

Dirección estratégica para la planeación financiera en instituciones educativas internacionales

Strategic direction for financial planning in international educational institutions

Direção estratégica para o planejamento financeiro em instituições educacionais internacionais

DOI: <http://dx.doi.org/10.23913/ride.v7i14.286>

Josefina Morgan Beltrán

Universidad Autónoma de Querétaro, México

jmorganbeltran@yahoo.com.mx

Resumen

Esta investigación presenta un análisis del papel que juega el Consejo Directivo en la planeación financiera de una institución educativa bicultural en México. El objetivo es lograr definir los elementos fundamentales que en relación a la toma de decisiones del Consejo Directivo favorecen el éxito y la competitividad de una institución con estas características. Se elaboró un estudio de caso en la ciudad de Querétaro, dicha institución está constituida como Asociación civil, sin fines de lucro, donataria y con una composición organizacional encabezada por una Asamblea General y presidida por el Consejo Directivo quien asume funciones de liderazgo durante 2 años y toman las decisiones estratégicas de la Institución enfocadas en la supervivencia y éxito de la misma a largo plazo, ello incluye la planeación financiera, la cual define la solidez y plataforma de la institución y la forma en la que esté basada dicha planeación es determinante para permitir el desarrollo de las demás actividades operacionales, académicas y administrativas a las que está sujeta.

El trabajo realizado deja una herramienta para la toma de decisiones importantes tanto para la Institución en cuestión como para todas aquellas instituciones del país que se

desarrollan con características similares a las mencionadas, asimismo permite una experiencia profesional compartida de alto valor para todas aquellos interesados en el tema.

Palabras clave: Consejo directivo, Instituciones educativas, planeación financiera.

Abstract

This research presents an analysis of the role of the Directing Council in the financial planning of a bicultural educational institution in Mexico. The objective is to be able to define the fundamental elements that in relation to the decision making of the Directing Council favor the success and the competitiveness of an institution with these characteristics. A case study was prepared in the city of Querétaro. This institution is constituted as a civil association, not for profit, and with an organizational composition headed by a General Assembly and chaired by the Board of Directors, which assumes leadership roles for 2 years And make the institution's strategic decisions focused on its long-term survival and success, this includes financial planning, which defines the strength and platform of the institution and the way in which such planning is based is decisive for Allow the development of other operational, academic and administrative activities to which it is subject.

The work done leaves a very important decision-making tool for both the Institution in question and for all those institutions in the country that are developed with characteristics similar to those mentioned. It also allows a shared professional experience of high value for all those interested in the theme.

Key words: Board of Directors, Educational Institutions, Financial Planning.

Resumo

Esta pesquisa apresenta uma análise do papel do Conselho no planejamento financeiro em uma instituição de ensino bicultural no México. O objetivo é definir os elementos fundamentais sobre a decisão do Conselho de favorecer o sucesso ea competitividade de uma instituição com estas características. Um estudo de caso foi desenvolvido na cidade

de Queretaro, esta instituição é constituído como uma associação civil, sem fins lucrativos, donatário e composição organizacional dirigido por uma Assembléia Geral e presidido pelo Conselho de Administração que assume papéis de liderança por 2 anos e tomar decisões estratégicas da instituição focada na sobrevivência e sucesso de longo prazo, o que inclui planejamento financeiro, que define a força ea plataforma da instituição e como ela se baseia tal planejamento é essencial para permitir o desenvolvimento de outras actividades operacionais, acadêmicas e administrativas a que está sujeita.

O trabalho deixa uma ferramenta para a tomada de decisões importantes para a instituição em causa e para todas as instituições do país que desenvolvem semelhante às características acima mencionadas também permite uma experiência compartilhada de alto valor para todos os interessados em tema.

Palavras-chave: bordo, instituições de ensino, planejamento financeiro.

Fecha Recepción: Junio 2016

Fecha Aceptación: Octubre 2016

I. INTRODUCCIÓN

Debido al interés del país por incorporarse al esquema de Globalización y Competitividad Mundial y querer acercarse a un ritmo acelerado a los países del primer mundo, surgen las Escuela Biculturales que cubren uno de los compromisos del Gobierno de México que es el ofrecer Educación a nacionales y extranjeros, ofreciendo Educación Bicultural (enseñanza apegada a los estándares de Secretaría de Educación Pública (SEP) en México y de algunos de los principales organismos de Educación de Estados Unidos como la Asociación de Escuelas del Sur de Estados Unidos (SACS en sus siglas en Inglés), o Advanc-Ed entre otras, en este caso, las Escuelas Americanas ofrecen clases en Inglés y en Español, cubriendo con esto la necesidad de personal extranjero que llega a las empresas mexicanas a desempeñar un trabajo determinado y se vienen al país con su

familia, en algunos de los casos estas familias se quedan a radicar en el País y específicamente en el estado de Querétaro.

Esta investigación muestra un panorama general de la institución y la relación que existe del cambio del Consejo de Dirección y la Planeación Financiera institucional.

Finalmente con el conocimiento de la relación que se establece entre el cambio del consejo de dirección y la planeación financiera institucional, se proponen alternativas de intervención que podrían fortalecer el manejo adecuado de sus Recursos, así como los planes y programas de todas las áreas involucradas, incluso aún más los conocimientos aquí adquiridos pueden favorecer a las más de 20 instituciones educativas con características similares, que se ubican a lo y ancho del país.

II. APORTE TEÓRICO

2.1 Justificación y Planteamiento del problema

Específicamente, la necesaria transformación de programas y planes de trabajo, en las diversas áreas a partir del cambio del Consejo Administrativo, puede constituirse en un aspecto de desafío y crecimiento sin embargo al mismo tiempo puede ocasionar inconsistencia y retroceso.

Las Instituciones Educativas particulares tienen una serie de características fiscales, administrativas y financieras que hacen su administración y gobierno muy peculiar, por ejemplo no cuentan con beneficios del gobierno para desarrollar óptimamente su función y las características particulares de ellas mismas, en algunos casos no permite el crecimiento óptimamente acelerado que requieren y que exige el Gobierno de México.

La Escuela en estudio, tiene que enfrentar entre otros, los siguientes problemas al igual que otras escuelas con constitución similar ubicadas en el país:

Por ser Asociación Civil no tienen derecho a financiamientos crediticios con las Instituciones financieras del país.

