

# UDS

LIBRO

*Nombre de la materia: Administración Educativa*

*Nombre de la Licenciatura: Ciencias de la Educación*

*Cuatrimestre: 4º.*

*Septiembre - Diciembre*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### *ANTECEDENTES HISTORICOS*

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención

de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán - Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán - Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

### *MISIÓN*

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### *VISIÓN*

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

### *VALORES*

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

### *ESCUDO*



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

### **ESLOGAN**

“Mi Universidad”

### *ALBORES*



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Administración Educativa

---

**Objetivo de la materia:**

El alumno conocerá los fundamentos de la administración educativa, desde los conceptos de institución y empresa educativa, así como las definiciones de administración y gestión educativa, para comprender cómo se constituye estas mismas.

# ÍNDICE

## **UNIDAD I. Fundamentos de la administración educativa**

- I.1 La institución Educativa
  - I.1.1 Conceptualización
  - I.1.2 Tipos de instituciones educativas
- 1.2 ¿Administración educativa o Gestión educativa?
  - I.2.1 Concepto de administración educativa
  - I.2.2 Concepto de Gestión educativa
- I.3 Diferenciar entre conceptualizaciones
- I.4 Dimensiones de la gestión educativa

## **UNIDAD II. Dimensión administrativa financiera**

- 2.1 Administración de los recursos financieros
  - 2.1.1 Tipos de sociedades mercantil y civil
  - 2.1.2 Presupuesto
  - 2.1.3 Análisis de estados financieros
  - 2.1.4 Inversiones
  - 2.1.5 Impuestos
- 2.2 Administración del factor humano
  - 2.2.1 Reclutamiento y selección
  - 2.2.2 Departamento de formación docente
  - 2.2.3 Prestaciones
- 2.3 Administración de recursos materiales
  - 2.3.1 Instalaciones y equipo
  - 2.3.2 Administración de centros de cómputo
    - 2.3.2.1 Adquisición de equipo
    - 2.3.2.2 Normatividad
- 2.4 Administración de biblioteca o centros de información
  - 2.4.1 Adquisición de Acervo bibliográfico



- 2.4.2 Organización
- 2.4.3 Normatividad
- 2.5 Actividades de mercado
  - 2.5.1 Promoción
  - 2.5.2 Egresados
  - 2.5.3 Educación continúa

## **UNIDAD III dimensión organizativa operacional**

- 3.1 Política general de la institución educativa
  - 3.1.1 Políticas educativa, administrativa y social
  - 3.1.2 Visión y Misión
- 3.2 Directores y sus respectivas funciones
- 3.3 Departamentos administrativos
  - 3.3.1 Sistema de administración escolar
    - 3.3.1.1 Servicios escolares
    - 3.3.1.2 Control escolar
      - 3.3.1.2.1 Trámites
      - 3.3.1.2.2 Procesos
      - 3.3.1.2.3 Normatividad
- 3.4 Departamentos académicos
  - 3.4.1 Coordinación académica
    - 3.4.1.1 Equipos de docentes
    - 3.4.1.2 Planes y programas
    - 3.4.1.3 Material didáctico
    - 3.4.1.4 Evaluación de aprendizaje
    - 3.4.1.5 Evaluación docente
    - 3.4.1.6 Tutorías
    - 3.4.1.7 Cursos especiales
  - 3.4.2 Coordinación psicopedagógica
  - 3.4.3 Coordinación de atención a estudiantes

**UNIDAD IV Dimensión pedagógico curricular**

4.1 Prácticas de enseñanza y de aprendizaje

4.2 Contenidos curriculares

4.3 Selección de textos

4.4 Prácticas de evaluación

4.5 Las prácticas docentes

4.6 Calidad educativa

4.7 Calidad integral

4.8 Gestión de calidad

4.9 Certificación

# INDICE

## **UNIDAD I. Fundamentos de la administración educativa**

- I.1 La institución Educativa
  - I.1.1 Conceptualización
  - I.1.2 Tipos de instituciones educativas
- 1.2 ¿Administración o Gestión educativas?
  - I.2.1 Concepto de administración educativa
  - I.2.2 Concepto de Gestión educativa
- I.3 Diferenciar entre conceptualizaciones
- I.4 Dimensiones de la gestión educativa

## **UNIDAD II. Dimensión administrativa financiera**

- 2.1 Administración de los recursos financieros
  - 2.1.1 Tipos de sociedades mercantil y civil
  - 2.1.2 Presupuesto
  - 2.1.3 Análisis de estados financieros
  - 2.1.4 Inversiones
  - 2.1.5 Impuestos
- 2.2 Administración del factor humano
  - 2.2.1 Reclutamiento y selección
  - 2.2.2 Departamento de formación docente
  - 2.2.3 Prestaciones
- 2.3 Administración de recursos materiales
  - 2.3.1 Instalaciones y equipo
  - 2.3.2 Administración de centros de cómputo
    - 2.3.2.1 Adquisición de equipo
    - 2.3.2.2 Normatividad
- 2.4 Administración de biblioteca o centros de información

2.4.1 Adquisición de Acervo bibliográfico

2.4.2 Organización

2.4.3 Normatividad

2.5 Actividades de mercado

2.5.1 Promoción

2.5.2 Egresados

2.5.3 Educación continúa

## **UNIDAD III dimensión organizativa operacional**

3.1 Política general de la institución educativa

3.1.1 Políticas educativa, administrativa y social

3.1.2 Visión y Misión

3.2 Directores y sus respectivas funciones

3.3 Departamentos administrativos

3.3.1 Sistema de administración escolar

3.3.1.1 Servicios escolares

3.3.1.2 Control escolar

3.3.1.2.1 Trámites

3.3.1.2.2 Procesos

3.3.1.2.3 Normatividad

3.4 Departamentos académicos

3.4.1 Coordinación académica

3.4.1.1 Equipos de docentes

3.4.1.2 Planes y programas

3.4.1.3 Material didáctico

3.4.1.4 Evaluación de aprendizaje

3.4.1.5 Evaluación docente

3.4.1.6 Tutorías

3.4.1.7 Cursos especiales

3.4.2 Coordinación psicopedagógica

### 3.4.3 Coordinación de atención a estudiantes

## **UNIDAD IV Dimensión pedagógico curricular**

4.1 Prácticas de enseñanza y de aprendizaje

4.2 Contenidos curriculares

4.3 Selección de textos

4.4 Prácticas de evaluación

4.5 Las prácticas docentes

4.6 Calidad educativa

4.7 Calidad integral

4.8 Gestión de calidad

4.9 Certificación

## UNIDAD I. Fundamentos de la administración educativa

La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

Por lo que primero tendremos que desglosar es qué entendemos por estos términos para comprender tales fundamentos.

Comencemos por conocer qué es la administración como un punto de partida:

Proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional.

Y lo podemos comprender desde varias perspectivas que lo determinan, como:

- *Proceso*: Consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.
- *Estructura y utilización de recursos*: Proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos: a) Humanos b) Financieros c) Materiales y d) De información
- *Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas*: Proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr
- *Entorno organizacional*: Proceso que tienen lugar en las organizaciones y que se realizan por personas con diferentes funciones intencionalmente coordinadas y estructuradas para lograr un propósito común.

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema.

Esa función, de la administración educacional, la podríamos entender en seis etapas, de acuerdo a Kaufman.

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo.

Por tanto, la administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

Para poder comprender más al respecto de la administración educativa, tendremos que hacer un paréntesis en el sentido de comprender primero qué es una institución educativa, con lo cual nos permitirá determinar cómo ésta se adentra en el entorno de la administración.

## **1.1 LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

### **1.1.1 Conceptualización**

Las instituciones nacen de la consolidación de las organizaciones sociales, las cuales surgen al existir una o varias necesidades humanas que se convierten en una meta u objetivo, para alcanzar un beneficio mayor en una comunidad o un grupo social determinado, con lo cual esta unidad social se unifican en un mismo sentido, dándole a su organización un nombre, una identidad, un proceso para satisfacerla, una dirección y normas que les permitan alcanzar su fin.

En una organización educativa, la que impulsa la enseñanza-aprendizaje, de los individuos en una sociedad, con el fin de que sus miembros se integren en un medio cada vez más exigente en el aspecto de las nociones que movilizan las estructuras sociales, físicas, científicas y tecnológicas, con el propósito de que esos miembros, al tener mayores nociones de su medio, puedan transformarlo para elaborar una sociedad cada vez más competente en la subsistencia de esta misma.

Por tanto, las organizaciones educativas buscan dar un servicio que brinde el cumplimiento de estas necesidades a la sociedad que lo solicita.

Si somos observadores, veremos que el concepto de organización social y educativa, como el de la administración, es lograr que se alcance de manera eficiente un fin o una meta de una organización social determinada.

Toda institución u organización busca lograr obtener un bien para un grupo dado, todas las organizaciones sociales promueven al lograr cubrir las necesidades y metas, un cambio en la interacción social, es decir, una organización política al lograr su fin, consiguen que cuando éstos estén gobernando propongan o impongan sus posturas ideológicas a la sociedad en general, en cuanto a una organización familiar, al transmitir las ideologías propias y de la cultura a la que pertenece, transforma a los individuos a los que educa, con lo que hace que las ideas personales trasciendan hacia futuras generaciones y transformen una ideología y cultura determinada.



Una empresa es otra organización social que es una entidad destinada a producir bienes y servicio, y que al venderlos pueden obtener de ellos un beneficio.

Así cuando la empresa crea sus bienes y servicios, ofrece a la comunidad a la que pertenece un beneficio a través de lo que produce o sirve, transformando la vida de la comunidad, haciéndola más cómoda debido a la fácil obtención de estos elementos.

Es por estas conceptualizaciones, es fácil confundir los términos de organización educativa y empresa.

Ambas dan servicio para cumplir con una necesidad determinada, a un grupo social dado, de hecho el fin de la empresa es lograr una ganancia económica en la producción de un bien o un servicio, en tanto la organización educativa busca satisfacer las necesidades ideológicas, de conocimiento, de desarrollo tecnológico, investigación etc., de la sociedad con el fin de enriquecerla permitiendo su evolución a una sociedad más justa y equitativa en donde se compartan los conocimientos, sin buscar necesariamente solo la ganancia económica.

Sin embargo, las organizaciones o instituciones educativas pueden considerarse una empresa puesto que brinda un servicio a la sociedad, pero que no siempre involucran una ganancia económica, dependiendo si son de orden público o privado.

En el caso de instituciones educativas públicas prestan un servicio pero sin involucrar una ganancia económica para quien dirige y presta el servicio.

En cambio en las instituciones educativas privadas sí involucran una ganancia económica a quien da u ofrece el servicio, ya sea a un individuo o a un grupo determinado.

### ***1.1.2 Tipos de instituciones educativas***

Por lo que se determinaba anteriormente podemos decir que existen tres tipos de instituciones educativas:

- Instituciones públicas, del Estado u oficiales: entes territoriales que competen a la administración pública o del Estado.
- Instituciones privadas: son de propiedad de un individuo o grupo social con el fin de brindar un servicio educativo que genere ganancias económicas para estos.
- Instituciones humanitarias: Ya sean de orden público o privado con fines exclusivamente humanitarios para el simple beneficio de una sociedad o comunidad particular, por medio del servicio educativo sin afán de lucro.

Además podemos determinar otra clasificación, de acuerdo a diferentes criterios, como los que se mencionan a continuación:

- Las instituciones Educativas se clasifican por el financiamiento en :
  - Públicas.
  - Privadas.
- Por la jornada de trabajo:
  - Matutinos.
  - Vespertinos.
  - Nocturnos.
  - De doble jornada.
- Por el alumnado:
  - Masculinos.
  - Femenino.
  - Mixtos.
- Por la ubicación geográfica:
  - Urbanos.
  - Rurales.

Los establecimientos de Educación Regular se denominan:

- Jardín de Infantes.
  - Escuela.
  - Colegio.
  - Instituto Pedagógico.
  - Instituto Técnico.
- Los colegios y los institutos cuentan con las siguientes autoridades y organismos:

Rector.

Vicerrector.

Inspector General.

Consejo Directivo.

Junta General de directivos y profesores.

Junta de profesores de curso.

Junta de directores de área.

Junta de profesores de área.

Consejo de orientación y bienestar estudiantil.

Secretaría.

Colecturía.

Servicios generales.

Unidades de producción.

## 1.2 ¿ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA O GESTIÓN ESCOLAR?

### 1.2.1 Concepto de administración educativa

Observamos que la administración estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Esta se aplica en cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere de saber cómo,

cuándo, por qué, etc.... a provechar y utilizar todo recurso que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa.

Las instituciones educativas también tienen esta cualidad en su administración, sin embargo, si observamos que éstas proveen más que un bien y servicio determinado, entonces coartamos la esencia y trascendencia de la institución educativa. En sí misma es el conocimiento que ahora es el mayor de los bienes capitalizables de la sociedad.

Aunque esta puede ser empresa, si la manejamos como tal, sólo por el beneficio de la ganancia que aporta a sus dirigentes, entonces perdemos la perspectiva final de dicha organización, este ha sido uno de los mayores retos de las organizaciones educativas, puesto que al poner en el centro como una empresa que genera ganancias, perdemos de vista lo que realmente aporta a la sociedad, lo que la misma no perdona en una institución educativa, ejemplo de ellos: cuando una escuela privada sólo ve la oportunidad de ganar con las colegiaturas, los materiales que vende y los servicios extras que aporta, como actividades extracurriculares, pierden de vista la función principal de su servicio que es la educación, el enfoque humano al que se brinda el servicio, que los alumnos tengan la ganancia educativa, al recibir un proceso de enseñanza - aprendizaje de calidad que le brinda un mejor desarrollo al individuo en su medio social, a la larga el alumno y su familia valoran esto en el servicio. Por lo que esta situación puede hacer que la institución crezca o decaiga, precios altos más mal servicio, sin lograr el real objetivo, es una receta infalible para la caída y cierre de este tipo de empresas.

### **1.2.2 Concepto de gestión educativa**

La postura de la administración educativa está apegada a una visión simplista, de tipo empresarial, en donde se le da mayor relevancia al factor de la ganancia que al sistema del servicio, cómo comercializar éste, se pierde el valor pedagógico y se pierde de vista la trascendencia del fin de la institución educativa, por esta determinante y los cambios sociales

actuales la visión de empresa administrativa moviliza el valor del trabajo que adquiere la empresa educativa.

Por lo que a principios de este siglo se comienza a dar relevancia al concepto de gestión educativa que se apega más a las realidades y la misión que tiene la institución educativa en si misma.

Debido a varios factores como la globalización, en la que el mundo y sus comunicaciones han cambiado, todos afectan a todos, pronto nos llegan los últimos adelantos de otros países, continentes y situaciones que generalizan cada vez más nuestro pensar y actuar.

Otro factor es la especialización, hoy en día es la que permite el adelanto en áreas cada vez más específicas, pero implica que los especialistas de diferentes disciplinas tienen que comprometerse más a estructurarse en distintas áreas y niveles, por lo que el conocimiento se hace cada vez más una herramienta indispensable en el avance de la ciencia y la tecnología.

También vemos cambios importantes en nuestra sociedad, se vuelve una sociedad de conocimiento, lo que implica que entre mayor dominio de más información, así con una mejor preparación la persona se encuentra más calificada para los cambios continuos.

