

UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

COMO EJE PRINCIPAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION TECNOLÓGICA INDUSTRIAL

ESTUDIO DE CASO

CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICO industrial y de servicios No. 03

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A N :

ARACELI DE DIOS MENDOZA

Y

LUCERO ALFARO LÓPEZ

DIRECTOR DE TESIS

DR. VICTOR MANUEL NAJERA DE LA TORRE

*A ti por darme la vida,
por tu infinito amor, por ser
mi amiga en todo momento,
por ser mi guerrera invencible
y mi luchadora incansable, por ser el
principal pilar en mi vida a ti te dedico
mi ser, mis victorias, porque sin ti no
hubiera llegado hasta aquí, pero sobre todo
gracias a ti por ser mi MADRE.*

*A ti PADRE, por ser uno de
los grandes pilares en mi vida,
por tu ejemplo de lucha, esfuerzo y tesón,
por tu amor, apoyo y comprensión.*

*A ustedes hermanos por que
con todas las experiencias de vida
que hemos compartido me han
ayudado a crecer día a día.*

*A ti mi amor por tu infinita paciencia,
por tu apoyo incondicional,
por toda tu comprensión, pero
sobre todo, por tu amor.*

*A ti mi hermosa por ser mi AMIGA,
por el camino que hemos recorrido juntas,
por todos los obstáculos vencidos, por tu
solidaridad, paciencia y entrega, pero sobre
todo por tu hermandad.*

*A usted, Profesor Víctor Manuel
Najera de la Torre por compartir
conmigo el conocimiento transmitido,
por su tiempo, paciencia y comprensión
pero sobre todo por su dedicación.*

*A ti mi Universidad Pedagógica Nacional
Por darme la oportunidad de ser una profesionista.*

GRACIAS a todos y cada uno de ustedes.

LUCERO ALFARO LÓPEZ

Gracias Dios por darme la oportunidad y este hermoso regalo de estar viva, por acompañarme siempre y en todo momento...

A mi mamá:

Que me ama incondicionalmente, por haberme dado la vida, por brindándome su dedicación y esfuerzo, cimentando la base de mis logros, siendo mi constante fuente de amor, fortaleza, esperanza y confianza en todo momento... te amo

A mis hermanas...

A Imelda, por tener un gran corazón lleno de amor y generosidad, por no dudar en donarme su riñón, despojándose de sí misma para que yo tuviera salud y una mejor calidad de vida, este gran hecho me demostraron lo mucho que me amas comprometiendo hasta el final, gracias por amarme siempre, eres la protagonista principal de mi nueva historia, sin ti no hubiera sobrevivido.

A Mariana por su amor y cariño, quien me cuidó y apoyo total en todo ese proceso.

Gracias por enseñarme que hay cosas que no se pueden detener con las manos, pero sí detenerlas en el corazón.

Gracias a mis transplantólogos, nefrólogos y doctores de INCMSSZ (Nutrición), por su dedicación y entrega absoluta a su profesión y pacientes, gracias por estar al pendiente de mí con ese sentido de humanidad que los distingue y los caracteriza como ángeles maravillosos que por medio, de sus conocimientos y sus manos Dios hizo posible este milagro.

A mis sobrinas:

Por su amor, cariño sincero y lindas sonrisas, por ser un motor en mi vida para seguir preparándome profesionalmente...

A mis queridos amigos que siempre han sido tesoros en mi vida y ángeles personales:

Gracias por arropar mi corazón en momentos difíciles, por alentarme, por su cariño, paciencia, apoyo, comprensión y sobre todo por creer en mí. Ustedes han sido una bendición directa de Dios en mi vida.

A mi estimado profesor Víctor Manuel Najera de la Torre:

A quien le agradezco todo el tiempo que deposito con, ética y profesionalismo sus conocimientos tanto en las clases como en esta investigación, así como su apoyo y amistad.

Gracias a mi Universidad Pedagógica Nacional que me proporciono las herramientas necesarias del conocimiento para ser una profesionista comprometida y entregada, para aportar hacia la sociedad, lo mejor que he aprendido de ella, como bien lo dice su lema: "Educar para transformar".

Con infinito amor y gratitud dedico ésta tesis a todas aquellas personitas con las que he compartido pequeños momentos de mi vida, mis logros, alegrías, tristezas, y debilidades como ser humano, quiero decirles que viven en mi corazón y cada uno de ustedes han sido parte importante en este proceso...

GRACIAS POR TODO

ARACELI DE DIOS M.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	p. 4
--------------	------

CAPÍTULO I. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

1.1	La Administración Educativa	p. 8
1.2	El Administrador Educativo	p.10
1.3	El Perfil del Administrador Educativo	p. 11
1.3.1	Conocimientos	p. 12
1.3.2	Conocedor de aspectos educativos	p. 12
1.3.3	Habilidades	p. 13
1.3.4	Comunicador	p. 14
1.3.5	Motivador	p. 15
1.3.6	Creativo	p. 16
1.3.7	Innovador	p. 17
1.3.8	Liderazgo	p. 17
1.4	El Liderazgo en la Administración Educativa	p.18
1.4.1	Tipos de liderazgo	p. 21
1.4.2	El Administrador Educativo como líder	p. 23
1.5	Autoridad, poder e influencia	p. 24
1.6	El Administrador Educativo como director	p. 25
1.6.1	Aspectos personales de un director	p. 27
1.7	El Administrador Educativo como eje principal de cambio	p. 28