Requieren importar profesores extranjeros, los cuales se buscan en las ferias de reclutamiento de Canadá, Estados Unidos o de otros países.

Para competir con los reclutadores de otros países del mundo, es necesario ofrecerles a los profesores extranjeros una serie de beneficios adicionales a los estrictamente indispensables por Ley en México como son: Sueldo en Dólares, Viáticos anuales en

dólares a su país de origen, renta de departamento, pago de servicios, como agua, luz, gas, entre otros; todos estos gastos no son deducibles para efectos fiscales en México, se tienen que buscar estrategias para poder cumplir con ambos aspectos.

El Consejo Directivo que es quien tiene los poderes amplios para la toma de Decisiones estratégicas tiene una vigencia máxima de 2 años, con ello los proyectos que requieren mayor tiempo para consolidarse se vuelven más lentos, además de que el perfil del consejero no es precisamente en el área de la Educación y su punto de vista puede estar sesgado.

La pregunta de investigación es *¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad y Planeación Financiera de una Institución Educativa Bicultural en México dirigida por un Consejo Directivo, sin propietarios, donataria y con objetos sociales muy definidos?*

2.2 Antecedentes

2.2.1 Instituciones educativas no lucrativas

Para los efectos de la Ley del Impuesto sobre la renta (LISR), se consideran personas morales con fines no lucrativos, las sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza (instituciones educativas), con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos de la Ley General de Educación (LGE), así como las instituciones creadas por decreto presidencial o por ley, cuyo objeto sea la enseñanza.

2.2.2 Administración de la Institución Educativa

El poder supremo de este tipo de instituciones educativas reside en la asamblea general, esta última solo se ocupará de los asuntos contenidos en la respectiva orden del día y sus decisiones serán tomadas por la mayoría de los votos de los miembros presentes.

El Director o directores de ellas tendrán las facultades que les conceden los estatutos y la asamblea general, con sujeción a estos documentos.

En la asamblea general se resolverán los asuntos siguientes:

- 1.- Sobre la admisión y exclusión de los asociados, en este último caso solo podrán ser excluidos de la asociación por las caudas que señalen los estatutos.
- 2.- Sobre la disolución anticipada de la institución educativa o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos.
- 3.- Sobre el nombramiento del director o directores, cuando no hayan sido nombrados en la escritura constitutiva.
- 4.- Sobre la revocación de los nombramientos hechos.
- 5.- Sobre los demás asuntos que le encomienden los estatutos.

El Consejo Directivo está formado por 7 integrantes de la Asamblea General los cuales son elegidos por votación y desarrollan sus funciones por un período de 2 años, se elige un presidente, un secretario, un tesorero y 4 vocales cuyas funciones generalmente se distribuyen para dirigir algunos comités específicos que se formen o para participar en decisiones como infraestructura, Asociaciones de Padres de Familia, Desarrollo Institucional, Sistemas, Becas, entre otros. El Consejo Directivo toma las decisiones estratégicas operativas y tiene una relación directa con el Director General de la Escuela a través del Presidente y con el Administrador Financiero a través del Tesorero; en los estatutos se establece que los miembros del Consejo Directivo no deben operar, esa es función exclusiva de los empleados de la organización quienes son dirigidos por el Director General.

El Director General es contratado por el Consejo Directivo y es quien dirige la operación de la Escuela, de ese puesto dependen los directores de las áreas o secciones de la Institución.

2.2.3 Aspectos Generales de las Finanzas

El concepto de Gerencia Financiera o Administración Financiera implica que los flujos descritos se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido.

La Administración Financiera estudia precisamente, todo lo relacionado con el manejo de los flujos de fondos en las organizaciones y las decisiones financieras que la dirigen, se refiere a como el gerente financiero debe ver hoy con los aspectos de Dirección General, los elementos financieros de una Institución son la base final para la toma de decisiones, es la “mano derecha” del Director General, mientras que en el pasado

solo debía preocuparse por la obtención de fondos y por el estado de caja de la organización.

En años recientes, la combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, los avances tecnológicos que exigen cantidades apreciables de capital, el medio ambiente y la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez mas estrictas para controlar y la importancia de las operaciones internacionales, ha sido decisiva para obligar al gerente financiero a asumir responsabilidades que apoyen las decisiones de la Dirección General.

Estos factores han exigido a las organizaciones un grado considerable de flexibilidad para sobrevivir en un medio de cambios permanentes.

Los usuarios primarios de la Administración Financiera son los gerentes financieros de la organización, ya que la asignatura nos enseña como el mismo debe adaptarse al cambio y la eficiencia para planear el manejo de los fondos que requiera la organización, con que identifique la adecuada asignación de los fondos y la obtención de los mismos. Porter (1980)

2.2.4 La Dirección estratégica de la empresa

Factores causales de la dirección estratégica

A partir de 1950 (García A. 2005), las empresas antiguas se encontraban con plus de rentabilidad al tiempo que aparecieron nuevas actividades lucrativas. Desde un punto de vista comercial los mercados comenzaron a saturarse y los instrumentos promocionales dejaron de ser tan eficaces, a las empresas les resultaba cada vez más difícil colocar su producción pues el mercado estaba saturado para este tipo de bienes tradicionales. En esta época la dirección de la empresa se centraba en el desarrollo y coordinación de sus áreas funcionales.

El cambio surgió a partir de 1973 (Ocaña 2003), que sumió a la economía en una etapa de estancamiento e inflación, los precios pasaron a ser inestables, nacieron nuevos competidores y los centros de poder e influencia pasaron del Mediterráneo y el Atlántico para situarse en el Pacífico, Sudeste Asiático.

También se produjeron cambios en los valores sociales, vida más sana, respeto al medio ambiente a los animales. A la empresa no le queda más remedio que adaptarse,

pasando de la anterior forma de dirigir las empresas a una dirección estratégica de sus actividades.

De acuerdo a la planificación estratégica de la empresa.(Lozano 1995) todas las empresas deben observar las siguientes etapas a la hora de planificar.

a) Definir su misión, entendiendo esta como una combinación de la historia de la empresa, las preferencias de los directivos el entorno del mercado, sus recursos y sus ventajas competitivas. Para definirla hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las áreas o sectores donde va a desarrollar su actividad y los objetivos que desea alcanzar.
- Quién será el público objetivo; es decir, el mercado.
- El grado de integración vertical o nivel de satisfacción de las necesidades de autoabastecimiento.
- Sus relaciones con el mercado.
- El área geográfica para desarrollar sus actividades.
- Identificación de las unidades estratégicas de negocio. Una U.E.N. se define por:
 - El mercado objetivo que atiende o desea atender
 - Las necesidades que satisface.
 - La tecnología que emplea.