Otra situación es entender que nuestro medio social es un sistema de subsistemas, lo cuales son como un engranaje, cada organización en sí misma es un sistema que a su vez tiene subsistemas que funcionan para dar vida a esta organización y sus funciones, comparémosla como un organismo vivo, que depende de sistemas como el respiratorio, el digestivo, etc. y que cada uno integrado permite la sobrevivencia del primero.

Así, también, estamos situados en que son sistemas de redes, cada evento está conectado entre si, lo que nos hace más dependientes, por ejemplo: si hay un huracán, y pega en zonas agrícolas, éstas dejan de producir lo suficiente para el año en curso, por lo que los productos escasean y se vuelve caros, por tanto no los hay en el mercado, del cual dependían personas

para su consumo, por lo cual tendrán problemas en la base de su alimentación y economía, y con ello se dará un menor rendimiento en su trabajo y se afectará el desempeño del individuo y la productividad bajará.

Todos estos elementos nos permiten entender que las organizaciones sociales actualmente se ven inmiscuidas en un entorno globalizado y cambiante, por lo que, a las instituciones educativas, ya no las podemos observar como simples organizaciones empresariales, sino como un sistema dentro de otro sistema que tiene incidencia y consecuencia en el desarrollo social.

Ahora bien, por gestión educativa entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.

### **1.3 Diferencia entre conceptualizaciones**

Por tanto el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión. Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz.

El término gestión educativa ha cobrado en los últimos años auge en nuestro país. Se utiliza este término en los ámbitos educativos con mucha regularidad y naturalidad. Como en la mayoría de los procesos de construcción de conocimiento las ciencias superponen y comparten su objeto y campo de estudio (Cecchini, 1996). Así, se pueden estudiar desde varias perspectivas al mismo objeto. Por ejemplo, la dinámica escolar puede ser analizada

desde la Sociología, la Psicología, la Antropología, la Filosofía, la propia Educación, entre otras ciencias.

Este fenómeno es natural y deseable, debido a la necesidad de considerar los principios de las diferentes ciencias al momento de tratar de entender la realidad para comprenderla o transformarla. En este sentido la Educación ha tomado de otras ciencias elementos que ha incorporado a sus terrenos. Podemos hablar de la Psicología y de cómo los estudios psicopedagógicos son indispensables en un currículo de formación de profesores.

Ni que decir de la Filosofía y la Sociología. La primera para estudiar los problemas fundamentales propios de la humanidad desde un enfoque racional; y la segunda, para estudiar los fenómenos producidos por la colectividad en su contexto histórico-cultural. Estas ciencias estarán presentes en cualquier programa de estudio que pretenda entender los distintos contextos, paradigmas y tendencias que han dado lugar a las ciencias pedagógicas modernas.

La ciencia educativa en su constante evolución dilucidó en determinado momento la necesidad de establecer y medir objetivos, metas, inductores, indicadores, estrategias y tácticas. A la vez, requirió concebir sus actividades como procesos humanos con resultados esperados, todo esto dentro de entornos que sólo pueden ser entendidos como sistemas. La necesidad de llevar a cabo planeación en ambientes cambiantes y de considerar la relevancia del liderazgo, la motivación y la coordinación que deben ejercer los actores educativos; - entre otras muchas más tareas- dieron lugar al ya mencionado fenómeno de recurrir a otras ciencias que pudieran aportarle los principios y técnicas necesarias, en este caso a la Administración.

La Administración nació en Estados Unidos y por lo tanto vale la pena considerar las definiciones que aportan los diccionarios en inglés americano al respecto. El diccionario de Oxford (2013) la define como “el proceso o actividad de estar a cargo de una empresa u

organización” mientras que el diccionario Cambridge (2013) lo define como “los acuerdos y tareas necesarias para controlar el funcionamiento de un plan u organización”.

Por su parte la gestión según el diccionario de Oxford (2013) es “el proceso de tratar o controlar cosas o personas”, para Cambridge (2013) es “el control y organización de algo”. Nótese que ambos conceptos se definen como acciones y no como sustantivos.

La traducción de español a inglés de Administración es Administration una de sus acepciones significa la acción recién descrita, pero otra se refiere a un régimen o gobierno, (p.e. la Administración Obama). Del inglés al español la traducción es idéntica. No pasa lo mismo con el término Gestión el cual se traduce como Management. Muy interesante, la traducción de Management al español es Administración pero en este caso no se refiere a la acción de administrar sino a la ciencia administrativa (Wordreference.com, 2013).

Según la Real Academia Española (RAE, 2013) la administración es la “acción o efecto de administrar”. Por otro lado gestión tiene dos acepciones, “acción o efecto de gestionar” y “acción o efecto de administrar”. Se pueden entonces inferir dos situaciones: a) que según la RAE la gestión es sinónimo de administración y; b) la acción de administrar está contenida en la gestión.

Como se observa las definiciones en inglés y en español de ambos conceptos no clarifican este dilema. Sin embargo como se mencionó antes la Administración como tal es el nombre que se le da a una ciencia en el idioma español.

Merli (1997) concibe a la gestión como la capacidad que posee una organización para lograr con bastante rapidez resultados operativos relevantes que le permitan alcanzar una posición exitosa en el corto, mediano y largo plazo, es decir establecer las condiciones para ser líder y mantenerse en este status.



La diferencia está en que la gestión “está asociada con la participación en la administración de los administrados” (Sánchez en García, 2004, pág.16).

La Administración y la Gestión no están separadas, se ejecutan de manera concurrente. La jerarquía del puesto que se ocupa en la organización determina cuál de ellas se lleva a cabo con mayor intensidad. Como se observa en la Figura 3 en la alta dirección se administra mucho más, mientras que en los puestos operativos se vale más de la gestión.

Se deduce entonces que la administración y la gestión son instrumentos conjuntos, pero no significan lo mismo. La gestión es el proceso que permite el desarrollo de las actividades productivas en una empresa, con el propósito de generar rentabilidad de los factores que interesan el desarrollo de la misma. Por su parte la administración es la adecuada y correcta disposición de recursos de una empresa para poder alcanzar la optimización del desarrollo correspondiente a la misma para lograr las utilidades o ganancias.

Martínez (2012) concibe la diferencia entre administración educativa y gestión educativa en que la primera “...está apegada a una visión simplista, de tipo empresarial, en donde se le da mayor relevancia al factor de la ganancia que al sistema del servicio (...) se pierde el valor pedagógico y se pierde de vista la trascendencia del fin de la institución educativa...” además apunta que para atender esta desviación la gestión educativa está orientada a “...las realidades y la misión que tiene la institución educativa en sí misma” (pág.17). Esta postura tan válida como puede ser, para el autor de este trabajo parece tener un fundamento bastante simplista para diferenciar los conceptos.

Cassasús (2000) un referente en el temas de gestión educativa, considera que “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (pág. 2). Entonces la gestión educativa es la aplicación de los principios de la gestión y de la educación. Por lo tanto es considerada una disciplina práctica. Se concuerda en parte porque únicamente las ciencias tienen principios y la gestión no es una ciencia como ya se fundamentó anteriormente (como si lo es la Educación). Sin

embargo la reunión de la gestión y la educación si dan lugar a una disciplina, la cual en este caso es llamada gestión educativa.

Este mismo autor considera a la gestión como un concepto más genérico que administración. Bajo esta concepción la administración cabe dentro de la gestión. Se considera entonces que el concepto gestión implica la acción de planificar y la de administrar. Bajo este enfoque la administración se considera ejecución, operación, mientras que la gestión implica una visión amplificada que recorre al proceso administrativo completo: planeación, organización, integración, dirección y control. La concepción de Casasús es contradictoria a la que se establece desde la ciencia Administrativa como ya se mostró.

Botero (2009, pág. 1) reconoce que “para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios, no ha sido así para las instituciones del sector educativo.” Su argumentación establece que la gestión tiene un componente que involucra en mayor medida las acciones de las personas en las organizaciones dando un enfoque a la labor humana.

#### **1.4 Dimensiones de la gestión educativa**

Como venimos observando en el desarrollo del entendimiento de la gestión educativa, observamos que está constituida por dimensiones en los que acciona su desarrollo.

Decíamos que la administración es dentro de la gestión una dimensión en si misma, es decir un sistema de sistemas, por lo que determinaremos que otras dimensiones se sitúan en el ámbito de la gestión educativa:

Dimensión pedagógica curricular.

Refiere a los Fines, objetivos y propósitos de la institución en la sociedad. Incluye:

- Prácticas de enseñanza y de aprendizaje.
- Contenidos curriculares.

- Selección de textos.
- Prácticas de evaluación.
- Las prácticas docentes

“Dimensión administrativa financiera. Se refiere:

- A la distribución del tiempo y del espacio en la institución.
- A la administración de los recursos humanos.
- Administración de recursos materiales.
- Administración de recursos financieros”.

“Dimensión organizativa operacional”.

Se refiere a:

- “Organicidad interna de la escuela, comprendiendo subsistemas como:
  - Equipos de docentes, directivos y sus respectivas funciones.
  - Departamentos académicos.
  - Departamentos administrativos.
- A la relación que hay entre departamentos.
- Es el soporte de otras dimensiones y las articula entre sí”

“Dimensión comunitaria.

Se refiera a:

- Relaciones con los padres de familia y tutores.
- Los criterios de selección para relacionarse, así como las relaciones que se establecen con organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales, de comunicación etc”.

Dimensión convivencial.

Se refiere a las relaciones de convivencia al interior del colegio:

- Relaciones entre pares: alumnos
- alumnos; docentes - docentes, etc.

- Relaciones jerárquicas: relaciones directivos - docentes; relaciones docentes - alumnos, etc.
- Relaciones no calificadas, por ejemplo entre un conserje y un padre de familia.

#### “Dimensión sistémica

Se refiere a las relaciones que el colegio establece con:

- El sistema educativo nacional.
- El sistema educativo estatal.
- Instancias educativas supranacionales.
- Con otras organizaciones educativas de su mismo nivel”.

Entendiendo estas dimensiones como un enfoque sistémico que nos permite comprender estas mismas como un proceso mediante el cual se identifican las necesidades, se reconocen problemáticas, para accionar soluciones entre las alternativas analizadas, por medio de métodos y acciones, que permitan desarrollar y consolidar soluciones y necesidades detectadas, y que a su vez se evalúen para determinar si se cumplió con el objetivo planteado, de modo que se eliminen las carencias.

Veamos entonces que no es la simple administración de bienes y recursos, sino un complejo sistema que sustenta a la organización misma.

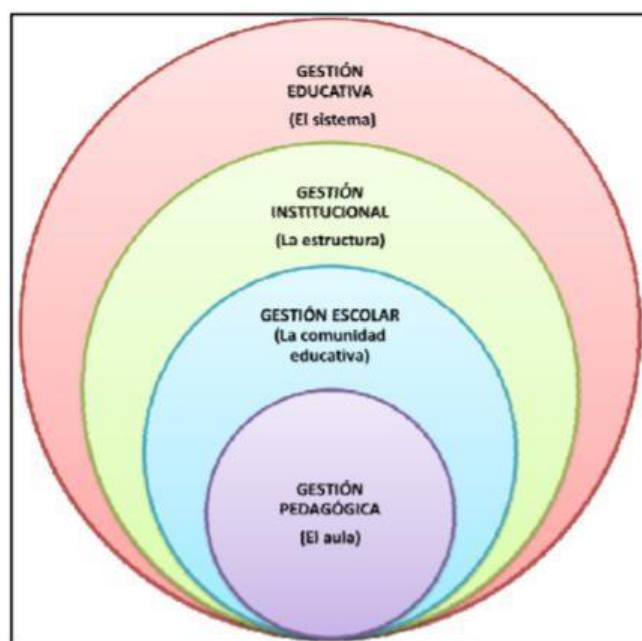
Para los fines de este libro analizaremos las dimensiones principales que se integran en la administración educativa:

1. Dimensión administrativa financiera
2. Dimensión organizativa operacional
3. Dimensión pedagógica curricular.

Una normalización del concepto de gestión fue propuesto por la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2009) con motivo del Programa Escuelas de Calidad. En este se puntualiza que la “la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una

organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (pág. 41).

Dentro de este documento se establecen tres niveles comprendidos dentro de la gestión educativa interrelacionados, la gestión institucional, la escolar y la pedagógica.



Según este documento (SEP, 2009, pág. 46) la gestión institucional “comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras (...) para promover el desarrollo de la educación de calidad.” Se establece además como un proceso que apoya la dirección de los proyectos y del conjunto de actividades relacionadas que realizan las administraciones para promover y viabilizar el logro de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. Entonces en la gestión institucional se establece la estructura organizacional y los recursos mediante los cuales se desarrollan las actividades educativas.

En tanto la gestión escolar tiene como fundamento a la comunidad educativa, integrada por los alumnos, los maestros, los directivos y los padres de familia. Implica las acciones que realizan para generar condiciones, ambientes y procesos necesarios para conseguir los fines, objetivos y propósitos educativos (SEP, 2009).

Finalmente la gestión pedagógica tiene que ver precisamente con las acciones y recursos que deben realizarse para propiciar los procesos didácticos y pedagógicos que se llevan a cabo en el aula y que llevan a cabo los docentes. “La práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje” (Batista en SEP, 2009, pág.48).

Esta clasificación de los tipos de gestión tienen un carácter sistémico. Permiten establecer ejes de acción específicos en alguna o algunas de estas dimensiones, identificando objetivos, metas, estrategias, planes y controles particulares.

## Material complementario

- Objeto e importancia de la gestión educativa  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001)
- Modelo de la gestión educativa  
<http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>

## UNIDAD II. Dimensión administrativa financiera

**Objetivo:** El alumno comprenderá la conformación y el funcionamiento de la dimensión administrativa-financiera en la gestión administrativa de la empresa educativa, para reconocer su adecuada implementación.

### 2.1 Administración de los recursos financieros

Dentro de la administración de una empresa encontramos dos actividades que son la administrativa propiamente dicha, que tiene la función de de planear, organizar, integrar los recursos, dirigir y controlar, de la cual hablaremos más adelante. Y la segunda, es la operacional, y su función principal abarca la operación diaria de la empresa.

Las operaciones dentro de la empresa dependerán de del rubro de la misma, la empresa se divide en dos: la industrial y la de servicios; en este caso, la empresa educativa tiene la función de servicios, porque presta o genera en la población a la que se dirige, un bien intangible; es decir, la educación no la podemos palpar en el sentido táctil, pero si percibimos su servicio por medio del desarrollo de las conductas y el aprendizaje del individuo.

Dentro de las funciones de una empresa de servicio tenemos varias que la conforman, como son el área de compras, de comercialización, finanzas, de personal, de oficina, etc. que se ocupan de la operacionalidad de la misma.

La función del área de finanzas es lograr y mantener la liquidez, como las ganancias de la empresa.

Comenzaremos por comprender el área de los recursos financieros, comprenderemos su importancia y manejo para el beneficio de la empresa educativa.

El área financiera es encargada del control económico mediante llevar un control contable que podemos conocer a través de dos grandes rubros.

Uno es el sistema escolar o de carácter estatal debido a la subvención y aportaciones como: presupuestos para educación, para obras, construcciones y reparaciones, para profesores, alumnos con becas, etc.

El segundo es el de la propia institución como pueden ser cuotas, comedor, transporte escolar, internado y fondos de la asociación de padres de familia, etc.

Estas entradas y salidas de recursos financieros debe ser registradas y controladas por una junta económica, presidida por el director del plantel, profesores, alumnos y padres de familia, en caso de una institución pública, en el de la privada, debe ser comprendida por una junta de socios directivos y área contable.

