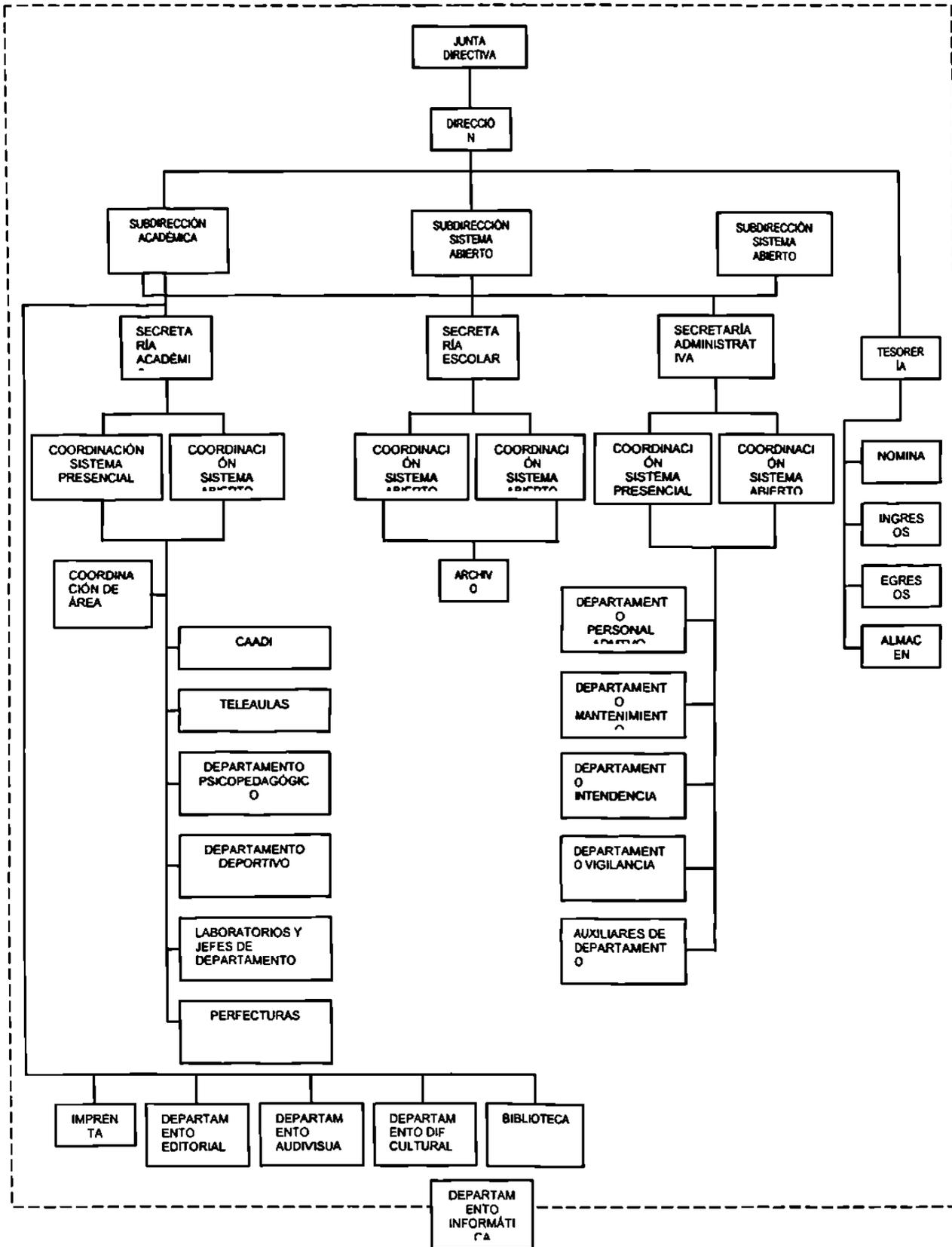
RECOMENDACIONES

- ❖ Que se implemente la reingeniería administrativa-académica en la escuela preparatoria No. 3 de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- ❖ Que se ponga a prueba el sistema administrativo propuesto.
- ❖ Que se apliquen los instrumentos propuestos para la evaluación del personal de la institución.

ANEXO I

ORGANIGRAMA DE LA PREPARATORIA N.º 3

ORGANIGRAMA



BIBLIOGRAFÍA

Augier Escalona, Alejandro. (2000). Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección educacional material ligero. Congreso de pedagogía, La Habana.

Cantón Mayo, Isabel. (1996). Manual de organización de centros educativos. Ed. Oikos-Tau, España.

Casassus, Juan. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO.

Dwight Waldo. (1982). Administración Pública. La Función Administrativa, los Sistemas de Organización y Otros Aspectos. Editorial Trillas México.

Fred R. David. (1997). Conceptos de Administración Estrategia (quinta edición). Prentice may Hispanoamericana s.a. México

Frigerio Graciela, et.al. (1992). Las instituciones educativas. Carayceca. Serie FLASCSO Troquel, Buenos Aires, Argentina.

G. Owens Roberto. (1996). La Escuela Como Organización. Editorial Santillana.

González García Marcos. (2000). Administración Escolar. La Administración Enfocada a las Instituciones Educativas. Ediciones Castillo, S. A de C. V.

Granja, Josefina. (1993). Memoria del II congreso nacional de investigación educativa. Monterrey N. L.

Koontz Harol, O'Donnel Cyril, Weihrich Heinz. (1987). Elementos de Administración. McGRAW-HILL.

L. Hill Charles W. (1996) Administración Estrategia. (tercera edición). Santa Fe de Bogotá Colombia

Muños Garduño Jaime. (1986). Introducción a la Administración. Enfoque Histórico. Editorial Diana México.

Namo de Mello, Guiomar. (1998). Nueva propuesta para la gestión educativa. SEP. Biblioteca del normalista. México.

Reyes Ponce Agustín (2001). Administración de Empresas (teoría y práctica). Editorial Limusa S.A. D.C.V.). Grupo Noriega. País México.

Rodríguez Flores, María Eugenia. (2001). La calidad de la educación superior. Material ligero, Monterrey N. L.

U. A. N. L. Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

U. A. N. L. (2000). Visión 2006 de la Universidad Autónoma de Nuevo León. 1998 Monterrey, Nuevo León, México.

UPN-SEP. (2000). Programa de gestión educativa. LIE México.

Valle Lima, Alberto D. (1999). La dirección en educación. Curso ofrecido en el Congreso Pedagogía 99, La Habana, Cuba.

Waldo Dwingh. (1982). Administración Pública. Editorial Trillas. México.