En la dirección estratégica las organizaciones aprenden de sus entornos internos y externos y en función de ello establecen sus estrategias, consideran de manera importante la opinión de los stakeholders (grupos de interés), dicha dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo, su misión, visión y valores lo cual sirve de guía para Directivos y empleados (Harrison y Caron, 2009).

De acuerdo a Ocaña (2012), el estratega es quien lleva a cabo las estrategias; la estrategia es el plan de acción a desarrollar y la Gestión estratégica son las acciones que se llevan a cabo para poner en práctica la estrategia. Bajo este análisis se considera que un modelo de negocio debe estar fundamentado en la Identidad, la diferencia y la eficiencia como ventajas competitivas de la Institución.

2.2.5. Planeación Financiera

A partir de la década de los 80's los enfoques económicos han ido variando considerablemente, entrando en acción nuevos actores y factores como la Globalización, la Tecnología, el Talento, la Información y por consecuencia, los requerimientos de la Administración (Haime, 2009); las finanzas en las empresas consideran la Planeación de los recursos económicos para hacer frente a los compromisos y valorar la conveniencia de las fuentes de su obtención.

Es responsabilidad del Administrador Financiero preservar la salud financiera de la Institución y hacer que prevalezcan criterios financieros sanos que permitan la creación de valor en todos los aspectos de la organización.

La planeación financiera establece las formas de cómo lograr las metas establecidas por la organización, facilitan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para el cumplimiento de objetivos, el plan financiero tiene que ser derivado de un plan general establecido por la Dirección de la Organización, el alineamiento es indispensable ya que de lo contrario es posible que se desvíe el rumbo y se distraigan recursos en acciones que no aporten beneficio ni valor a la institución (Morales y Morales, 2014).

Una adecuada planeación financiera debe considerar las necesidades y oportunidades que se presentarán en un período de tiempo determinado para con ello elaborar la planeación a corto, mediano y largo plazo procurando encuadrar los aspectos de riesgo lo mayormente controlados posible (Maqueda, 1992), una vez establecido el plan financiero deberán buscarse mecanismo dinámicos de control que permitan monitorear el transcurso de las acciones reales para adecuar la proyección de manera oportuna y evitar que la dirección planeada se pierda o sea contraria a la realidad que vive la empresa.

2.3 Descripción de la Institución caso de Estudio

La Escuela en estudio es una Institución privada, laica, no lucrativa, que ofrece una educación bilingüe y bicultural dentro del contexto de las tradiciones educativas americanas, con una historia de 50 años de tradición e innovación en el campo de la educación internacional.

2.3.1 Misión

“Ofrecer a sus alumnos una educación integral tipo Estados Unidos, bilingüe, de la más alta calidad, que reconozca los talentos individuales y fomente la constante búsqueda del conocimiento. En un ambiente de seguridad y respeto, esta educación brindará los conocimientos, habilidades y valores que forjen personas que contribuyan más allá del aula, en forma exitosa a una sociedad globalizada.” Manual de la institución (2006).

2.3.2 Historia

Se fundó en 1964 por un grupo de empresarios queretanos que tuvieron la necesidad de establecer una escuela bilingüe, bicultural México-Norteamericana, para los hijos de sus ejecutivos extranjeros y cuyos estudios tuvieran un reconocimiento tanto en México como en Estados Unidos.

2.3.3 Acreditaciones

Está acreditada en México por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y en Estados Unidos por el Southern Association of Colleges and Schools (SACS), que marca altos estándares de calidad educativa, esta organización ha sido asumida por Advanc-Ed que es la comunidad más grande de profesionales de la educación en el mundo para las escuelas Pre-K-12 y los sistemas escolares para asegurar que todos los estudiantes realicen todo su potencial. Con más de cien años de trabajo en la acreditación de escuelas, se dedica a certificar escuelas y tiene como compromiso “ayudar al mejoramiento, combina el conocimiento y la experiencia de un instituto de investigación, las habilidades de una firma de consultoría de gestión y la pasión de un movimiento de base para el cambio educativo”, ha certificado a más de 34,000 escuelas y sistemas escolares-empleando a más de cuatro millones de educadores y matricularse más de 20 millones de estudiantes-a través de los Estados Unidos y otras 70 naciones. AdvancED se creó a través de una fusión de 2006 de las divisiones Pre-K-12 de la Asociación Norte Central de Acreditación y Mejora Escolar (NCA CASI) y la Asociación de Colegios y Escuelas del Consejo de Acreditación y Mejoramiento Escolar (SACS CASI) Se amplió a través de la adición de la Comisión de Acreditación del Noroeste (NWAC) en 2012.que es quien audita más de 3000 escuelas en todo el mundo, convirtiéndose en una Escuela que está al nivel de las

del mundo, además, han sido aceptados por la Organización de Bachillerato Internacional (BI) con sede en Ginebra, Suiza (Advan-Ed, 2017)

2.3.4 Constitución

La Escuela es una asociación civil que no persigue fines de lucro, está regida por una Asamblea General de Asociados, formada principalmente por empresarios y padres de familia, la cual ejerce sus funciones de administración a través de un Consejo Directivo, la Asamblea está representada por 40 padres de familia que significan aproximadamente el 5% del total de familias y de entre ellos se elige al Consejo Directivo. El acta constitutiva

2.3.5 Consejo Directivo

El Consejo Directivo está formado por:

- 1.- Presidente
- 2.- Secretario
- 3.- Tesorero
- 4.- Vocal 1 – Infraestructura
- 5.- Vocal 2 – Sistemas y Equipamiento
- 6.- Vocal 3 – Desarrollo Institucional
- 7.- Vocal 4 - Relación con Asociaciones de Padres de Familia.

Cada uno de los integrantes del Consejo Directivo dura en funciones 2 años y después del 1er. Año empieza a preparar a su sucesor.