El área contable tiene como misión esclarecer el uso de los recursos económicos.

Trabaja a partir de una organización específica, es decir, por medio del análisis de ganancias y gastos, como en el balance de cuentas o contabilidad patrimonial, debe revisar los bienes materiales e inmateriales que conforman el patrimonio de la institución, éste se divide en económico, el cual supone la valoración de todos los bienes y derechos que dispone la institución a los que se les denomina activos. Y los financieros, que son el las deudas y obligaciones que contrae la institución con proveedores, acreedores, cuentas por pagar, etc., a lo que se le denomina pasivo.

Dentro de la dinámica de la administración, nos encontramos con la contabilidad de gestión, encargada de controlar y sistematizar el patrimonio de la misma y la dinámica de estas entradas y salidas.

Ésta revisa gastos o egresos, es decir, el desembolso económico por la adquisición de bienes y servicios.



También revisa costos, es decir, el gasto realizado por el proceso productivo, la inversión, el gasto elaborado para la mejora continua de la institución, y el cobro, es decir, la entrada de dinero o especie a esta.

Otra área importante de la administración financiera es la de compras y gastos, en la cual se hace la adquisición de bienes materiales e inmateriales para el buen funcionamiento de la empresa, en esta se hace la compra de material didáctico, libros de texto, y material fungible.

Y en gastos como los de personal, financieros, impuestos, transporte y diversos.

También se opera el área de ventas, en la cual recoge los resultados de la actividad propia de la enseñanza, y comprende lo siguiente:

- Por actividades: culturales, deportivas, cursos, seminarios, etc.
- Por Ingreso financieros: como las rentas de la inversión, descuentos, bonificaciones y rebajas no incluidas en las facturas, así como los intereses de cuentas bancarias y de imposición a plazo fijo.
- Subvenciones oficiales: las recibidas por el Estado, o de otra entidad pública y privadas.

Una de las herramientas básicas de la contabilidad son los libros contables o sistemas contables que permiten llevar el registro de estas actividades por medio de diarios, el libro mayor, los balances, los libros de inventario, etc. Que sirven para llevar un registro legal y con esto poder genera una planeación y control de los mismos.

Dependiendo si la institución educativa cuenta con varios centros o secciones, la contabilidad a efectos finales deberá ser única, pero puede ser dividida por secciones para llevar un mejor control. Otro conveniente es llevar también la contabilidad de actividades complementarias (como idiomas, música, culturales, sociales, religiosas, deportiva-recreativas, etc.) y servicios diversos (venta de materiales para actividades completarias, cafeterías, editorial, etc.).

### 2.1.1 Tipos de sociedades mercantil y civil

Dentro de la empresa existen dos tipos de sociedades, en este caso analizaremos el de tipo civil y mercantil, pero primero necesitamos entender qué es una sociedad desde la perspectiva jurídica.

Cuando un individuo forma una empresa se corre el riesgo y dificultades financieras por sí mismo, todo recae en sus manos al ser dueño o propietario de manera exclusiva, lo que implica que pierda hasta su propio patrimonio.

Es por esta razón que muchas personas vieron la conveniencia de desarrollar sociedades con otros individuos e ir con los gastos e inversiones en partes iguales.

Surge por tanto la figura de sociedad mercantil, en donde es importante legitimar y generar derechos y obligaciones de las partes que forman a la organización empresarial.

Esta necesidad de asociación de carácter de lucro o interés común hace que en las leyes civiles y comerciales comprendamos que es una sociedad.

La podemos entender como:

Contrato por el cual dos o más personas se obligan a crear un fondo patrimonial común, investidas con la capacidad jurídica para actuar en nombre y en el interés de una colectividad.

Dentro de estas leyes encontramos dos tipos de sociedades, de las mencionadas anteriormente.

La sociedad civil la podemos entender como la sociedad que no se dedica a la actividad mercantil, es decir, su finalidad es obtener un beneficio económico o ganancia, pero no por la especulación comercial, en donde los socios aportan, recursos, conocimiento, trabajo y esfuerzos para realizar un fin lícito de carácter económico; ésta se rige por el Código Civil y responde a la forma en cómo deben de responder los socios ante terceros. Este tipo de

sociedad es usada por profesionistas que brindan sus servicios. Se les considera personas morales y si tienen un capital social se le denomina aportación social.

Para el Código Civil, la sociedad civil es definida así:

Artículo 2688. Por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

Las obligaciones a las que deben de responder son las siguientes:

Artículo 2704. Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que administren; los demás socios, salvo convenio en contrario, sólo estarán obligados con su aportación.

Es decir, tienen dos tipos de obligaciones, la responsabilidad limitada en donde los socios deben responder con todos sus bienes personales para el pago de una deuda y cumplir con las obligaciones sociales adquiridas.

Y la otra, la responsabilidad solidaria en donde los acreedores de esa sociedad, pueden requerir el cumplimiento de las deudas a cualquiera de los socios siendo que estos son individualmente responsables.

La ley permite que estas sociedades puedan funcionar como fundaciones, cuando tienen por objeto la asistencia social, para lo cual deben cubrir los estrictos requisitos del organismo encargado de la vigilancia, a las que se le denomina Instituciones de Asistencia Privada y son legisladas por la Junta de Asistencia Privada.

En cuanto a la sociedad mercantil, se la puede definir como sigue:

Se considera sociedad mercantil aquella que existe bajo una denominación o razón social, mediante el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que unen sus

esfuerzos y capitales para la realización de un fin común de carácter económico con propósito de lucro.

Esta sociedad tiene personalidad jurídica, por tanto, es una entidad de derecho y que puede adquirir derechos y obligaciones, se inscribe en el Registro Público de Comercio, se rigen por la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley General de Sociedades Cooperativas, ante notario público.

Las sociedades mercantiles se clasifican en:

1. Sociedades de personas: Son sociedades denominadas también como de nombre colectivo o comanditas, de tipo personalistas que se caracteriza por una coexistencia de socios colectivos y que responden de forma ilimitada a las deudas sociales.
2. Sociedades intermedias: son las sociedades de Responsabilidad limitada y comandita de acciones, en las cuales los socios se determinan por el porcentaje de acciones que posee en la empresa.
3. Sociedades capitalistas: Debido al capital social que producen y se dividen en Sociedades anónimas y cooperativas.

La diferencia entre una sociedad mercantil y una civil, es que esta última no persigue la especulación comercial, es decir, todas aquellas operaciones financieras y comerciales con variaciones de precios para obtener un lucro. Por lo que las instituciones educativas se rigen bajo el esquema de sociedad civil o de empresa privada cuando es una sola persona es su propietaria.

### **2.1.2 Presupuesto**

Dentro de las operaciones financieras, una que maneja el área de finanzas, es el presupuesto, esto lo debemos entender desde su significado. Viene de la palabra presuponer, que es dar por cierto o sabido algo sin prueba o indicio de este. Por lo que el presupuesto es un proyecto o plan del uso de los medios económicos de la empresa, a partir de políticas y

lineamientos de operaciones con base en la eficacia razonable del mejor uso de los recursos económicos para la operación continua de esta.

La función del presupuesto es prever lo que acontecerá bajo condiciones supuestas y establecidas, desde la revisión de las operaciones pasadas y sus resultados.

El propósito de este es establecer un sistema presupuestario en donde se genere un plan de acción, así como fijar las responsabilidades de cada área, determinar los límites de los gastos y determinar qué fondos son necesarios y cómo obtener los medios para su obtención.

### **2.1.3 Análisis de estados financieros**

El análisis de estados financieros nos permite conocer mediante una inspección, el buen uso y manejo de los medios financieros, para desarrollar tal análisis se debe considerar el aspecto de la planeación financiera.

La planeación financiera debe pronosticar las tendencias económicas en las cuales la empresa se ve involucrada, es decir, cómo se encuentra el mercado, la economía del país, el manejo de los impuestos, etc. Por otra parte expresa los objetivos generales de la empresa en términos financieros, esto es, calcula sus recursos en cuestión de la operación para llegar a los objetivos planteados, selecciona las fuentes con las cuales obtendrá los fondos, ya sean de tipo externo (como créditos bancarios, hipotecas, etc.), e internos (como aportaciones de algunos socios o del mismo dueño, reinversiones, etc.), también decide como se utilizarán y asignarán los fondos en las diferentes áreas.

Al tener la planeación financiera, podemos entonces procurar el análisis, este plan se compara al finalizar el ciclo financiero, qué balance se obtuvo con respecto a la planeado con lo obtenido, que nos permite reelaborar la visión que se tendrá que llevar a cabo en el siguiente ciclo.

Es importante esa elaboración, porque permitirá que los recursos sean empleados de una manera eficiente y no se haga un mal uso o despilfarro de los mismos.

### 2.1.4 Inversiones

Las inversiones, dentro del financiamiento son un recurso económico que debemos saber utilizar.

Podemos entender qué es inversión desde la visión de Peumas: “Es todo recurso financiero para adquirir un bien concreto durable o instrumento de producción, denominado bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objetivo social”.

La inversión implica la entrada económica que permite usar los recursos en la operación continua, para su eficaz funcionamiento.

Invertir las ganancias, invertir recursos propios, etc., en el gasto operativo es necesario e indispensable, la inversión no es pérdida porque implica el buen funcionamiento de la empresa, por lo tanto, al operar de manera continua, sin dificultades y con los elementos necesarios permitirá mayor entrada de ganancias que de pérdidas.

Ejemplo: El colegio requiere nuevo equipo de cómputo, porque el software y hardware ya está siendo obsoleto a las necesidades educativas, por tanto invertir en éste implica un mejor funcionamiento del sistema, las propias unidades (computadoras) y la enseñanza, de no otorgarse estos recursos, será un recurso perdido a corto plazo y después deberá hacerse una inversión mayor, pues habrá que adquirir unidades nuevas, las cuales tendrán un costo será mayor.

La inversión es a futuro, permite mantener el buen uso de los recursos.

### 2.1.5 Impuestos

Los impuestos son un instrumento del Estado para promover el desarrollo económico de una nación y tener los recursos económicos para el desarrollo e inversión social, pero para comprender lo que son, revisemos la concepción de Eherberg: que dice: “Los impuestos son prestaciones en dinero, al Estado y demás entidades de Derecho Público, que las mismas

reclaman en virtud de su poder coactivo, en forma y cuantía determinadas unilateralmente y sin contraprestación especial con el fin de satisfacer las necesidades colectivas.”

Las funciones del impuesto son las siguientes:

- Redistribuir el ingreso: Es dar mayor ingreso a los sectores sociales que más lo requieran, a través de obra y operaciones que permitan a las poblaciones menos favorecidas, recursos para cumplir con estos objetivos
- Mejorar la eficiencia económica
- Proteccionismo: proteger algún sector importante para la nación que esté en problemas financieros, como la agricultura, etc.
- De fomento y desarrollo económico.

*¿Quiénes tiene que pagar impuestos?*

Todos los sujetos obligados al pago de impuestos son las personas físicas y morales.

*La Persona Física*

Las personas físicas son aquellas con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos, y que al trabajar de manera independiente, rentar un inmueble, tener una negocio o empresa, deben de registrarse ante Hacienda, a través del Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

Dentro de este sistema existen regímenes que se dividen en los siguientes:

- Pequeño contribuyente: Son las personas que se dedican a las actividades de comercio, que no rebasan los dos millones de pesos al año, no dan facturación a sus clientes ni desglose de IVA.
- Régimen Intermediario: Son personas con actividades de comercio que no generan más de cuatro millones al año.
- Salarios: Es toda persona que presta un trabajo subordinado a otra persona mediante el pago de un salario. El pago de impuesto que tiene este régimen debe generarse la retención del impuesto, por parte del patrón que es una persona moral.

- Actividades profesionales o por honorarios: Son las personas que se dedican a ejercer su profesión, arte u oficio de manera independiente y que pueden ser contratada por honorarios y debe expedir recibos cada vez que se genera el ingreso.
- Actividad empresarial: Es toda persona física que tiene una actividad de tipo empresarial bajo la sociedad mercantil.

También existe el Impuesto Sobre la Renta (ISR) para personas físicas, que consiste en la renta y totalidad de los rendimientos y los aumentos o disminuciones del patrimonio de la persona obligada al pago del impuesto, es decir de la ganancia obtenida por el individuo, que deviene de su actividad laboral personal, del rendimiento de su capital o de sus actividades profesionales o empresariales.

#### *La Persona Moral*

Se dice de toda sociedad mercantil u organización que realiza actividades empresariales, también entran en este rubro las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles.

Las personas morales están obligadas a pagar los siguientes impuestos:

- Impuesto sobre la Renta (ISR).
- Impuesto al valor agregado (IVA).
- Impuestos sobre la nómina.
- Impuestos al activo, entre otros.

Los regímenes en que se dividen las personas morales son los siguientes:

- Personas morales con fines no lucrativos: Es toda aquella persona moral cuya finalidad no es obtener una ganancia económica o de lucro.
- Personas morales del régimen simplificado: Las dedicadas exclusivamente al autotransporte de carga o pasajeros, de actividades: agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras y las constituidas como empresas integradoras.



- Personas morales, régimen general: Es para las sociedades mercantiles, asociaciones civiles de profesionales que realicen actividades lucrativas, sociedades cooperativas de producción, Instituciones de crédito tales como bancos y casas de bolsa, organismos centralizados que comercialicen bienes o servicios, entre otras.

## 2.2 Administración del factor humano

Dentro de esta área de la administración, es un factor muy importante, antaño a ésta se le denominaba recursos humanos, siendo considerada la mano de obra profesional, intelectual y manual como un recurso, pero el término objetivaba a los sujetos, es decir, se le percibía como un inmueble o como pertenencia de la empresa, esta visión ha ido adquiriendo una postura diferente ya que ahora comprendemos que la actividad humana no es un medio en sí mismo, si no un fin, al encontrar esta significación del valor de la labor humana en las empresas, visionamos hoy en día que el hombre es el portador del recurso del conocimiento y el dinamizador de la información; él desarrolla las herramientas, plataformas e influye en el proceso de comunicación. Por esta razón muchas empresas comienzan a llamarlo factor humano.

El objetivo de esta área es la de regular de manera justa y científica a las diferentes fases de las relaciones de trabajo en la organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción o servicio.

Esta área es concebida con la finalidad de regular las actividades humanas que se generan en el trabajo busca desarrollar y promover la eficiencia, generar derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones para el personal, clasificar los puestos otorgados conforme su labor y funciones, adopta el régimen disciplinario, establece condiciones justas y satisfactorias con el propósito de estimular al empleado y obtener su mejor productividad, fomentar el sentimiento de pertenencia, remunera al personal conforme su labor y trabajo, capacita al personal, evalúa las actividades de personal, regula los conflictos entre el personal, etc.

Las instituciones educativas en general presentan algunos problemas de planificación de personal, la administración de personal tiene dos rubros de necesidades específicas que son la administrativa y docente.

En cuanto a la docente, podemos tener dos finalidades: la de docencia en aula y la de investigación y planificación.

Implica observar que tipo de perfil profesional se requiere acorde a los planes y visión de la institución.

Una dificultad en la docencia es que no son siempre servidores de tiempo completo, lo que permea es que su actividad está absorbida por otra que le genera también ganancias, emplea tiempo en el desplazamiento de un trabajo a otro y necesita un mayor número de horas para la preparación de sus clases.

En cuanto al personal docente de alto nivel, se dedica a las labores de investigación en el campo de la docencia, al desarrollo de programas y tecnología educativa.

También entran el personal administrativo, éste será valorado y trabajado conforme las necesidades administrativas que surgen, como secretariado, personal de control escolar, de atención a ventanillas o caja, etc.

Dentro de las funciones de factor humano tenemos el área de reclutamiento y selección que veremos a continuación.

### **2.2.1 Reclutamiento y selección**

Es el área encargada de encontrar fuera y dentro de la institución educativa el personal adecuado que cubra las necesidades laborales de la institución y que sea capaz de responder a la demanda de trabajo existente.

El proceso de reclutamiento inicia con la perfilación de la vacante, en la cual el departamento en conjunto con los jefes inmediatos de la vacante, diseñarán el perfil profesional que requieren para cubrir la misma, este perfil corresponderá a las necesidades del puesto, como estudios, experiencia profesional, habilidades, competencias, personalidad, etc. que permitirán determinar al mejor candidato.

Después comenzará el proceso de reclutamiento, desde iniciar con la selección interna, es decir, si alguien dentro de la institución cubre con las necesidades del perfil y que le convenga a esa persona cubrir con tal función.

De no haber un candidato idóneo o disponible, se comienza a buscar al candidato de manera externa, se colocan avisos en el periódico, en bolsas de trabajo, en internet, avisos impresos, etc. y comienza el periodo de búsqueda del candidato, se espera la entrega de currículum, y da inicio el proceso de selección mediante las entrevistas de trabajo; dentro de esto, se establece la búsqueda de los candidatos que se aproximen a las necesidades del perfil, por medio de la plática con los posibles candidatos, se revisa su experiencia, conocimientos acerca del puesto solicitado, seguridad, porte, modales, reacciones ante diferentes escenarios laborales y se verifica sus referencias laborales y escolares.

Cuando se localizan candidatos que se apegan a lo buscado, se establece una segunda entrevista para una valoración psicométrica y de habilidades en el área de trabajo, en el caso de docentes, una clase muestra.

Después, se eligen los últimos candidatos que por sus evaluaciones y entrevistas previas, califiquen para el puesto, de aquí se elabora una sesión de selección con los responsables de las áreas y factor humano para evaluar a los candidatos idóneos, hasta obtener a la persona viable para el puesto.

Al hacer la selección, los demás candidatos viables quedan en cartera de personal para futuras necesidades de selección.

Con la contratación del personal seleccionado, se cierra el proceso.

### **2.2.2 Departamento de formación docente**

Un área dentro de factor humano es la relacionada con la capacitación, tiene que, como área de manejo de personal, estar pendiente de que la labor de los recursos humanos sea eficiente, si detecta fallas por carencia de instrucción y capacitación, debe generar el aprendizaje necesario para cubrir con los procesos que retienen el mejor potencial de la plantilla laboral.

En cuestión del personal docente, sabemos que dentro de toda profesión es necesaria la continua capacitación de modelos educativos, medios, usos de tecnología, de materiales didácticos, etc., Por lo que el área docente como la administrativa tiene la necesidad constante de prepararse.

Esto se logra por medio de la determinación de las necesidades de capacitación e instrucción dentro de la institución; la capacitación no debe de ser propuesta o realizada si no se conoce realmente qué necesidades laborales hace falta dentro de la empresa; en ese sentido, se debe establecer una investigación concisa y científica de cuáles son los requerimientos para ofrecer mejoría y productividad.

La investigación se efectúa mediante la observación sistematizada, (no subjetiva), las encuestas, las entrevistas al personal específico, la revisión de procesos y su funcionamiento, etc. Con lo cual el evaluador pueda detectar las necesidades reales requeridas.

Después de elaborar esta detección, proponer, conforme a la necesidad detectada, a quién o quiénes irá dirigido qué tipo de aprendizajes, técnicas e implementación de nuevos procesos y las mejoras que deberán transmitirse; luego, a partir de aquí debe elaborarse un plan de acción, en tiempo, lugar y espacio para impartir el recurso.

Se genera la capacitación o adiestramiento y se evalúa sus resultados en diferentes momentos, antes de, después de y posteriormente a la capacitación, con lo que se podrá observar si ésta cumplió con el objetivo determinado con base en las necesidades detectadas.

Por lo regular, este trabajo de formación docente se le encarga al área académica, en vez lugar del personal de factor humano, puesto que este último sólo se ocupa con el fin del reclutamiento y selección, contratación y nómina, y nada más; cuando esta área es la encargada de todo el sistema de personal, deberá encargarse también para la regulación y atención de las necesidades del personal de la institución, debe tener especialistas dedicados al área de formación como pedagogos, psicólogos educativos, sociólogos educativos, los cuales generen planes en unidad con el departamento académico para la formación apropiada del personal docente. Y otra área compuesta para el personal administrativo.

Por tanto, el encargado del área de personal, deberá ser una persona, profesionista, capacitada en las áreas administrativas-contables de contratación, control de asistencia y puntualidad, altas al seguro, prestaciones de ley, relaciones sindicales (en caso de existir), uso de software o redes de control y altas de personal y pago de nómina. El área de reclutamiento y selección de personal: manejo de entrevista, psicometría, habilidades docentes, directivas y administrativas.

El área de capacitación debe conocer cómo elaborar un plan DNC (detección de necesidades de capacitación y adiestramiento), métodos de investigación, implementación de capacitación, enseñanza-aprendizaje y evaluación.

Lo cual conlleva a que debe ser un área interdisciplinaria a fin de converger con las necesidades de su personal.

### **2.2.3 Prestaciones**

El área de factor humano tiene que generar, entre sus labores, el bienestar para los trabajadores de la empresa, tales tareas tiene que ver con el hecho de que los empleados

tengan acceso a las prestaciones de ley, ya que esto les corresponde de acuerdo con la reglamentación de la Ley Federal del Trabajo y en relación con el tipo de contratación que genere la empresa.

Las contrataciones pueden ser de diferente índole de acuerdo a si el trabajador será sólo contratado por una temporalidad breve o por un servicio de horas a la semana o por sus servicios como asesor técnico o profesional, en este caso, se les contrata por honorarios, siempre que sean personas físicas, hablando jurídicamente. Pero cuando el contrato tiene una temporalidad mayor y se requiere que sus servicios se presten en una jornada de trabajo es preferible el contrato por tiempo indeterminado o por tiempo determinado (caso concreto, se les generan contratos fijo ya sea por tiempo determinado o indeterminado, cuando la duración es de más de cuatro meses y por una jornada completa de trabajo, y en este caso se le contrata con prestaciones que la ley marca.

Las prestaciones de ley son las que garantizan los privilegios mínimos que un empleado debe tener. Éstas son las siguientes para empleados contratados por tiempo determinado o indeterminado:

1. Jornada de trabajo: puede ser diurna, nocturna o mixta, con un máximo de ocho horas de trabajo y siete para el turno nocturno.
2. Descanso: es obligatorio un día de descanso como mínimo por cada seis días de trabajo, dándole preferencia a que se descansen los domingos, y los días de descanso obligatorios marcados por la ley:
  - El 1 de enero.
  - El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero.
  - El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo; El 1 de mayo.
  - El 16 de septiembre.
  - El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre.
  - El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

- El 25 de diciembre.
  - El que determinen las leyes federales y locales electorales, para efectuar la jornada electoral.
3. Vacaciones: La ley impone como mínimo seis días cuando el empleado cuenta por lo menos con un año laborando en la empresa.
  4. Prima vacacional: por ley se tiene derecho a una prima mínima de 25% sobre el salario que les corresponda durante el periodo de vacaciones. Cuando se tiene un año laborando en la empresa, sino corresponde proporcional al tiempo en que se laboró.
  5. Aguinaldo: la ley marca un mínimo de 15 días por año, pagaderos antes del 20 de diciembre, o proporcional a los días laborados en caso de no cumplir con el año de labor en la empresa.
  6. Capacitación: es de carácter obligatoria, los costos y tiempos requeridos deberán ser cubiertos por la empresa en su totalidad y dentro de las horas de trabajo del empleado.
  7. Seguro social: el IMSS, otorga a los empleados mexicanos y sus familias la protección ante contingencias tales como: enfermedad, invalidez, vejez o muerte. Sus beneficios son:
    - En enfermedad y maternidad.
    - Riesgos de trabajo.
    - Invalidez y muerte.
    - Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
    - Guarderías y prestaciones sociales (como créditos INFONAVIT y FONACOT).

### **2.3 Administración de recursos materiales**

En esta área de recursos materiales, se dedica a la detección de necesidades materiales para uso de la empresa, solicitar la compra y adquisición, y llevar a cabo el mantenimiento, de los bienes inmuebles que permiten la funcionalidad de la labor: como suplementos, papelería, libros, computadoras, instalaciones, etc.

### 2.3.1 Instalaciones y equipo

Las instalaciones son todas las edificaciones que conforman la estructura de la institución educativa, como los edificios, biblioteca, salones o laboratorios de cómputo, áreas deportivas, patios, aulas, áreas verdes, estacionamientos, etc.

El equipo de trabajo consta de todo material, suplementos y equipo audiovisual, de oficina, de telecomunicaciones, etc., relacionado con el funcionamiento adecuado del trabajo de la institución.

El equipo lo podemos dividir en:

- **Cómputo:** todas las unidades, software y hardware, redes que cuentan la escuela en aulas, laboratorios y oficinas, pizarrones electrónicos, impresoras, lectores ópticos, etc.
- **Material y suplementos:** papelería, muebles de aulas, equipos deportivos y artísticos, etc.
- **Audiovisual:** videos, reproductores de audio y video, proyectores para computadora, retroproyectores, equipo de sonido, etc.
- **Oficina:** Fotocopiadora, Impresoras, muebles de oficina, etc.
- **Telecomunicaciones:** Telefonía, radio comunicadores, redes, etc.

### 2.3.2 Administración de centros de cómputo

Esta área está encargada de controlar, administrar, planear, detectar, reparar, mantener y adquirir los elementos computacionales necesarios para el funcionamiento de los equipos de oficina, aulas y laboratorios que requiera la institución.

Los centros de cómputo son una inversión y requieren de manutención constante, debido al rápido cambio de los programas y sistemas que ofrece el mercado, por lo que su buen control y administración de estos recursos será un beneficio constante, si se tiene la visión de que estos equipos son cambiantes se podrá hacer la inversión apropiada a las necesidades



de la institución, de entrada técnicos calificados en el funcionamiento de redes, de mantenimiento de unidades y conocedores en software educativo y administrativo.

Por otro lado, el conocimiento de sistemas operativos apropiados a las necesidades, ya que la licencia de algunos de estos sistemas son poco económicas, pero si se conoce de los sistemas de certificación que algunas compañías ofrecen pueden beneficiar las alianzas comerciales entre las licencias y su uso en la institución.

También, el conocimiento de sistemas operativos gratuitos como Linux o Ubuntu, permiten un mejor funcionamiento sin tanta inversión, pero se requiere de personal calificado para su uso.

El personal de esta área, por desconocimiento de los socios o dueños de las empresas educativas, no son lo suficientemente aprovechados, debido a que no conocen los sistemas y todo el beneficio que puede tenerse al poseer sistemas y software apropiado, como es el caso del uso de las plataformas educativas, en las cuales se puede crear todo un sistema de enseñanza a distancia y presencial con bastante material audiovisual e interactivo que hoy en día permiten avanzar en procesos metodológicos.

### **2.3.2.1 Adquisición de equipo**

En la adquisición del equipo es necesario plantear las verdaderas necesidades de su uso, porque no tiene caso colocar unidades muy avanzadas en áreas que sólo ocupan el equipo para labores meramente administrativas, en las que sus requerimientos tienen como base el uso de procesadores de textos, hojas de cálculo, presentaciones y ocupar algún software de gestión o de tipo administrativo.

En cambio, en el manejo de laboratorios se requieren unidades que soporten el uso y manejo de los alumnos y trabajadores del laboratorio, pueden ser máquinas de buena calidad, que tengan la característica para ser mejoradas y que poseen un mayor tiempo de vida operativa frente al uso constante que se hace de las mismas.

En cuanto a las unidades computacionales ocupadas como proveedoras de las redes y plataformas, y son de uso continuo, se requieren computadoras potentes, de calidad y que tengan buenas garantías con los proveedores, ya que serán los equipos de “batalla pesada” debido a la carga de las redes y las comunicaciones continuas.

En pocas palabras, vale la pena invertir en maquinaria de acuerdo con las necesidades reales que se tengan. Todas las adquisiciones deben pasar al área de compras con justificación previa para valorar su compra.

También se debe incluir la tarea de la adquisición de software y hardware actualizado para el mejor funcionamiento.

### **2.3.2.2 Normatividad**

En la normatividad se considerarán varios factores para el buen funcionamiento de los centros de cómputo, a saber:

1. Planeación estratégica: es cómo decidir acerca de la construcción y adaptación del medio para los centros de cómputo, cómo hacerlos, dónde hacerlos y cómo ocuparlos.
2. Planeación de recursos: con qué recursos económicos cuento para la adquisición del equipo que esté acorde con las necesidades.
3. Planeación operativa: donde se valoran las necesidades reales de la empresa para el uso de la maquinaria necesaria para cumplir las labores.
4. Planeación de personal calificado: qué tipo de personal requiero para el buen funcionamiento del equipo, y servicio del mismo.
5. Planeación de instalaciones físicas: el tipo de instalaciones que requiero para llevarlo a cabo.

### **2.3.2.3 Operación**

La operación de los centros de cómputo se divide en varias áreas, a saber:

1. Operación de los sistemas y aplicaciones: es la utilización y aprovechamiento de éstos, consta de prever fechas para la realización de trabajos, operaciones de los sistemas, control y el manejo de soportes, la seguridad en los sistemas, la supervisión de trabajos, entre otros aspectos.
2. Soporte técnico: es aquél que apoya a los usuarios para el uso apropiado del sistema, su función es instalar y mantener el sistema operativo apropiado, diseñar y controlar las estructuras de las bases de datos, la gestión de equipos de teleproceso, la detección de necesidades y rendimiento del sistema, así como la ayuda al usuario final del mismo.
3. Gestión y administración del centro de procesamiento de datos: sus funciones son las de supervisar, planificar y controlar los proyectos, la seguridad general de las instalaciones y equipos, gestionar financieramente, y la de los operadores de los centros, aulas y laboratorios.

## **2.4 Administración de biblioteca o centros de información**

Las bibliotecas tienen una funcionalidad en los centros educativos, uno es colocar a la mano de los alumnos y docentes, materiales actualizados para la enseñanza-aprendizaje, debe haber una visión clara del sistema, porque tiene que estar integrada al proyecto educativo que la institución sustenta, por un lado, y por otro, obliga a una gestión apropiada del acervo a utilizar y adquirir.

Debe ser material actualizado y de fácil adquisición conforme a los planes de estudio que vigentes. La labor de esta área es administrar, controlar, clasificar y operar con los acervos bibliográficos, hemerográficos y de información.

### **2.4.1 Adquisición de Acervo bibliográfico**

El acervo bibliográfico debe de ser adquirido conforme a las necesidades reales del plan de estudios, de la visión de la institución y ser actualizado; es necesario contar con suficientes números o ejemplares de las publicaciones para la población a la que se ofrece el servicio, de tal manera que éste sea sustentable a las necesidades; también, hay que ser conscientes de que

la información se transforma rápidamente, así que habrá que determinar qué tipo de materiales se adquirirán y no caducará su información de manera constante.

Es por esto que habrá de analizarse detenidamente las necesidades para la elaboración de las adquisiciones. Una vez hecha, se mandará a compras la solicitud de adquisiciones requerida.