El presidente del Consejo tiene Poder General para tomar todas las decisiones que considere pertinentes para el bienestar de la Institución, la asamblea le otorga su voto de confianza y a su vez éste deberá rendirle cuentas 3 veces al año de la siguiente manera:

1er. Reunión de asamblea general, se desarrolla en el mes de noviembre de cada año y en ella se analiza lo siguiente:

- a) Programas Académicos.
- b) Composición del personal docente y administrativo y los cambios para el nuevo ciclo escolar.

- c) Infraestructura realizada en verano inmediato anterior y planes para el siguiente año.

2da. Asamblea en el mes de enero de cada año, en ella se analiza:

- a) Mercadeo de Colegiaturas y Sueldos.
- b) Necesidades de la Institución
- c) Propuesta de incremento en Colegiaturas e Inscripciones así como otras cuotas.
- d) Presentación previa del presupuesto con diferentes ensayos de incrementos.

3era. Asamblea en el mes de mayo de cada año:

- a) Análisis de Estados Financieros Dictaminados.
- b) Análisis del Presupuesto del ciclo anterior y avance del ciclo actual.
- c) Autorización del Presupuesto de Ingresos y Egresos.
- d) Infraestructura a realizarse en el Verano siguiente.

El consejo directivo establece planes y prioriza las actividades a realizarse en la Institución, las somete a votación de la asamblea y una vez aceptadas se programan sobre todo las inversiones a realizar en las instalaciones de la Escuela así como el rumbo educativo y el perfil del egresado que se pretende.

Las decisiones finales del Consejo deben ser respetadas y apoyadas por todos sus miembros individuales.

III. METODOLOGÍA

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Describir y analizar el papel que representa el cambio del Consejo Directivo en la planeación financiera de una Escuela Americana Bicultural en México.

3.1.2. Objetivos Específicos

Identificar las áreas así como las características y actividades de los departamentos involucrados en la Planeación Financiera.

Describir dentro de la Planeación Financiera sus principales fortalezas y áreas de oportunidad a partir del cambio de Consejo de Dirección

A través de la identificación de los aspectos antes señalados se pretende elaborar algunas propuestas que beneficien a la institución en general

A través de la identificación de los aspectos antes señalados se pretende elaborar algunas propuestas que beneficien a la institución en general

3.2 Hipótesis y Variables de Estudio

“El cambio del Consejo Directivo repercute en la Planeación Financiera”

a) Variable Independiente: Cambio bianual del Consejo de Dirección.

Cambio de los 7 integrantes del Consejo Directivo de los cargos: Presidente, Secretario, Tesorero, Vocal 1 (encargado de infraestructura) Vocal 2 (encargado de asociación de padres de familia), Vocal 3 (encargado de desarrollo institucional), Vocal 4 (encargado de los planes y programas académicos).

b) Variable Dependiente: Planeación Financiera

Fortalezas y Áreas de oportunidad de la Planeación Financiera.

3.3 Diseño y Tipo de estudio

En cuanto al diseño a emplear en la presente investigación es no experimental ya que no posee control directo de las variables puesto que sus manifestaciones ya han ocurrido, el tipo de estudio es correlacional, de campo, transversal retrospectivo y analítico (Kerlinger y Lee, 2001) de comprobación de hipótesis, ya que busca descubrir o revelar relaciones y se complementa con entrevistas semiestructuradas efectuadas a los Directores de sección, Director General y Administrativo de la Institución caso de estudio.

3.4 Población y muestra

Se eligió llevar a cabo esta investigación en una escuela bicultural en Querétaro a partir de contar con la aprobación de la dirección general de la misma, (consentimiento informado) al mismo tiempo representa un ejemplo de las escuelas de alto nivel académico y de trayectoria reconocida en el Estado de Querétaro y que cuenta además con las características de ser americana-bicultural, incluye a todo el personal directivo que tiene bajo su responsabilidad personal subordinado o de coordinación en el que además de la toma de decisiones se involucra directamente en el proceso Administrativo, financiero y laboral de Institución

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia en donde se entrevistó a todo el personal directivo (directores de preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, deportes,), mediante entrevista semi-estructuradas que permitieron a las personas hablar libremente de sus experiencias.

3.5 Instrumentos y procedimiento

Revisión de documentos instituciones, tales como manuales de políticas, procedimientos, recursos humanos, estados financieros, marco legal, etc.

Se realizaron entrevistas abiertas con el personal directivo de la institución con las directrices de la investigación.

Se llevaron cabo encuestas a través de la elaboración de un cuestionario el cual primero se piloteó para confirmar su validez y confiabilidad, mismo que fue dirigido a todo el personal directivo de la institución a fin de conocer sus puntos de vista sobre el tema de investigación.

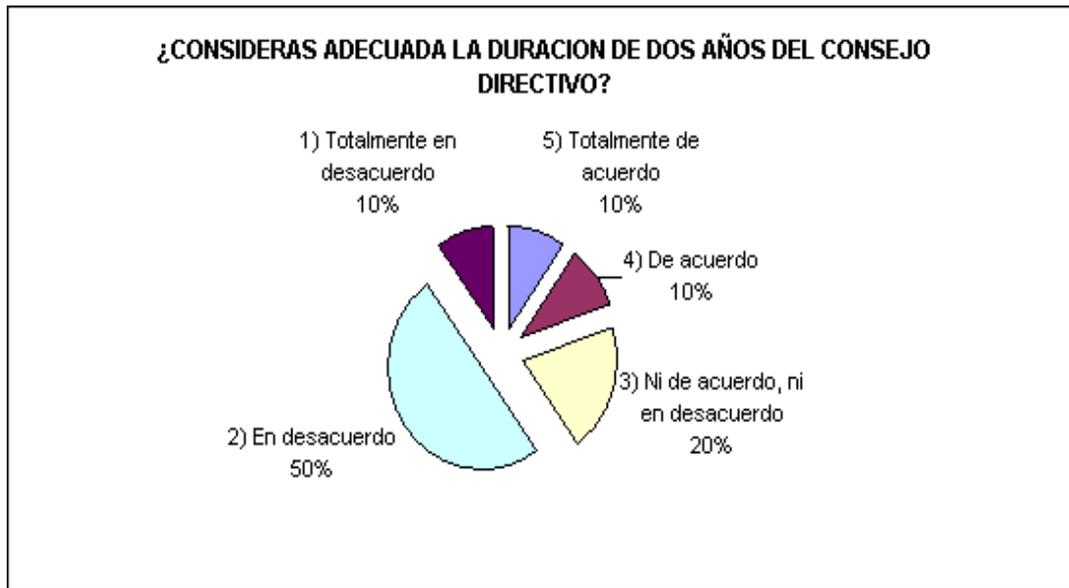
Una vez que se editaron y codificaron los datos, se procedió a realizar el análisis de los mismos con el objeto de poder llegar a conclusiones respecto a la problemática encontrada y en base a lo determinado poder llegar a la formulación de propuestas y a establecer las gráficas respectivas para facilitar la comprensión, interpretación y la inferencia correspondiente.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta directamente los resultados de los reactivos planteados en el cuestionario los cuales fueron confirmados a través de las entrevistas realizadas a los directivos de la institución de estudio.