#### **2.4.2 Organización**

Las bibliotecas se gestionan desde su planeación, en dónde se colocarán (espacio físico), el tipo de acervo que almacenará conforme al plan de estudios, la rotación y adquisición del acervo, la clasificación y préstamo del mismo; mantenimiento del acervo y sus instalaciones, horarios de servicio, la promoción del uso del acervo, los contactos con otras instituciones públicas y privadas para su continua actualización y préstamos interbibliotecarios, etc.

La gestión adecuada permite que los centros de información sean una herramienta en la enseñanza-aprendizaje.

#### **2.4.3 Normatividad**

Los centros de información se norman desde varios parámetros, a saber:

1. El tipo de acervo: bibliográfico y hemerográfico.
2. Su uso y disposición de este: es decir, cómo debe usarse y cómo deben disponer del él, los usuarios y el personal a cargo.
3. La adquisición: debe corresponder a los planes de estudio.
4. Su cuidado y clasificación: el acervo debe estar clasificado por tema, título o autor, dispuesto en orden y fichado para su fácil consulta. El cuidado tiene que provenir del usuario y del personal operativo del centro; el material debe ser devuelto en buenas condiciones o de lo contrario se generará una multa por el maltrato o tardanza en la entrega del mismo.
5. El centro puede ser abierto o cerrado: abierto cuando los anaqueles y la búsqueda del material está libre al acceso de los usuarios. Y cerrado cuando sólo el personal

autorizado tiene acceso a éste y únicamente ellos pueden buscarlo y darlo en préstamo o consulta.

6. Dependiendo del número de libros o materiales, se pueden prestar a domicilio o sólo para consultas en el espacio del centro.

## **2.5 Actividades de mercado**

Dentro de las actividades de las empresas, se encuentra la de conocer bien el mercado al cual está dirigida, si se ve a la empresa educativa como un medio de adquisición financiera, el principal recurso económico es la prestación del servicio educativo; así, para allegarse el recurso, debe poseerse una planta de alumnos que remuneren el servicio, por lo que es importante reconocer que el mercado de autosuficiencia de la institución educativa es la población escolar a la que está dirigida; por ello, es relevante plantear varias medidas para conocer este recurso y así adquirirlo.

Uno es plantear un perfil de egreso, es decir, cómo será el tipo de alumno que egresará de la institución educativa, cual es su perfil, que habilidades poseerá, que actitudes devendrán después de su aprendizaje, etc., y que vayan acorde a la misión y visión que la institución educativa desea generar para dar el servicio a la población a la que va dirigida.

Unos de los principales planteamientos de la institución educativa para partir en su planeación estratégica y en su funcionalidad, es saber el objetivo de su trabajo, y éste es sin lugar a dudas con el hecho de qué clase de alumno desea propiciar, cuál es el fin de este servicio educativo y, de este modo, saber cuál es su target, como dirían en mercadotecnia, el objetivo, y con ello obtener la población que recibirá el beneficio de tal servicio.

Es por esta razón que la institución educativa cuenta con un área de promoción, la cual, con base en lo anterior, se encargará de difundir entre la población a la que se quiere dirigir, las virtudes de lo que la institución le ofrece.

### **2.5.1 Promoción**

El área de promoción está encargada de difundir la propuesta educativa a las poblaciones a las que va dirigida la visión institucional; su función es encontrar los medios para ofrecer el servicio y obtener una matrícula de ingreso constante para la institución educativa.

Los medios que usa son el marketing y la publicidad, los medios masivos de comunicación, los audiovisuales, las conferencias, los seminarios, las promociones directamente en otras instituciones asociadas, centros de convenciones, etc.

De tal forma que coloquen la marca en el mercado y se den a conocer a futuros consumidores del servicio.

### **2.5.2 Egresados**

Así como es trascendente el área de ingresos y promoción, es importante el área de egresos, donde se revisa cómo los alumnos se gradúan del sistema educativo; verifica si el servicio fue el apropiado, si se logró el cometido del perfil de egreso, si lo prometido fue lo que ofreció; realiza la función del control de calidad de la empresa.

Además, se analiza que el sistema cumpla con el cometido, la visión y misión. Los resultados están a la vista en las conductas, evaluaciones y el logro al entrar a un nuevo nivel educativo o al mercado laboral, esto permite comprender si el proceso fue exitoso y con ello se refrenda la calidad del servicio.

### **2.5.3 Educación continúa**

Otra función importante dentro de la empresa educativa es la educación continua, ésta permite ofertar un medio de servicio a la sociedad por conducto no sólo de la educación escolarizada, sino también mediante seminarios, conferencias, cursos, especializaciones, diplomados, etc. Los cuales dan cabida a áreas desprotegidas y requeridas por diferentes poblaciones y distintas necesidades.

Este tipo de acciones también generan un mercado constante, permite la renovación de la institución mediante complementar un vasto campo de acción educativa, que su vez genera ganancias e inversiones.

Como educación para personas trabajadoras que no tienen la oportunidad en un horario entre semana, poder avanzar en sus conocimientos a través de cursos sabatinos, talleres, especializaciones o hasta carreras y maestrías que en otro tiempo no pueden llevar a cabo.

Estos mercados empiezan a florecer en el ámbito de la empresa educativa.

## Material complementario

- Gestión administrativa de las instituciones educativas  
<https://www.youtube.com/watch?v=TX6vx7vqzFE>
- Organización de los recursos en los centros escolares  
<https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn6/0211819Xn6p159.pdf>

## UNIDAD III dimensión organizativa operacional

**Objetivo:** El alumno conocerá los componentes de la dimensión organizativa operacional de la empresa educativa, sus áreas, departamentos y función, con la finalidad de comprender la dirección y organización interna que da estructura a la institución educativa.

### 3.1 Política general de la institución educativa

Toda institución educativa, así como las empresas, parten de una política o línea de trabajo, es decir, se genera un objetivo en común a lograr, y cuál será el procedimiento que se deberá ocupar para llegar a este, pero no sólo se queda aquí, sino también quién lo ejecuta, cómo se ejecuta, si se logra el objetivo; cómo corregir cuando el proceso no lleva al cumplimiento del mismo, que procesos extras se pueden abordar para obtener los resultados esperados, etc.

Por tal razón, es necesaria la claridad, como empresa educativa se debe tener un lugar de partida y de llegada, un plan y una meta que permitan elaborar un diseño institucional acerca de lo que se desea que la empresa educativa logre.

Partamos del objetivo, qué quiere lograr la empresa, cuál es su finalidad ante la sociedad y cuál es el servicio que prestará a esta y que beneficios sociales y personales generará este mismo. A esto le denominamos Filosofía de acción o Política general, de la cual surgen diversas líneas estructurales y funcionales para la conducción de la misma.

La política institucional debe partir del proyecto educativo nacional, en los propósitos de la propia institución, en las decisiones de los altos directivos y en las normas exteriores del entorno.

Esta política debe visualizar aspectos que trascienden en su definición, a saber:



1. Las situaciones: sociales en el entorno, la económica que rige el mercado educativo, las limitaciones ambientales y de la propia institución, la política gubernamental y tecnológica.
2. La propia estructura orgánica de la institución, valorando sus principios de organización, la relación entre sus componentes, sus funciones y niveles jerárquicos.

Las políticas pueden ser de tipo formal o informal, las formales son aquellas que responden a una concepción bien definida y por escrito. Éstas evitan los malos entendidos, se asegura la información y conocimiento de las mismas y quedan de manera implícitamente autorizada.

Las informales son aquellas que nacen de la experiencia y que dan ciertas restricciones de manera implícita.

Podemos ver que la política general, desde la perspectiva empresarial, se divide en también en sus funciones, y las principales son las siguientes:

- La administrativa que debe de considerar la planeación, organización, comunicación y control.
- La operativa: que son sobre: personal, finanzas, mercadotecnia, relaciones públicas, producción etc.

### **3.1.1 Políticas educativa, administrativa y social**

En cuanto a la empresa educativa se dividen en tres ámbitos específicos en los que la institución educativa se desarrolla, a saber:

1. La política educativa: Que se determina por la política nacional de la educación y del entorno socioeconómico y tecnológico del país.
2. La política administrativa: La cual responde a las necesidades y objetivos que la institución propone.
3. La política social: Que responde al papel que la institución tiene con el entorno social en el que encuentra y presta sus servicios.

La política educativa se basa en dos ejes fundamentales que son en un sentido de macrosistemas en los que se ven involucradas en el sistema político y el económico.

En el sistema político debe observarse lo siguientes puntos:

- La política nacional, su esquema y mínimos requeridos.
- Observar el panorama real de la educación dentro de su ambiente.
- Contrastar con el proyecto nacional.
- Proponer los objetivos de la institución educativa coherente con el contexto social, las estrategias, el mercado y la gestión administrativa.

En el sistema económico:

- El mercado, sus necesidades y problemáticas
- La situación económica real en la que la institución se localiza.

En cuanto a la política administrativa, las empresas educativas en nuestro país, debemos reconocer que, muchas veces su mayor problemática y duración se debe a que carecen de una falta de aptitud y conocimientos en el ámbito administrativo, se manejan de manera bastante empírica, o por suposiciones o por liderazgos que disponen las políticas a su personal y manera de ver la administración.

Si admitimos estos errores comunes, podemos hacer un adecuado rescate a la visión administrativa, para responder a las verdaderas necesidades.

Muchas de las visiones de los directores son carentes de habilidades administrativas, aptitudes y liderazgo, así como la habilidad de orientar a la institución hacia el crecimiento y desarrollo debido a políticas centralizadas del poder y la falta de delegación, es decir, que todo debe pasar por manos del director aunque tenga elementos operativos con la capacidad de tomar decisiones operativas.

Todas las políticas administrativas deberían ser de tipo formal, estar estructuradas y escritas para su mejor conocimiento y apego de las mismas, así evitar confusiones e interpretaciones personales.

Muchas veces, el tipo de dirección es lo que lleva a la generación de políticas administrativas, veremos a grandes rasgo algunos de los tipos que existen acordes con el tipo de dirección.

### ***Políticas educativas***

Las políticas educativas son todas aquellas leyes impuestas por el estado para garantizar que la educación se aplique de manera óptima a la sociedad. Estas leyes se forjan de acuerdo a las necesidades históricas del país en el que se promueven, es decir, según sus ideales y principios. Las políticas educativas son creadas con el fin de administrar y aplicar con beneficio para la sociedad, todos los recursos que el estado destine para este fin. Las políticas educativas tienen el objetivo de tratar y resolver todos los problemas a los que la educación se enfrenta, por ejemplo, la economía, la cultura o la burocracia y transformarlos en la maximización de los logros de los objetivos como la calidad, la eficacia y la eficiencia.

En su dimensión material, la política educativa está conformada por un conjunto articulado de recursos (inversiones, bienes, servicios y transferencias) movilizados por los actores que gobiernan el sistema para garantizar que, cotidianamente, se produzca el encuentro entre docentes y estudiantes en el entorno escolar (físico o virtual). Estos recursos se direccionan hacia ciertas áreas que, en la compleja trama de la actividad de Estado, configuran nodos o focos de intervención.

Se propone aquí un esquema de análisis que estructura el conjunto de acciones que conforman la política educativa de México en torno a cuatro focos específicos de intervención. La actividad pública de Estado que se inscribe en cada uno de estos focos de intervención es la que permite el funcionamiento cotidiano de cada una de las escuelas en el territorio. El primero de ellos hace referencia a la dimensión curricular del sistema educativo. Allí es donde se definen los contenidos de la educación, los materiales didácticos, los

modelos de gestión institucional y la dinámica en que se inscriben los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El segundo foco de intervención tiene que ver con la infraestructura, el equipamiento y la dotación de tecnología en las escuelas.

El tercer foco que se analizará será el relativo a los docentes: su formación inicial, la entrada al servicio profesional, la formación continua y la carrera docente.

Estos tres núcleos, que pueden organizar la actividad de Estado para garantizar el derecho a la educación, son los que permiten delinear la oferta educativa: una propuesta curricular, materiales didácticos y reglas de juego para las instituciones y las aulas, escuelas con su infraestructura edilicia y su equipamiento, y docentes que día a día asisten a dar sus clases.

De igual modo, hay un conjunto de acciones que se suma a las mencionadas, y que tiene que ver con fortalecer la demanda educativa, acompañar a los estudiantes en sus necesidades más básicas, y eliminar las barreras al acceso, la permanencia y la graduación en el sistema educativo. Estas acciones configuran un cuarto foco de intervención, orientado a dotar de equidad al sistema educativo. El conjunto de la actividad de Estado orientada a garantizar el derecho a la educación es analizado a continuación en torno a estos cuatro aspectos

### ***De tipo conservador***

Estas políticas se basan en instituciones, en el tipo de organización que poseen, sus características principales son que los puestos operativos y directivos están en manos de grupos sociofamiliares o relaciones sociales y políticas cercanas al dueño o dirección de la institución, suelen ser su organización primitiva y se distinguen por la indecisión constante entre la velocidad del desarrollo y una mayor estabilidad. Implica que la eficacia de la institución se mida tan sólo por el flujo de entradas en la tesorería existente; así como el hecho de que la organización interna es deficiente y desinformada, dado que priva la censura

de los dueños ante la información, y esta es usada como coto de poder. Podemos ver varios tipos de organizaciones de carácter conservador:

- **Paternalista:** nace de una dirección protectora ante los empleados, que están unidos por amistad, vínculos familiares o de relación social, hacia el dueño. La actitud de estas organizaciones es de apego a la figura de Padre que este posee, genera fidelidad y obediencia, es poco tolerante y toda iniciativa es considerada por el dueño como un riesgo a su poder. Por lo que hay muchos errores que son pasados por alto, no hay formación, ni desarrollo en el personal y no se cuenta con iniciativas e innovaciones. Se da cuando la empresa es de un solo dueño.
- **La política de seguridad:** es una política que se dirige a una postura conservadora y defensiva, que trata de suplir la falta de competitividad, por lo que su orientación está basada en la inversión y gastos seguros. Exagera su visión acerca de los riesgos y no admite cambios, se apega al trabajo cuantitativo y no al cualificativo. Este tipo de instituciones crecen pero no se desarrollan, no persiguen la eficacia sino la seguridad de los ingresos. Los dueños no arriesgan sus inversiones.
- **Centralismo:** La toma de decisiones se concentra en la dirección, es de tipo burocrática, todo cambio y decisiones debe ser considerada y aprobada por la dirección central, lo que implica que todas las acciones y soluciones sean lentas; provocan rigidez, por tanto, la adaptación a los cambios es demasiado lenta; es desmotivante para los niveles inferiores, por no poseer autonomía. Se presenta particularmente en las escuelas públicas y en algunas privadas.
- **Políticas de comodidad:** Prefieren la rutina, las direcciones sólo buscan un puesto de alto nivel sin tomar la responsiva de su labor y función. Valoran más la forma que el fondo y no fomentan la competitividad, no generan inversión ante las innovaciones para evitar los riesgos.

### **Políticas de rentabilidad**

Se refiere que son empresas que buscan el beneficio como un eje de ejecución, es decir, que el beneficio sea mayor ante la inversión, los ingresos y el costo que genera el servicio o

producto. En el caso de este tipo de escuelas, buscan que su beneficio sea el máximo por medio de la reducción de gastos y eliminando conceptos estratégicos de largo plazo, es decir, si las ideas no son redituables en el momento, se les eliminan, aunque estas a futuro puedan rendir una ganancia. Esta visión acorta las probabilidades de obtener un mejor resultado, dado que dependen del producto académico, el cual evoluciona con el tiempo a través de un ciclo que es el nacimiento, desarrollo, crisis y madurez, por lo cual, un plan estratégico beneficiaría el crecimiento a largo plazo de las instituciones, lo cual requiere de inversión y constancia.