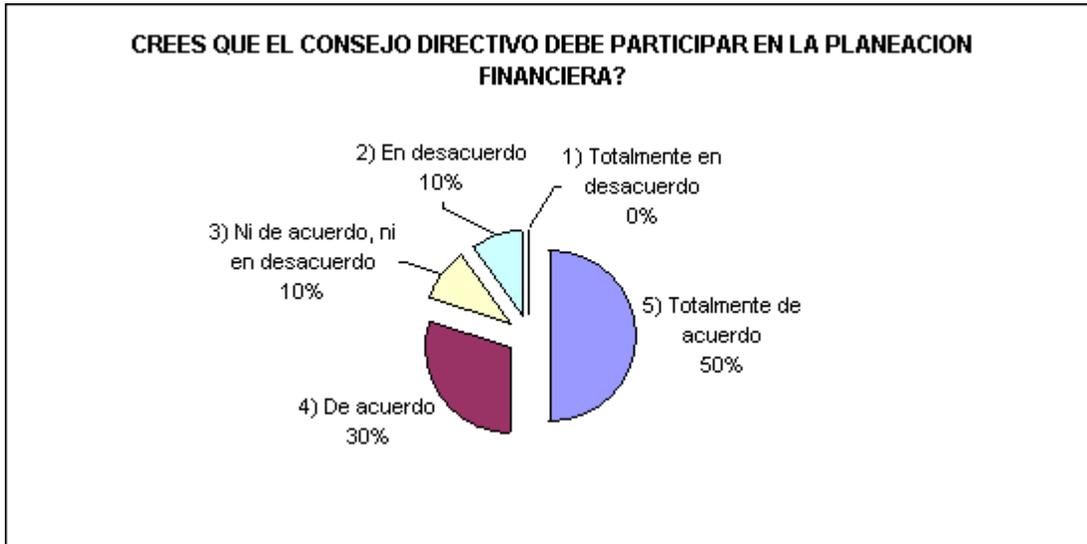
Los resultados muestran (Figura 1) que el 60% de la población encuestada considera que no es conveniente la duración bianual de funciones del consejo directivo ya que manifiestan que los proyectos que requieren mayor duración para concretarse pueden verse afectados por el cambio de Dirección. Las Instituciones que dependen de una Asamblea General formada por padres de familia en lugar de tener un dueño, tienen mayores procesos para autorizar las acciones a realizarse para el crecimiento de la Escuela, los análisis y las propuestas de acción una vez revisadas con el Director General, las presenta el Consejo Directivo a la Asamblea que sesiona 3 veces al año y después de ello se autoriza la realización de dichas acciones, este proceso interno de seguridad y vigilancia que a su vez permite transparencia y evita decisiones unilaterales de alguna persona, hace que los tiempos puedan ser mayores al tiempo del ejercicio de funciones del Consejo Directivo.

Figura 1. Duración del Consejo Directivo.



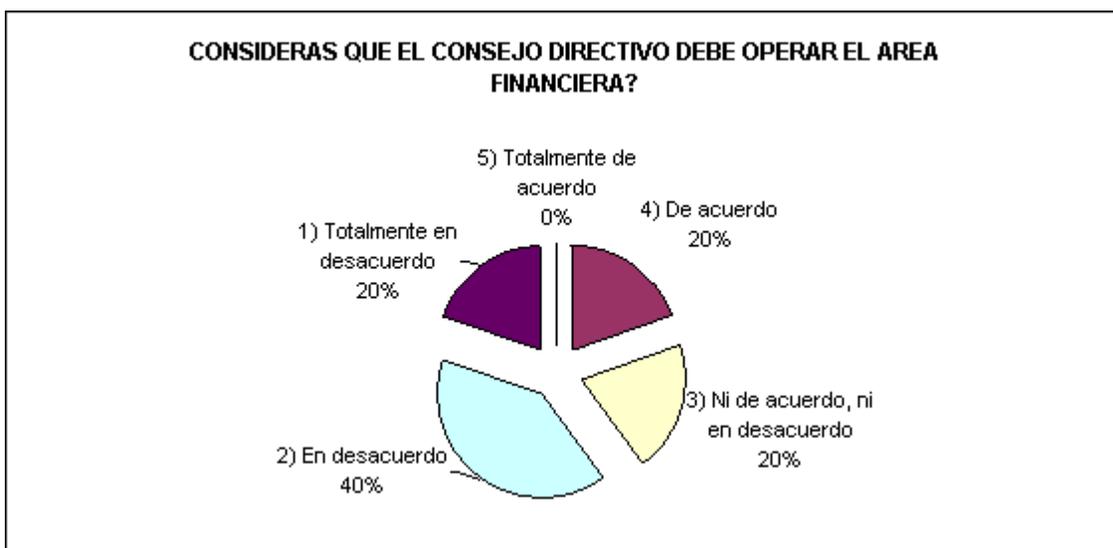
Respecto a la participación del Consejo Directivo en la Planeación Financiera (Figura 2), el 80% de los encuestados considera conveniente que el Consejo Directivo participe en la Planeación financiera de la Institución por considerarlo fundamental para el destino de la Institución, ellos deben marcar la línea a seguir. En este aspecto, los entrevistados argumentaron que sobre todo el tesorero del consejo directivo por ser una persona externa a la Institución y experta en cuestiones financieras, puede tener mayor objetividad en algunos aspectos y realizar aportes interesantes de mejora al área; a su vez esta práctica permite evitar vicios que pudieran generarse en un área tan delicada como es la financiera en la Institución.

Figura 2. Participación del Consejo Directivo en la Planeación Financiera.