### ***Políticas financieras***

Este tipo de política sólo se percibe en instituciones educativas grandes de tipo corporativo, busca coordinar la imagen, financiación exterior y el valor de la institución, para hacer a ésta más rentable. Existen dos puntos de vista, a saber:

1. ***De liquidez:*** Que presente tener entradas constantes de dinero o el poder conseguirlo, para poseer suficientes fondos que desarrollen parámetros benéficos o inversiones que mejoren las instalaciones y servicios, con el fin de lograr una mayor demanda del mismo y por consiguiente aumentar los precios.
2. ***De expansión:*** Son las instituciones que buscan acuerdos con otras para asegurar su propio desarrollo, con lo cual generan programas tecnológicos comunes, acuerdos de calidad, normas de contratación, etc., así como asociación para defensa de la profesión, entre otros. Los beneficios de este tipo de políticas es lograr crecimiento constante, rentabilidad, maximización de sus beneficios, mantener control y equilibrio financiero, así como mayor evolución para el personal y directivos. Sus limitantes son la generación de clases tecnocráticas, la desviación de sus fines dado por la ambición y exceso de poder.

Ahora bien podemos comprender el ámbito de las políticas sociales que están orientadas hacia los resultados sociales que la institución educativa aporta para el desarrollo del

individuo, la comunidad y la sociedad en general del país. Estas políticas las podemos entender desde sus diferentes fases:

- **Política participativa:** estas políticas son las que están encaminadas a participar en las necesidades de la sociedad, en las que se encuentra la institución inmersa. Aporta a esta el trabajar algunas de las necesidades funcionales de la sociedad, para satisfacer estas demandas.
- **Política de valor añadido:** Esta política nos habla de una visión más equitativa de la propia empresa, ya que es una visión de que ésta es un organismo social, que tiene un peso en su entorno, por tanto ya no es vista la empresa como un organismo de ganancia propia del dueño o los dueños de ésta, sino que la observan como un ganar-ganar, debido a un reparto equitativo de las ganancias en cuanto a los que conforman la institución, personal, capital, mercado y país. Es decir, si se invierte apropiadamente en el personal, los cuales son el esqueleto de la empresa, en el mercado dentro del que se encuentra para que sea eficiente a las necesidades sociales, sin estar “tomando” de éste sus recursos sino aprovechándolos de manera adecuada (ejemplo, los alumnos son una fuente de ganancia, si se mantienen contentos con el servicio y perciben su acción en su vida diaria y los ayuda a su real crecimiento, ellos serán los que mantengan las entradas, en vez de dar un mal servicio y tomar su capital con otros recursos extras, como anualidades, libros, playeras, etc.), también, si los salarios y ganancias de los directivos y dueños no “exprimen” los recursos y limitan las inversiones y, por último, darán a la sociedad un mejor lugar de desarrollo al implementar una visión apropiada a las necesidades reales.

### 3.1.2 Visión y Misión

Conforme a lo que analizamos en el punto anterior, las políticas generales surgen del objetivo que la institución educativa, ésta se determina a partir de la misión, por tanto entendamos que es esto.

Una declaración precisa, expresada en términos de ejecución, que describe el resultado general u objetivo de la institución educativa, y que debe basarse en necesidades documentadas.

Enuncia lo que debe de hacerse, por quién y en qué condiciones; así también especifica el grado de ejecución de la misión.

Y como se analizaba anteriormente, debe de retomar las políticas, educativas, administrativas y sociales.

Las características de la misión son las siguientes: selectiva, porque debe definir el horizonte al que pretende o la realidad a la que sirve, Clara, ya que debe ser explícita de lo que genera y proyectiva, pues tiene que proyectar el carácter de la institución hacia el exterior.

La visión es la declaración de metas, valores y aspiraciones de la empresa educativa hacia a futuro. Cual será su meta a largo plazo, su finalidad a lograr al desarrollarse en su misión.

Teniendo delimitados estos elementos, entonces la empresa tiene clara la función de sí misma y hacia dónde debe dirigirse.

### **3.2 Directivos y sus respectivas funciones**

Dentro de toda organización, hay elementos de dirección, los cuales que se organizan en niveles de jerarquías, éstas tienen la responsabilidad de poseer la capacidad de mando, aceptación de la responsabilidad y la aceptación de ser juzgados sobre los resultados previamente establecidos.

Las jerarquías determinan el poder de actuación de cada dependencia de la estructura orgánica, lo que comprende atribuciones del área, iniciativas, toma de decisiones, responsabilidades del puesto y autoridad.



La dirección es una de las herramientas más efectiva de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de realizar algo. Una dirección adecuada ayuda a solucionar tareas y proporciona respaldo para el impacto de las dificultades que se generan en las actividades administrativas.

Para comprender la dirección, debemos entender dos conceptos que la conforman: la autoridad y la responsabilidad.

La autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar a cabo lo que se le exige. La autoridad lleva intrínsecamente el poder y la subordinación. El poder debe ir de la mano de la responsabilidad y la subordinación, aceptación de negociar la responsabilidad.

La dirección tiene una función de facilitar y dar sentido o una línea de acción a las tareas que administran a la organización. Observa la función de la efectividad y eficiencia de las tareas y encamina a éstas a cubrir las necesidades de la misma. En pocas palabras tiene la finalidad de generar un bien o un servicio.

Las funciones de la dirección son las de:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Personal.
- Innovación.
- Comunicación.
- Coordinación.

La dirección posee tres fases básicas, a saber:

1. Mando o autoridad: Es la fuerza que impulsa y mantiene en movimiento a los órganos de una empresa. Es la fuente de las directrices e instituciones que van de lo general a lo particular, de lo permanente a lo transitorio, etc. Delega autoridad y responsabilidad, y verifica que los subordinados no abusen de esta.
  - a) La autoridad que se posee puede ser de dos tipos: Jurídica que se impone por obligación y responde ante la ley, y que puede ser formal de manera lineal y funcional, así como operativa. Y la moral que se impone por convencimiento y puede ser técnica o personal.
  - b) El mando determina las acciones que se deben de llevar a cabo y su función es directiva, establece el cómo debe de hacerse y su tarea es de tipo administrativa; por último, vigila que lo que debe hacerse se haga y su función es la de supervisar, o de tipo ejecutiva.
2. Comunicación: Es el efectuar un cambio, modificar la actuación o el rumbo para el bien de la organización, establece canales de comunicación por los cuales se controlen los resultados. Es como el sistema nervioso central que se comunica con cada órgano y verifica su funcionamiento.
3. Supervisión: Es la verificación de que las funciones se realicen de acuerdo con lo planeado y ordenado. Su función inmediata es el control, pero su real función está en la supervisión simultánea a la ejecución y el control es posterior a esta. Es decir, no hay que esperar hasta el resultado para modificar ejecuciones poco productivas cuando se pueden corregir desde que son detectadas. Puede haber dos tipos de supervisión, a saber:
  - a) Estrecha: en donde el supervisor está en revisión constante de la ejecución, por lo que permite un rango de movilidad del personal muy limitado, y puede generar un malestar en la libertad de acción de las personas.
  - b) Moderada: En ésta, el personal tiene un rango de libertad más amplio, aprovecha las iniciativas y co-responsabilidad del personal.

La dirección debería propiciar una política participativa y de estilo democrático, cuando la dirección centraliza todo, como observamos en puntos anteriores, se limita a sí misma, ya

que no puede poseer el don de la omnipresencia, debe aprender a delegar, a llevar una red de conexiones de manera horizontal y vertical en donde cada miembro tenga co-responsabilidad de sus acciones, ejecuciones y finalidades.

### **3.3 Departamentos administrativos**

Así como la dirección tiene una función específica, también las áreas que continúan en la línea de mando, éstas son los departamentos administrativos que dentro de la institución educativa manejan y controlan la eficiencia de varias situaciones específicas como son: servicios escolares, el control escolar y las áreas académicas.

Estas coordinaciones estructuran las funciones básicas del control y manejo de la parte educativa, como la generación y control de calificaciones, el manejo de documentación oficial, generación de certificaciones, títulos, etc. el control y manejo del plan de estudios, control del personal docente, evaluación y seguimiento, atención a estudiantes, etc.

Véanse a continuación las funciones principales de estas áreas

#### **3.3.1 Sistema de administración escolar**

Este sistema es la administración de la documentación y trámites escolares que presta la institución a los alumnos se divide en dos áreas: servicios escolares y control escolar.

##### **3.3.1.1 Servicios escolares**

Este departamento tiene la función de administrar, planear, coordinar, controlar, y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de servicios escolares, administrativo a los alumnos; en esta área se prestan servicios como inscripción y reinscripción de estudiantes en los ciclos escolares, emisión de documentos como credenciales; altas, bajas; certificados, documentos oficiales, revalidaciones, equivalencias, gestión de becas, constancias de estudios, etc.

Toda la documentación, registro y seguimiento del desarrollo de los estudiantes en la institución.

### **3.3.1.2 Control escolar**

La función de este departamento es el registro y control del proceso educativo - académico de los alumnos (el registro de la evaluaciones o calificaciones), el concentrado de su historial académico a partir de su ingreso, hasta el egreso, con el fin de realizar las emisiones de los documentos escolares que avalen y certifiquen los estudios realizados y concluidos al paso de la institución educativa.

#### **3.3.1.2.1 Trámites**

Como se mencionó se tramita toda la documentación que avale el estudio de los alumnos inscritos en la institución, desde su ingreso hasta su egreso, registra su entrada, su estadía a través de credenciales, certificados, pases, servicios sociales, prácticas profesionales, revalidaciones, equivalencias, cambios de institución educativa o de plantel, etc.

#### **3.3.1.2.2 Procesos**

Los procesos pueden ser variados dependiendo de la organización:

- **Ingreso:** su labor es registrar y controlar la entrada de los alumnos a la institución, desde la documentación necesaria que solicita la SEP, el registro y datos del alumno, etc.
- **Seguimiento:** tener el historial, académico, de servicios que se han prestado al alumno, como credencialización, certificados, revalidaciones, equivalencias, etc.
- **Egreso:** Revisar su salida, que cumpla con los mínimos requeridos para su egreso y validación de estudios, si cumplió con lo solicitado por la ley para su egreso.

#### **3.3.1.2.3 Normatividad**

Debe de haber un director del área que sepa administrar y calendarizar las actividades por ciclos escolares, que verifique el funcionamiento y administración apropiada de toda la documentación.

Debe de existir un sistema de organización puntual y precisa, ya que los documentos que se manejan son delicados y sumamente fiscalizados por la supervisión escolar. Se recomienda el uso de software de gestión escolar que permita una funcionalidad y fluidez en la información, así como su constante actualización, también debe existir un registro escrito que avale esta información, por tanto, debe de desarrollarse un sistema de archivo específico y fácil acceso.

La información debe ser trabajada con cautela y confidencialidad por el tipo de datos que se manejan.

Debe tener un sistema de información continua hacia la comunidad escolar para mantenerla informada y actualizada de los trámites y las fechas de éstos para su mejor funcionamiento.

Debe generar informes a sus autoridades y direcciones para mantener la línea de acción activa y para sus mejoras continuas.

### **3.4 Departamentos académicos**

#### **3.4.1 Coordinación académica**

El departamento académico tiene como función coordinar, controlar y dirigir los sistemas de planeación y programas educativos, la estructura docente, la información y comunicación educativa y el control del proceso enseñanza - aprendizaje.

##### **3.4.1.1 Equipos de docentes**

La coordinación académica tiene entre sus funciones organizar al cuerpo docente en sus labores, obligaciones, derechos y responsabilidades con la institución educativa.

Plantea un proyecto de acción del factor humano, planea su ejecución, función y resultados, con base en el trabajo de academias, es decir, reúne a los profesores de la misma área formativa para que ellos proyecten el cómo llegaran a su labor en aula, desde la congruencia en la ejecución de los planes de estudio, su planeación de clase, le ejecución de la misma y la evaluación del trabajo con los alumnos. Proponiéndose objetivos por el ciclo escolar.

Genera información y comunicación constante con las fuerzas de trabajo, complementa la labor docente y retroalimenta el funcionamiento por medio de evaluaciones y supervisiones periódicas.

Da cuenta a la dirección del funcionamiento de los equipos y trabajo y establece convenios de trabajo con la planta docente.

Trabaja a la par con factor humano para que los profesores reciban la paga apropiada a sus servicios, para cuenten con las prestaciones, y genera el diálogo entre los docentes y el departamento de factor humano cuando sea necesario.

Orienta a su personal para la elaboración de proyectos y seguimiento de trabajo.

#### **3.4.1.2 Planes y programas**

En cuanto a planes y programas, el área académica revisa, selecciona y lleva a la ejecución de éstos de acuerdo con las políticas de la institución y de la SEP. Procura su actualización y mantiene informado al personal docente sobre la aplicación, implementación y ejecución en aula.

Supervisa la efectividad de la ejecución, y propone innovaciones en éstos cuando es necesario.

Desarrolla, en conjunto con los docentes, la planeación del periodo de clases, verifica los contenidos, su ejecución y funcionalidad. Para que el docente cuente con un objetivo en la

enseñanza-aprendizaje en cada sesión impartida, y así logre cubrir con los contenidos programáticos de los planes de acuerdo al curso y grado de estudios que se aplica.

#### **3.4.1.3 Material didáctico**

Verifica el uso apropiado de los materiales didácticos que permiten el funcionamiento de la labor docente en el aula, como pizarrón, gises, papelería, equipo de cómputo, equipo audiovisual, etc. que vaya acorde con lo planeado por el docente y que éste cuente con el equipo apropiado de trabajo para el buen funcionamiento de su labor.

#### **3.4.1.4 Evaluación de aprendizaje**

El área académica observa y verifica el proceso de la evaluación del aprendizaje, procura generar, en conjunto con su planta docente, un plan de evaluación de los procesos de la enseñanza-aprendizaje que el alumno va produciendo durante el ciclo escolar; se valoran los procesos, las ejecuciones, las habilidades adquiridas, las actitudes construidas, los conocimientos significados y conceptos científicos asimilados a lo largo de este aprendizaje.

Revisa que la evaluación de este proceso cuente con todas estas variantes, revisa la buena ejecución y que no se distorsione el proceso por medio de sentimientos de favoritismos o situaciones personales entre alumnos y docentes, propiciando una relación formal, respetuosa y un clima cálido para el aprendizaje. Y así establece límites claros y una comunicación constante y diáfana entre alumnos-maestros-padres de familia y la institución misma.

#### **3.4.1.5 Evaluación docente**

Otra función, es la de control de la ejecución docente, en ésta se evalúa la efectividad y funcionalidad del docente en aula, verifica por medio de varias herramientas, el trabajo realizado por la planta docente.