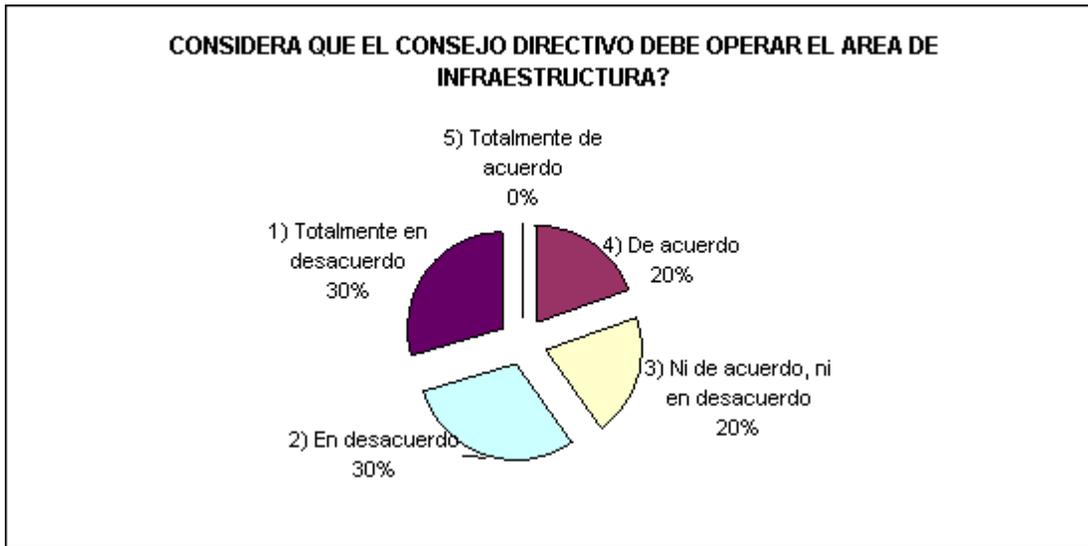
En la opinión sobre la injerencia o participación del Consejo Directivo en la operación de las actividades cotidianas en la Institución (Figura 3), el 60% de la población encuestada no está de acuerdo en que el consejo directivo opere o lleve las funciones financieras directamente, consideran sano no intervenir en el cómo sino únicamente en el qué hacer y marcar la línea de hacia donde ir.

Figura 3. Participación del Consejo Directivo en la operación de la Escuela.



El 60% de la población encuestada (Figura 4) considera que no es apropiado que el Consejo Directivo opere el área de Infraestructura, considera adecuado que dentro del Consejo Directivo exista una persona cuya función dentro del Consejo sea la de vigilar que el crecimiento físico de la Institución se lleve a cabo de acuerdo a un Plan de Infraestructura y Crecimiento a largo plazo autorizado por la Asamblea, con ello se asegura el cumplimiento cabal del futuro planeado respecto al crecimiento de las instalaciones de la Institución, incluso los planes de adquisición de nuevos bienes inmuebles en su caso y en función de ello elaborar incluso proyecciones financieras a largo plazo que incluyen estos planes de mejora para detectar el tiempo que implicaría contar con los fondos así como el tiempo de recuperación de la inversión; asimismo, estos planes pueden generar la necesidad de buscar alternativas de otros ingresos adicionales a los normales para lograr cumplir con los objetivos de crecimiento en un menor plazo.

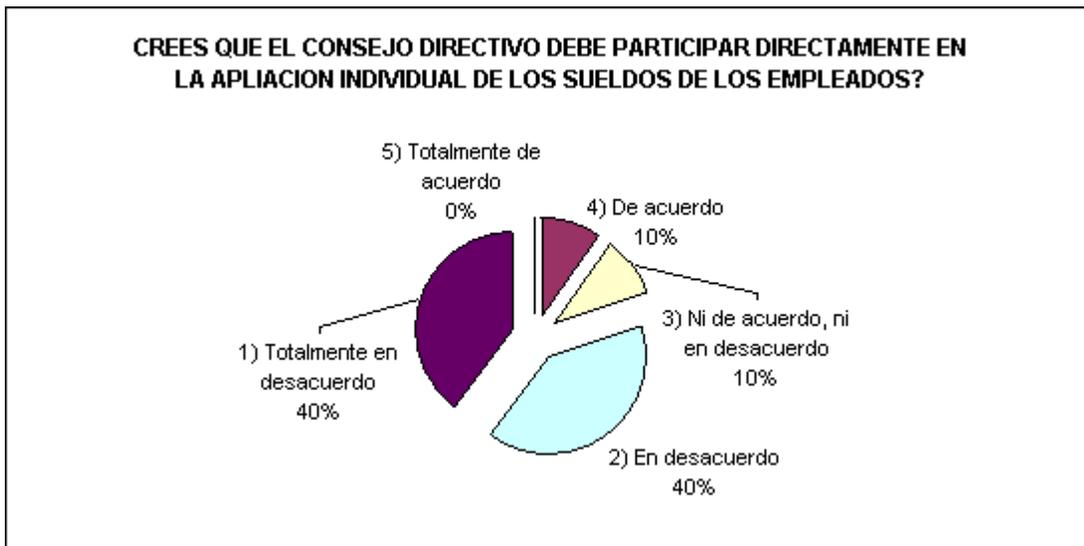
Figura 4. Participación del Consejo Directivo en la Planeación de Infraestructura



Respecto a la asignación de sueldos y salarios, el 80% de la población encuestada (Figura 5) cree que no es conveniente que el Consejo Directivo participe directamente en la aplicación individual de los sueldos ya que es el Director General y los Directores de Área quienes tienen más elementos de juicio para asignar los incrementos en base a la evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de cada puesto, es una función totalmente interna y operativa, por ello se sugiere que el consejo únicamente

marque la directriz del tabulador y los incrementos y que sea la Dirección Interna quién distribuya este incremento de acuerdo a las políticas internas establecidas en instrumentos como el Tabulador de Sueldos, la Evaluación de Desempeño, Las competencias, entre otros.; en este caso algún miembro del Consejo Directivo puede participar en comités de establecimiento de objetivos globales como es el posicionamiento que se desea de los niveles salariales en relación a las Instituciones similares de la localidad o del gremio de Asomex, los conceptos que se desean motivar o estimular y la asignación de los mecanismos de premios o reconocimientos, entre otros.

Figura 5. Participación del Consejo Directivo en la asignación de sueldos.