Cuenta con evaluación de alumnos a docentes, las fichas de observación de clase, con la evaluación por jefes de academias, la autoevaluación y el historial laboral y de entrega administrativa

Todos estos elementos hacen de la evaluación docente una valoración más realista de su función, evita la malinterpretación sobre los favoritismos y genera un ámbito de crecimiento y no de persecución, la valoración de cada ámbito permite una valoración más objetiva del proceso

#### **3.4.1.6 Tutorías**

También revisa la necesidad de una mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje en donde los alumnos con problemas de aprendizaje reciban una atención a las necesidades específicas de su situación, en donde se le proporcione un apoyo extra en las áreas con mayor dificultad para su desempeño. De esto nace las tutorías, en donde se apoya, orienta y se generan planes de acción para desarrollar en el alumno mejoras significativas en el desempeño académico; la coordinación académica revisa que reciba esta aportación por parte de un cuerpo docente que se plantea el reto de rescatar a los alumnos con dificultades académicas para que egresen sin dificultad de la institución en un tiempo propicio.

#### **3.4.1.7 Cursos especiales**

Otra función es la de cursos especiales, ya sean como los relacionados con el CENEVAL, y el logro de certificaciones; la coordinación académica verifica su funcionamiento, su aplicación, la administración de los mismos, a los alumnos que desean complementar sus estudios, la planta docente que presta este servicio y la legislación de la misma.

#### **3.4.2 Coordinación psicopedagógica**

Dentro de las funciones académicas se encuentran las coordinaciones de apoyo a estas áreas; el departamento psicopedagógico se crea para dar atención a los departamentos que la academia no puede atender por la visión específica de la misma.

El departamento psicopedagógico atiende las áreas de la cognición, emocionales y sociales del alumno, cuando alguno de estos ejes no está siendo equilibrado entre los otros, es decir, al momento en que el alumno tiene alguna dificultad personal o emocional, implica que



generará actitudes negativas o dificultades en su aprendizaje, por lo que este desequilibrio impide el adecuado proceso del aprendizaje.

Este tipo de situaciones antes no eran valoradas y muchos alumnos terminaban en la reprobación o en la deserción escolar, lo que implicaba una baja en la matrícula y trascendía a la afectación económica y hasta social.

El departamento está conformado por un psicólogo educativo o clínico con especialización en la educación, por pedagogos, trabajador social y, a veces, por maestros en educación especial. La función del área es contrarrestar los efectos del desequilibrio en el alumno por la afectación de alguno de los ejes del individuo y apoyar al departamento académico y al personal docente para tratar y manejar esta situación en aula.

Psicopedagogía se encarga de la revisión y diagnóstico desde el ingreso de los alumnos, para una atención temprana.

También, en la aplicación de herramientas para el aula de clase con el fin de un mejor funcionamiento en la labor docente, que puede ser por recomendaciones o capacitación del personal.

Otra de sus aplicaciones, es en la orientación continua educativa, profesional y vocacional, así como en la formación de escuelas para padres para una mejor comunicación con éstos, los alumnos y docentes, que son los principales agentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta coordinación está en constante comunicación con las áreas académicas y directivas, sirven para la detección y mejoramiento de ambientes laborales y educativos.

### **3.4.3 Coordinación de atención a estudiantes**

Esta coordinación, de reciente implementación en algunas instituciones, procuran la comunicación, reglamentación y atención de las relaciones alumnos con alumnos y alumnos con docentes.

Verifica que las actitudes de los alumnos vayan encaminadas a una mejor relación con su medio, de respeto, de seguimiento de reglas, de trabajo de actitudes y de sana convivencia con los docentes y la propia institución.

La labor es encaminar esfuerzos conjuntos para una convivencia respetuosa, cálida, responsiva y amable dentro del campus.

Promueve el conocimiento de la reglamentación escolar, propicia ámbitos extracurriculares para los alumnos, convivencias organizadas, presentaciones y actos donde se genere la convivencia y la vida institucional.

Está encaminada a la disciplina y comunicación constante de sus miembros. Antes se manejaba la prefectura, pero sus funciones ya no cumplen con las requisiciones del momento, ahora se les puede denominar asesoramiento dirigido, porque están en una constante comunicación con el alumno y su familia, no para regañarlo o sancionarlo, sino para orientarlo en sus acciones y con el fin de que sea responsable de ellas, ya sean buenas o malas.

En estas áreas es recomendable colocar encargados por grados y un número de grupos limitados para su mejor atención, por otra parte, deben ser personas especializadas en el manejo de conductas y actitudes de tipo negativas y el cómo mejorarlas en conductas adecuadas socialmente. Los perfiles pueden ser de psicólogos educativos, pedagogos con manejo conductual y trabajadores sociales.

Como se observa, la parte operativa es el esqueleto de la institución educativa sin ésta no se podría operar la misma.

## Material complementario

- Dimensión organizativa operacional  
<https://prezi.com/oyedohcofumw/dimensiones-organizativa-operacional/>
- Dimensión organizativa
- <https://www.youtube.com/watch?v=oli9Kc1CleM>

## UNIDAD IV Dimensión pedagógico curricular

**Objetivo:** El alumno comprenderá los elementos que construye la dimensión curricular, de los cuales surgen los fundamentos teóricos-metodológicos que dan sustento a la misión y visión de la empresa educativa con la finalidad de estructurar la parte metodológica de esta.

### 4.1 Prácticas de enseñanza y de aprendizaje

Conforme se determina el enfoque y método de trabajo, se comienza a diseñar y establecer el cómo se va a instrumentar en la práctica en el aula y en la planeación.

Los métodos de enseñanza determinan desde el objetivo, cómo lograremos que el alumno cumpla esto día a día en el quehacer de su aprendizaje y cómo los docentes lo desarrollarán para que el alumno lo alcance.

Los métodos son elementos didácticos que facilitan al alumno la adquisición del aprendizaje, pone en manos de este el conocimiento acorde con su nivel de aprendizaje y a sus capacidades cognitivas, emocionales y evolutivas. Desarrolla habilidades, actitudes, competencias, capacidades y convivencia.

Para el docente, es la herramienta con la que logra obtener el objetivo de la institución y personal en su labor, le facilita la forma de la trasmisión, elaboración, y práctica de los contenidos curriculares para alcanzar los procesos, paso a paso, del aprendizaje del alumno. Esta práctica debe ser coherente a lo que se desea lograr, se debe evitar usar herramientas que no van acorde con el objetivo, sólo porque fueron atractivas o funcionales para el docente, si no, se pierde de vista el objetivo por un medio.

Se debe verificar las agendas ocultas, debido a que el docente puede tener una visión específica de su metodología de enseñanza y que no vaya de acuerdo con lo que la institución pretende, esto puede causar confusión y evitar alcanzar la finalidad que se haya propuesto.

## 4.2 Contenidos curriculares

Otro punto que se debe revisar son los contenidos curriculares, es decir, qué se ha de enseñar y aprender, al alumno se le debe abrir una imagen del mundo, así como la autoimagen de sí ante el medio que le rodea, lo que implica que a esta apertura se le denomine formación, por lo que un plan de estudio fija los objetivos de la formación así como los contenidos de esta.

El contenido ofrece la posibilidad de que la formación pueda darse.

El currículum es la concreción de las funciones de la propia escuela y la forma particular de enfocarla en un momento histórico y social determinado, para un nivel o modalidad de educación en un tramado institucional.

Por lo que los contenidos curriculares responden a la formación del alumno a partir de las funciones institucionales enfocadas en un tiempo histórico y social determinado, dirigido a la modalidad educativa en la que se desarrolla el sujeto dentro de la institución educativa y la visión particular de la institución acerca de la enseñanza aprendizaje.

Los contenidos por tanto responden a estos objetivos y al tiempo en el que accionan.

## 4.3 Selección de textos

Con base en los puntos anteriores, se observa que la selección de los textos debe ser información que vaya acorde con el currículum y a los contenidos de éstos.

Los textos deben aportar información relevante de acuerdo con el plan de estudios, ser de fácil acceso para los estudiantes y docentes; pueden ser textos que se complementen o que se contrapongan para desarrollar habilidades de juicio crítico, pero siempre enfocados a los objetivos del plan de estudios y a los contenidos de formación.

También pueden ser textos prácticos que desarrollen habilidades y no sólo conceptos o teorías, con la finalidad de poner en la práctica la formación adquirida.

El texto es una herramienta, no la educación en sí misma, éste complementa la investigación del medio y pone en contexto al alumnos acerca de una visión de la realidad, es por ello importante basarse en más de una fuente informativa y práctica, para generar mayor número de habilidades en el individuo, sobre todo la capacidad de la investigación y el juicio crítico.

Hoy en día, los textos ya no son sólo libros, sino también revistas, artículos, información en internet, medios audiovisuales, etc., que complementan la información para la enseñanza-aprendizaje; lo que implica que la información esté más actualizada. Pero también que al ser tanta, no se sepa discriminar la información que realmente se apegue a las necesidades y objetivos de la formación de los alumnos.

#### **4.4 Prácticas de evaluación**

La práctica de la evaluación es necesaria, ya que permite reconocer si los objetivos planteados en el enfoque se han obtenido, si los medios han sido los propicios para su logro.

Implica que la evaluación no es sólo si el alumno logró obtener los contenidos de la formación, sino si hubo cambios significativos que demuestren en sus actitudes, habilidades y conocimientos que logró ser ese individuo que la institución busca que se desarrolle.

Pero no sólo se evalúa al alumno, sino también al docente, para que éste logre que el objetivo se planteé en clase, se adquiera el conocimiento, la habilidad y la actitud requeridos en los planes de trabajo.

Así también, se evalúa a la institución, se verifica que haya aportado todo lo necesario para que los otros dos actores logren su objetivo, es decir, medir si facilitó o no el proceso. Si entregó las herramientas necesarias, implementó los cambios necesarios, se desarrolló conforme a su medio y las exigencias de éste, etc.

Es un control de la calidad de los resultados, pero la evaluación requiere no minimizar su función, se debe considerar desde el diseño de las herramientas que arrojen resultados reales y verídicos, se debe tener en cuenta que una prueba escrita no es la única herramienta para evidenciar el actuar y los objetivos alcanzados de tales ejes.

La evidencia se logra mediante la visualización de todo lo necesario, para que en el alumno se evidencie su aprendizaje y el cambio, por tanto, de su persona al ir adquiriendo éste, ¿por conducto de qué?, del trabajo visto y elaborado, de su cambio de actitudes, de la adquisición de habilidades: manuales, intelectuales, profesionales, técnicas, etc., así como la destreza para relacionarse con los otros, resolver situaciones día con día y aportar a su medio y sociedad elementos para que todos crezcan.

Por tanto, evidenciar todo este proceso puede volverse subjetivo y arbitrario, hay varias metodologías de apoyo para evidenciar estos aprendizajes, el cómo lo determina nuestro propio objetivo, qué requiero tener de evidencia para demostrar lo que propuse, ya sea por medio de una evaluación por competencias, por conducto de una evaluación constructivista, o mediante una evaluación conductista, ¿cuál es la mejor?, eso lo determinan dos parámetros: los gubernamentales que están dirigidos a cuantificar para “hacer”, validar los datos, aunque estén tomando también la parte cualificativa; sin embargo, no ha desaparecido la noción de calificación y, por otro lado, lo que la institución requiere evaluar, que puede ser de orden cualificativa, en donde valore por parámetros de competencia o logro obtenido.

La evaluación para ser realmente objetiva debería tomar varios aspectos, la autoevaluación, la co-evaluación, la evaluación del medio y la evaluación con carácter objetivo o de orden cuantitativo, esto nos arrojaría una visión más integral de los logros reales obtenidos, nos diría si las metas se cumplen en tiempo y forma, y si con éstas se acerca cada vez más al objetivo final cuando el alumno egrese de la institución.

Por tanto debe ser una base menos subjetiva, más de corresponsabilidad y de responsabilidad de la propia empresa.

#### **4.5 Las prácticas docentes**

La práctica docente tiene un peso sumamente importante y central en la dimensión pedagógica curricular debido a que ésta buscará cómo llevar al plano de la enseñanza todas las propuestas del contenido formativo.

Desde la perspectiva del método de trabajo, el docente debe adquirir la misión y la visión de la institución para lograr llevar a cabo el perfil de egreso de los alumnos.

Implica diversas variantes, desde que el perfil del docente vaya acorde con lo que la institución requiere, las habilidades profesionales, su experiencia y experticia, el que, el docente se capacite en la metodología que requiere según la institución y para que cumpla con los objetivos, etc.

Desde esta dinámica es necesario revisar que los docentes cuenten con tales elementos.

Pero no todo está en el sentido de lo que los docentes haga o dejen de hacer, sino también en que la institución cumpla con los elementos, herramientas y apoyos necesarios para desarrollar en los docentes estas habilidades, y que su trabajo cumpla con el cometido.

Por ejemplo, la planeación académica es una herramienta necesaria, pero varía de institución a institución conforme al método de trabajo elegido, lo que implica que el docente conozca a fondo el uso que cada institución le dé a la planeación.

En muchas ocasiones ésta se vuelve un trámite burocrático sin sentido para el docente, porque en bastantes oportunidades es poco práctica para las necesidades del aula del profesor(a), y sólo se vuelve un documento que debe entregarse en vez de lograr su fin



original, el de que el docente tenga una estrategia de trabajo cotidiano que le permita llegar a los objetivos planteados.

Otra situación es si la práctica es congruente con el enfoque, los propósitos y contenidos de la asignatura, el que realmente los docentes tengan una visión en este sentido y no se les contrate sólo como obreros profesionales a los cuales se les arroja a trabajar sin haber observado con éste su papel y objetivo en la práctica propia, y saber qué se espera del docente para el cumplimiento de lo establecido; por ejemplo: los profesores, sobre todo en la enseñanza superior, se les contrata por horas, a veces sólo una semana antes del inicio de clases, se les hace conocer los contenidos de su asignatura, en ocasiones no se les capacita en el enfoque de la institución en la que laborará, por tanto el profesor(a) no conoce el cómo llevará a cabo su objetivo y a veces hasta lo desconoce. De esta manera, el profesor no puede ser sólo el responsable de que los egresos de los alumnos cumplan con los objetivos institucionales, ya que no los conoce desde el inicio.

Por otro lado, se debe considerar si los recursos educativos que la institución ofrece son utilizados adecuadamente en el aula para propiciar el aprendizaje en los estudiantes. Un ejemplo de ello es cuando se sobresatura de materiales didácticos o herramientas a la práctica en el aula, así, llega a ocurrir que en la materia de, digamos, español de Primaria, los profesores deben lidiar con bastantes materiales con los cuales ha de trabajar y evaluar; donde los alumnos tiene un cuaderno para la práctica de oraciones, escritura y apuntes de la clase, otro cuaderno para ejercicios de planas y aprendizaje de escritura, un libro de lecturas, de prácticas, de ejercicios de escritura y otro para el desarrollo de la comunicación con lecturas y ejercicios, y se suman los libros de la SEP. Lo más desconcertante es que los textos llegan a contraponerse unos con otros debido al enfoque metodológico que cada material exhibe.

En ocasiones, se cae también en la dificultad de que ni siquiera existen elementos didácticos para la práctica en aula, tanto en un caso como en el otro, limitan la labor del docente y el logro del objetivo.

En ese sentido, se debe considerar si las estrategias e instrumentos de evaluación son los adecuados para el enfoque de los programas, porque en bastantes ocasiones, la institución y ni los docentes tienen claro si el método es el apropiado, lo que deriva que no se logre observar la realidad del aprendizaje obtenido. Por ejemplo: puede suceder que se opta por el enfoque constructivista y, sin embargo, se elije evaluar de modo conductual, se califica en vez de cualificar, o de observar si el alumno generó el constructo adecuado para la recepción de un nuevo nivel de construcción cognitiva y si éste va acorde con las necesidades reales del alumno y del programa a lograr. Es prioritario ser congruente en el enfoque y su evaluación, así como el hecho de que el docente conozca, maneje y sea diestro en su aplicación y uso.