En lo que respecta a la asignación de Becas (Figura 6) se muestra que el 70% considera que el Consejo Directivo no debe participar en la asignación de becas ya que puede interferir el conflicto de intereses debido a que todos los miembros del consejo son padres de familia de la Institución y por lo tanto conocen a los demás miembros de la comunidad, pueden no ser muy imparciales al tomar las decisiones; de igual manera en esta categoría, algún miembro del consejo directivo puede participar en el comité de análisis de estrategias generales como el porcentaje de apoyo adicional al exigido por sep se otorgará, los requerimientos para el otorgamiento de becas diferentes a las de SEP así

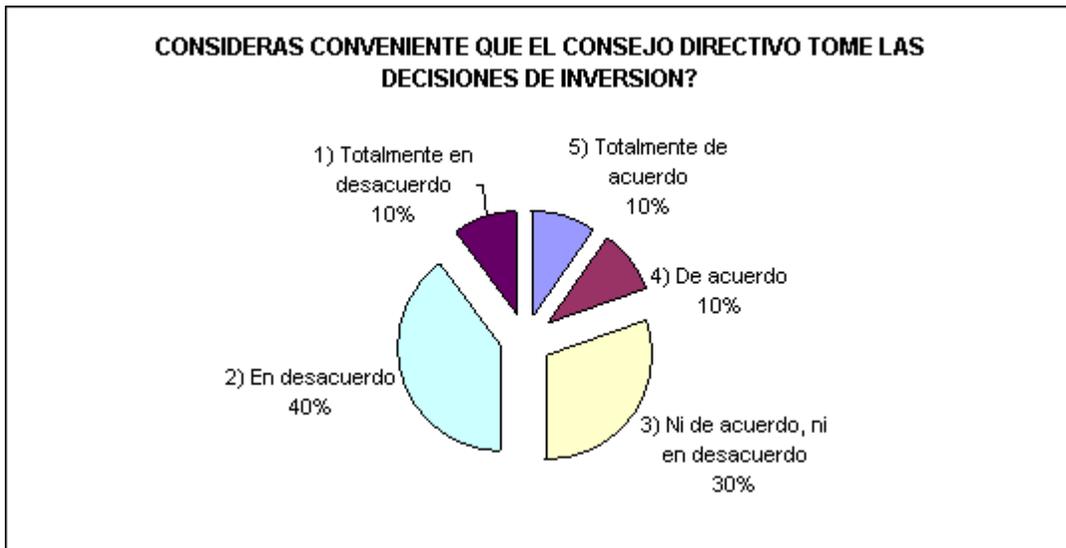
como el porcentaje de los ingresos y egresos de la institución que de manera topada puedan asignarse a Becas.

Figura 6. Participación del Consejo Directivo en la asignación de Becas.



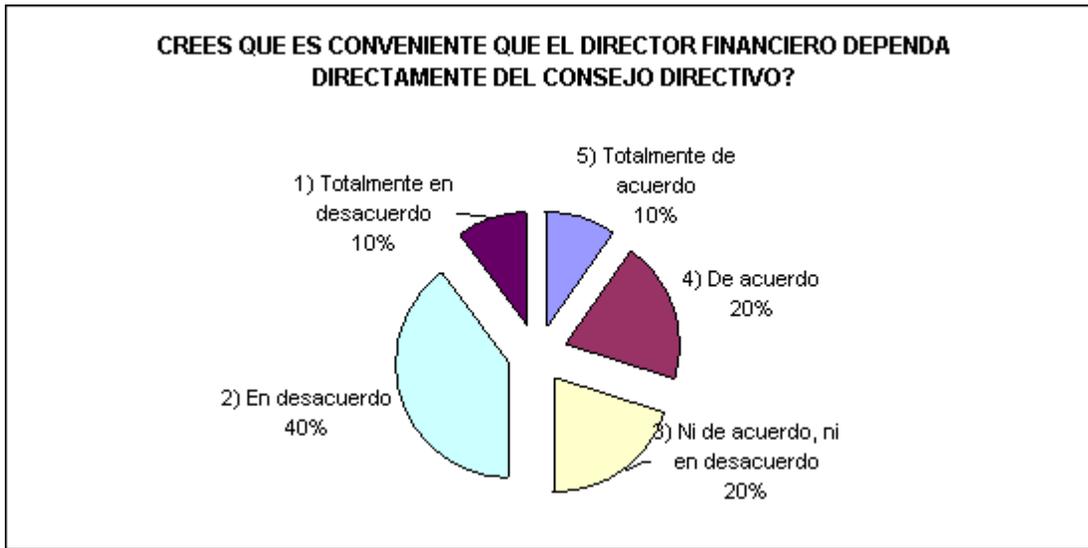
El 50% de la población (Figura 7) considera que las decisiones de inversión financiera debe recaer en el Director Financiero, el manejo de los fondos de la Institución bajo la supervisión del Tesorero del Consejo Directivo debe confiarse al encargado de esta función en la Institución, de nuevo es una función operativa, debe estar bien marcada la línea por el consejo pero delegar la función operativa al personal de la Institución, al 30% de la población encuestada está en la posición de no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Ante esto sugieren que el Administrador Financiero es una persona que depende de la Institución lo cual permite de alguna manera que sea quien transmita las experiencias sobre las decisiones financieras al tesorero en turno quien ejerce funciones por un par de años.

Figura 7. Participación del Consejo Directivo en las decisiones de inversión.



El 50% de la población encuestada (Figura 8) considera que no es conveniente que el Director Financiero dependa directamente del consejo directivo sino que debe depender del Director General ya que es quien sabe más directamente las necesidades presupuestales de las áreas y de los proyectos internos de la Institución, el Consejo Directivo debe marcar la pauta del presupuesto general y permitir que los responsables internos de la Institución los ejerzan. El consejo directivo a través de la presentación a la asamblea por parte del Tesorero del mismo, acuerdan y aprueban el presupuesto financiero para el ciclo escolar en todas sus partes, posteriormente será el tesorero quien vigile el cumplimiento del mismo pero la ejecución, control y dirección son responsabilidad directa del director financiero y supervisadas de maneja cercana por el Director General.

Figura 8. Dependencia del Dir. Admvo. del Consejo Directivo.