También, se debe considerar que la evaluación realmente fortalezca el proceso formativo de los estudiantes. Es decir, no es sólo valerse de poner una calificación para determinar si obtuvo o no el contenido, sino retroalimentar al alumno en el proceso: ver qué requiere, hasta dónde logró el objetivo, qué le falta para llegar a éste y cuáles serán las estrategias adecuadas para que el alumno lo consiga.

Y por último, que la práctica docente sea congruente con los constantes cambios y adecuaciones establecidas en los planes y programas de estudio.

Implica capacitación y adiestramiento constante por parte de los directivos, coordinadores y docentes para desarrollar los retos de un medio globalizado y cambiante.

#### **4.6 Calidad educativa**

Primero, debe comprenderse qué es la calidad, de tal modo que ésta se puede entender como un conjunto de propiedades que hacen que un producto o servicio sean lo que dice ser, sirva para lo que indica servir y que sea el mejor en su clase comparado con otros de igual función o servicio, consiguiendo siempre los resultados deseados.

En cuanto hablamos de la calidad educativa, vale recordar que la empresa educativa rinde un servicio a la sociedad en la cual se centra, así, el producto del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el individuo mismo que cambia su visión, actitud, saber, convivencia y sus habilidades para insertarse en un medio social, al cual también transformará, esto multiplicado por X cantidad de individuos que sean clientes del servicio de la institución, por lo que también transforma vidas y sociedades.

Este producto o servicio es de tipo intangible, por tanto mucho más compleja su observación, debido al peso y la importancia de lo que genera, no es un producto que se mide por su hechura y su duración, o un servicio en que se evalúa por la satisfacción del cliente, aunque muchas instituciones educativas sí lo manejan de esta manera.

Es cierto que se presta un servicio al individuo y que éste tiene la decisión de pedir un servicio de calidad, que lo prometido se cumpla, que tenga las herramientas necesarias que se le prometió desde que ingresaron a la institución para alcanzar el perfil de egreso y lograr el cometido: educación recibida para el desarrollo personal y social.

Al cumplir con las necesidades del cliente, la calidad debe “rendir cuentas” a la sociedad con el fin de que las personas que egresan y vivieron bajo tal o cual filosofía, y se desarrollaron en ella, logren adaptarse con más herramientas a la colectividad humana y consigan, con ello, los objetivos personales, profesionales y sociales.

Por otro lado, también debe rendir cuentas al sistema educativo nacional, el cual implementa medidas para que toda las empresas educativas logren el mismo objetivo como proyecto de nación, para lo cual se debe insertar a la comunidad educativa bajo los enfoques mínimos requeridos por la política nacional que rijan en el momento.

También, debe rendir cuentas a la misma empresa, en donde sus objetivos institucionales deben ser logrados con la satisfacción deseada.

Otra parte de la calidad también se mide con la obtención del recurso económico que permite la permanencia y continuidad en el servicio, con el hecho de que sea una empresa eficiente y rentable como se abordó en unidades anteriores, para que los empresarios, comunidades, trabajadores y clientes, reciban un beneficio al tener un eficiente servicio.

Para ser competitivo, se debe ir más allá del hecho de controlar el sistema de producción o de servicio, sino responder a una demanda social, política, empresarial y personal, con el fin de que el servicio sea competitivo y esté al alcance del crecimiento de una comunidad educativa.

Las empresas de todo tipo comienzan a converger más y más en entender que son organizaciones sociales, propiamente dicho, que tienen un peso en la comunidad o sociedad para la que trabajan; es decir, no ver ya al servicio como un enfoque reduccionista de cumplimiento de las demandas de los clientes, sino como un cometido de orden social, permitirá que nuestra percepción de la calidad no se quede en un aspecto meramente de medir si un trabajador, el servicio o el producto no es eficiente con base en las necesidades del individuo que lo compra o consume.

Por ejemplo, cuando se va al médico para recibir atención por determinada enfermedad, él, con su experiencia, indica los tratamientos que se requieren conforme a la dolencia padecida. Luego, el paciente puede quejarse, como cliente, si el trato fue profesional o no, si lo que recomendó el galeno fue lo adecuado a la necesidad o si se sanó o minimizó la dolencia; sin embargo, no se le puede decirle cómo debe tratarnos, médicamente hablando, ya que él posee el conocimiento, está especializado en ese servicio profesional, sabe cómo funciona el organismo humano, qué medicamentos alivian síntomas y patologías, etc. Por tanto, el cliente o paciente está en manos de la pericia y conocimiento del profesional, y no puede determinar cómo ha de ser el tratamiento y el uso de las herramientas para combatir la enfermedad.

No obstante, en las empresas educativas, muchas veces se permite que los “clientes” (alumnos y padres de familia) sí determinen el cómo deben ser atendidos en la necesidad educativa, sin poseer el conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, y bastantes instituciones, al primar el deseo o la “necesidad del cliente”, pierde el objetivo general de la institución frente a la comunidad a la que sirve.

He aquí la importancia de entender la calidad educativa, no es un simple servicio al cliente, es un servicio de orden social y personal.

Recordemos que la institución educativa vive en una comunidad, también es importante conocer esta dimensión comunitaria en donde los alumnos, padres de familia, profesores, directivos e institución, requieren tener elementos para un buen funcionamiento, como las sociedades estudiantiles, las organizaciones de padres de familia, el trabajo por academias y las comunidades de docentes, las organizaciones directivas e institucionales, así como entre instituciones y su organización colectiva, y hacia la sociedad mexicana.

Se debe ir de lo micro a la macro, las instituciones educativas son sistemas de sistemas que conforman un marco de comunidad y el enlace entre las relaciones que surjan de tal ambiente, a partir de una mejor comunicación asertiva, del interés y empatía por la visión de cada sistema comunitario, así como la corresponsabilidad en el quehacer específico y llevarlo a la práctica con la finalidad de responder a las necesidades sociales reales.

#### **4.7 Calidad integral**

Partiendo de lo anterior, si comprendemos que las empresas son sistemas de sistemas, es decir, son como un organismo vivo, éste para su supervivencia requiere que cada sistema interno y externo funcionen continuamente enlazados, es decir, si un órgano o sistema no funciona, esto pone al organismo en una situación de enfermedad o grave estado que puede provocar su muerte, si el sistema respiratorio colapsa, este no lleva el oxígeno a los órganos internos, corazón, pulmones, cerebro, etc., por tanto puede propiciar la muerte del individuo o el mal funcionamiento de uno de los órganos vitales.

Del mismo modo, un sistema dentro de la empresa que no efectúe su labor de manera adecuada, pone en riesgo el funcionamiento; por ejemplo: si las áreas administrativas no funcionan, los recursos económicos que solventan las acciones, herramientas y operación básica de las demás dimensiones, provocan que la institución no ofrezca un buen servicio, o puede incluso precipitar su colapso, lo que resultaría en una gran pérdida.

De tal modo, si una dimensión, departamento o individuo, no cumple con su rol y un buen servicio, pueden generarse dificultades y, por tanto, el servicio ya no ofrece la calidad total requerida.

La calidad consiste en verificar que cada parte cumpla su cometido, pero sin caer en el control y auditoria patológica, es decir, estar encima de la gente y los sistemas para que éstos cumplan con su labor.

Más bien, se requiere autogestión, responsabilidad, autonomía, autorregulación y organización entre dimensiones o sistemas, comunicación continua y asertiva. Un verdadero trabajo colaborativo en donde todas las ideas confluyan para adecuarse a las necesidades reales de la institución y el entorno.

Se trata de creer en el valor del capital humano, en el valor de las ideas, la influencia y el buen manejo de las nuevas tecnologías, la competitividad profesional y prudente, la ética social, personal y corporativa. La calidad total implica realmente el crecimiento y el autoconocimiento de la institución, el compromiso y la responsabilidad.

#### **4.8 Gestión de calidad**

La gestión de calidad es un modelo reciente en el sentido del control de calidad en las empresas; antaño, el control de calidad se ejercía cuando el producto o el servicio eran terminados, se revisaba que el proceso diera un buen producto, lo cual implicaba que hasta el final de la producción se vieran los resultados obtenidos, tanto si se había fabricado un producto bien hecho o no, lo cual generaba una pérdida económica, de tiempo y recursos.

Cuando se visualizó este inconveniente, las empresas comenzaron a generar un nuevo enfoque, el cual consistía en que cada proceso cumpliera con un requisito de calidad, es decir, el primer paso de un ensamblado se revisaba antes de pasar al siguiente proceso, así se modificaban los errores antes de que continuara hacia la siguiente fase, lo que propiciaba que el producto o servicio final fuera el apropiado, que no tuviera errores o fallas.

Por otro lado, se debe considerar que el mercado es ahora global, así, un producto o servicio local compite con cientos o miles creados por organizaciones o empresas de todo el mundo, ¿cómo sé que mi producto o servicio es el adecuado?, ¿cómo sé que compite con este

mercado de tan amplia variedad? Y desde el punto de vista del consumidor cómo sabe que el servicio o el producto tienen la calidad requerida.

Esto hizo que la calidad tuviera un eco enorme en el proceso de producción y servicio, requirió que se generaran organizaciones gubernamentales, (internacionales y nacionales) que revisaran la calidad de los productos y servicios y que se estandarizaran los procesos, es decir, el paso a paso de cada acción que generaba el producto o el servicio.

La gestión de calidad busca que cada proceso ocupado para desarrollar el servicio o producto sea el adecuado, eficiente y eficaz para, al final, éste cumpla con la calidad adecuada, esto es, haga lo que dice que hace.

En relación con la gestión de calidad en la institución educativa, se deben revisar los procesos de cada área, departamento o dimensión, el correcto funcionamiento, que todos cumplan con un procedimiento estandarizado; en las labores recurrentes debe haber una línea clara de acción entre los diferentes agentes que la generan, pasos a seguir, una relación entre las diferentes áreas o departamentos, que la comunicación sea continua y asertiva, etc.

Cada proceso debe ser revisado por un gestor, que verifique los elementos y los procedimientos en cada sección, antes, durante y después de prestado el servicio. Así como una comisión de gerencia general que examine el conjunto de procesos y los resultados de su funcionamiento.

La calidad también se registra en la capacidad de adaptación de la empresa a las nuevas necesidades y dificultades a las que se enfrenta, por lo tanto, los procesos deben de ser examinados continuamente para verificar el adecuado funcionamiento.

#### **4.9 Certificación**

La certificación es un reconocimiento a nacional o internacional que verifica y sustenta que la institución o empresa cuenta con los procesos estandarizados adecuados, eficaces y eficientes que le permiten competir en un mercado nacional o internacional, y valida la calidad de los

productos o servicios y con ello asegurar que se satisface la necesidad del cliente que lo consuma.

En México, encontramos que hay varias casas certificadoras que verifican y dan validez a las instituciones educativas que buscan generar confianza entre los usuarios, y para el mejoramiento propio de la empresa educativa. Estas certificadoras son de orden gubernamental y organizaciones sociales que dependen de organismos internacionales que brindan la asesoría a las instituciones para desarrollar procesos de calidad y así ser reconocidas nacional o internacionalmente en su quehacer cotidiano.

Véanse algunas de las principales certificadoras:

#### *A nivel superior*

1. ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Estudios Superiores. Era la casa certificadora principal de la Universidades públicas, en los últimos años también certifica a las instituciones privadas.
2. FIMPES: Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior.
3. CONACYT: Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías.
4. CIEES: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.
5. COMPI: Comité Mexicano para la Práctica Internacional para las Profesiones. Acredita programas académicos y práctica profesional
6. CENEVAL: Centro Nacional de Evaluación, este revisa y evalúa a los alumnos en su ingreso y egreso de las instituciones educativas por medio de exámenes como EXANI-I, Ingreso a nivel medio superior, EXANI-II, ingreso a nivel superior, EXANI-III, estudios de posgrado y EGEL, examen de egreso general de licenciatura.
7. CONOCER: Consejo Nacional de Certificación Laboral. Certifica las competencias laborales de los trabajadores, para competir a nivel nacional e internacional.
8. Norma ISO 9000: Nace de la Organización Internacional para la estandarización (ISO es la abreviación internacional) la organización nace en 1979 en Inglaterra con la British Standards Institution (BSI). Su función es desarrollar un buen sistema de gestión en las empresas por medio de una estandarización internacional de los procesos de las mismas, hace unos años se introdujo en los sistemas educativos.



De alguna manera, el reconocimiento nacional o internacional, puede ser de gran ayuda a las necesidades de la gestión de calidad en la empresa educativa, un proceso de certificación se genera a través de uno o dos años, con los cuales se estandarizan los procesos, se revisan de manera continua y se mejoran conforme avanza su desarrollo; permite, así, a la empresa a mejorar, analizar y realizar una reingeniería de sí misma para competir en un medio globalizado.

### Material complementario

- Dimensión pedagógico curricular

<https://www.youtube.com/watch?v=TUdyuTyEyZE>

<https://www.youtube.com/watch?v=n6SgfChXSPc>

## BIBLIOGRAFÍA

FLORES ZAVALA, ERNESTO. "ELEMENTOS DE FINANZAS PÚBLICAS MEXICANAS", ED. MÉXICO D.F. 1946, P. 33

GESTIÓN Y LIDERAZGO EN EDUCACIÓN, CENTRO LASALLISTA DE FORMACIÓN. DIPLOMADO: LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LASALLISTA.

H. PEUMANS. DEUSTO, VALORACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. 1967. PÁGINA 21

HITT BLACK, P, ADMINISTRACIÓN, PEARSON PRENTICE HALL, MÉXICO, 2006, 8 P.

[HTTP://NORMALISTA.ILCE.EDU.MX/NORMALISTA/BOLETIN/GESTION/PLAN\\_B.PDF](http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/boletin/gestion/plan_b.pdf), P. 81-83.

[HTTP://NORMALISTA.ILCE.EDU.MX/NORMALISTA/BOLETIN/GESTION/PLAN\\_B.PDF](http://normalista.ilce.edu.mx/normalista/boletin/gestion/plan_b.pdf), P. 45.

KAUFMAN, R., PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS, TRILLAS, MÉXICO, 2004, 24 P.

KÜPER W., CURRÍCULO Y DIDÁCTICA GENERAL, EDIT. ABYA-YALA, ECUADOR, 1993.

LAVIN, S, Y DEL SOLAR S., EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN DE LA VIDA ESCOLAR., EDIT. LOM, COLOMBIA, 2000.

PÉREZ GÓMEZ, OBSERVATORIO CIUDADANO DE LA EDUCACIÓN, COLABORACIONES LIBRES VOLUMEN III, NÚMERO 68. MÉXICO, AGOSTO DE 2003, 147P.

REVISTA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN, UNIVERSIDAD LA SALLE, HERNÁNDEZ MONDRAGÓN A., LA ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR., P. 52.

[HTTP://REDALYC.UAEMEX.MX/PDF/342/34202604.PDF](http://REDALYC.UAEMEX.MX/PDF/342/34202604.PDF)

RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, THOMSON, MÉXICO, 2004, 340 PP.

ROJAS QUIÑONES, J.M., GESTIÓN EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, GESTIÓN MAGISTERIO, COLOMBIA, 2006, 27P.

SACRISTÁN J.G., EL CURRÍCULUM: REFLEXIÓN SOBRE LA PRÁCTICA, EDIT MORATA, ESPAÑA, 2007