En general la tendencia de las encuestas y de las entrevistas realizada sugiere que el nivel de participación del consejo directivo debe limitarse a ser quienes establezcan la dirección estratégica de la Institución pero no tener mayor injerencia en la operación o ejecución de las actividades ya que su función como consejeros es la de supervisar y aconsejar en su caso mejores prácticas y vigilar que la toma de decisiones y las acciones del director general y del director administrativo-financiero vayan direccionadas al cumplimiento de los objetivos establecidos como Institución, se apeguen a la misión y la visión y se cuide la integridad de la organización y de las personas que laboran en ella; se pretende por todos los actores la sostenibilidad de la Institución y deberá cuidarse de manera transversal el alineamiento de las acciones hacia ese fin.

V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Los Directivos de la Institución fueron encuestados con la finalidad de conocer su percepción sobre el papel que desempeña el Consejo Directivo en la Planeación Financiera de la Institución, de manera general la percepción es la de que el Consejo Directivo debe establecer la Misión, Visión y Filosofía de la Institución y vigilar que se cumpla con lo establecido pero por ningún motivo es sano que intervengan de ninguna manera en la operación de la misma, esto es debido a que la función del Director General

es precisamente la de dirigir, la Institución aplicando todos los factores administrativos y el consejo debe estar seguro que ha elegido el perfil adecuado para tal función y confiar en ello, el director general sabe lo que es mejor para la institución y debe rendir cuentas al Consejo Directivo para que estén seguros de que se está cumpliendo con los objetivos tanto educativos como administrativos, es necesario cuidar el perfil de Liderazgo del director general y la planeación, dirección y control que ejerza sobre los directivos a su cargo.

Los directivos sugieren la importancia de reconsiderar la duración en funciones del Consejo Directivo con el fin de poder concluir los proyectos que se proponen, así mismo consideran que se deben establecer perfiles y requisitos mínimos para quienes ocupen la posición de Consejeros Directivos acordes a la función que desarrollarán dentro del mismo.

En las Escuelas particulares se requiere un sistema administrativo muy peculiar de acuerdo a sus características que la hacen ser diferente a otro tipo de empresas incluso educativas, por ello se requiere que la estructura organizacional sea adecuada para permitir el crecimiento constante de este tipo de Instituciones, administración basada en el respeto a los programas y políticas de la institución así como a los procedimientos que se establecen en cada consejo directivo y dirección en turno, evitar los cambios radicales de planes financieros a largo plazo que mueven de manera importante la solidez y la confianza tanto del personal interno como de los padres de familia que han depositado su confianza en una institución de este tipo, además de frenar el desarrollo eficiente de la institución.

Es necesario que los cambios del Consejo Directivo de la Institución no sean tan frecuentes (cada 2 años) ya que en ese tiempo no alcanzan a involucrarse en el ámbito escolar y administrativo de una institución de este tipo, asimismo es necesario que los miembros del consejo Directivo reúnan ciertas características personales y profesionales que les permitan desarrollar una función más efectiva dirigiendo a la Institución.

En todo momento las decisiones que tome el consejo directivo en la institución deberán estar bien fundamentadas y con objetivos muy claros de beneficio a la comunidad (alumnos, maestros, padres de familia e Institución) así como procurando cuidar en todo momento las repercusiones futuras de dichas decisiones, su mayor

compromiso y responsabilidad es lograr que la institución permanezca y sea mejor cada día, que tenga muchos años de vida y que su operación sea sana y clara, que tenga influencia positiva en la comunidad y no poner en riesgo a la Institución por ningún motivo.

Después del análisis de los factores que intervienen en la administración financiera de una Institución Educativa regida por un Consejo Directivo, se propone lo siguiente con el objeto de eficientar la operación financiera de la misma:

- Instituir el respeto a la continuidad de planes y programas por parte de los consejeros en turno, administración basada en planeación estratégica a largo plazo.
- Actualización sistemática de manuales sobre políticas y procedimientos
- Institucionalizar el proceso de inducción previa al término de los periodos en que los consejeros deben asumir el cargo.
- Mantener mayor autonomía institucional sobre lineamientos generales y estándares o indicadores de calidad que comprometen la misión, visión y valores de la vida institucional
- Que se establezca el perfil que deberá cubrir quien sustente el puesto de Consejero de la Institución.
- Proponer a la Asamblea la ampliación del plazo en funciones de los miembros del Consejo Directivo, de 2 años a un lapso de 3 a 5 años.

Con lo anterior se pretende lograr armonía y engrane entre los elementos que juegan para la eficiencia administrativa y financiera de la Institución y quienes son responsables.

Bibliografía

- Advan-Ed (2017). *Educación Avanzada*. Consultada el 10 de marzo del 2016 desde <http://www.advanc-ed.org/about-us/10-year-anniversary>
- B.I. (2016). *Bachillerato Internacional*, estatutos. Consultado el 18 de noviembre del 2016 desde: <http://www.ibo.org/es/>
- García A. (2005). *Reseña Histórica de la Evolución de la Gerencia Financiera*. <http://www.monografias.com/trabajos20/finanzas/finanzas.shtml>
- Haime, L. L. (2009). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. México: ISEF
- Harrison, J. y Caron S.J. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. 2da. edición. Paraninfo: España
- LISR (2015) – *Ley del Impuesto sobre la renta*. México: Dofiscal editores
- Lozano A. (1995). *La Planificación Estratégica*. Consultado el 15 de febrero del 2017 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- Maqueda, L. (1992). *Dirección Estratégica y Planificación financiera*. Madrid: Diaz de Santos.
- Morales, A. y Morales J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria
- Ocaña J. (2003). *La Crisis del Petróleo de 1973*. <http://www.historiasiglo20.org/GLOS/crisispetroleo.htm>
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken
- Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Ed. The Free Press. Estados Unidos.
- Revista mexicana de investigación educativa. Vol. 10 (24) noviembre 2005
- SACS.(2015) - Southern Association of Colleges and Schools (siglas en inglés) consultado el 18 de febrero del 2017 desde <http://www.sacs.org/>
- SEP (2016). *Secretaría de Educación Pública*. Consultado el 20 de febrero del 2017 desde <http://www.sep.gob.mx/wb2>

Otras fuentes consultadas:

Manuales internos de la Institución caso de estudio* (2016).

- Manual de Políticas y Procedimientos de la Institución de estudio (2016).
- Manual de sugerencias y compromisos administrativos Escuela caso de estudio (2016)

‘* Por efectos de confidencialidad no se menciona el nombre de la Institución