CAPÍTULO II. LA CULTURA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MÉXICO

2.1	Formación laboral	p. 31
2.2	La cultura laboral	p. 40
2.2.1	Tipos de cultura laboral	p. 41
2.2.2	Cultura flexible y ganadora	p. 41
2.2.3	Organizaciones eficientes y deficientes	p. 43

2.3	El ámbito laboral en las instituciones educativas	p. 44
2.3.1	Conducta del individuo en el ámbito laboral	p. 45
2.4	Insatisfacción laboral	p. 48
2.5	Actitud en el trabajo	p. 51
2.6	Motivación en el trabajo	p. 53
2.6.1	Tipos de motivación	p. 58

CAPÍTULO III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No.3

3.1	El Sistema Educativo Nacional	p. 62
3.2	Normas fundamentales que rigen la Administración Pública	p. 64
3.3	Antecedentes históricos	p. 72
3.3.1	SEP	p. 72
3.3.2	SEMS	p. 73
3.3.3	DGETI	p. 75
3.3.4	CETIS	p. 78
3.4	Ubicación de los Cetis	p. 79
3.5	El Cetis No. 03	p. 81
3.6	Objetivo	p. 88
3.7	Misión	p. 88
3.8	Visión	p. 89
3.9	Valores	p. 89
3.10	Organigrama	p. 91
3.11	Características del Cetis No.03	p. 92
3.12	Servicios que ofrece el Cetis No.03	p. 97
3.13	Perfil del egresado del Cetis No.03	p. 98

CAPÍTULO IV. DESARROLLO PRODUCTIVO Y CALIDAD EN EL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No.03

4.1	La organización	p. 102
4.2	Proceso Administrativo	p. 103
	4.2.1 Planeación	p. 105
	4.2.2 Organización	p.106
	4.2.3 Dirección	p. 116
	4.2.4 Control	p. 117
4.3	Desarrollo productivo	p. 118
	4.3.1 Productividad	p. 124
	4.3.2 Capacitación	p. 130
	4.3.3 Trabajo en equipo	p. 137
4.4	Calidad.	p. 142
	4.4.1 Características y utilidad del concepto de “Calidad”	p. 150
	4.4.2 Calidad en el servicio	p. 152
	4.4.3 Calidad en la educación	p. 158
4.5	Elementos necesarios para ofrecer calidad en la Administración Educativa	p. 166
	4.5.1 La reforma de la Administración Educativa para lograr calidad	p. 167
	4.5.2 La eficiencia como evaluación para una educación de calidad	p. 169
	4.5.3 Estructura organizacional como generador de calidad	P. 170
	Conclusiones	p. 176
	Recomendaciones	p. 181
	Anexos	p. 183
	Bibliografía	p. 191

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la sociedad se enfrenta a cambios vertiginosos que provocan varios efectos en nuestro ámbito educativo, cultural, político y económico donde se buscan nuevas formas de desarrollo, productividad y eficiencia para superar los complejos rezagos sociales y enfrentar los retos presentes y futuros que la educación exige cada día.

Se considera a la educación como factor de repercusión en el desarrollo económico que contribuye a la competencia y constituye un eje de transformación nacional, ya que no solo mejora el factor humano que el país necesita, sino que transmite la concepción de nación que se desea.

Es de suma importancia reconocer que el implementar un cambio requiere de mucha habilidad, visión y capacidad para manejar los factores que involucran a la institución educativa y que, en consecuencia, influye en su funcionamiento y no siempre se pueden planear.

Es por ello que la presente investigación plasma la importancia de la Administración Educativa, ya que es una disciplina del conocimiento social, donde se establecen técnicas, estrategias y procedimientos que sirven como herramientas sustantivas, estructurales y filosóficas que privilegian los aspectos administrativos de la práctica educativa.

Así mismo al Administrador Educativo en las instituciones como eje principal de transformación, que aplique los conocimientos, procedimientos, mecanismos y medios para mejorar el proceso de gestión escolar de una manera positiva, involucrando a todos los miembros de la institución, por ello se considera necesario insertarlo como pieza fundamental en el Sistema Educativo Nacional para que la educación alcance el nivel que debe tener y ofrecer, así mismo, los recursos educativos no se desperdicien y se aprovechen, para que la gestión administrativa sea eficiente.

Mientras existan deficiencias en el Sistema Educativo Nacional, no se logrará mejorar el desarrollo productivo del Sistema de Educación Tecnológica, en general, y en particular, por ello es importante corregir estas fallas en el servicio que brinda a la sociedad, por ser una institución educativa que ofrece Educación Media Superior Tecnológica, que contribuya al desarrollo sustentable del país.

Es por ello que los hechos mencionados han motivado el desarrollo de la presente investigación; ya que por un lado tenemos al administrador educativo como profesionalista dedicado a la administración educativa y el aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos; y por otro lado al CETis No.03, que para poder crecer como institución educativa y mejorar, debe cambiar y estar despierta a lo que acontece a su alrededor.

El contenido de esta investigación está estructurado en cuatro capítulos; en el primero se abordan las definiciones de Administración, Administración Educativa y el Administrador Educativo, a su vez un breve análisis del perfil y las características con las que éste debe contar, así mismo se habla del liderazgo, los diferentes tipos de este, el Administrador Educativo como director y el papel que desempeña, resaltando su importancia dentro de la institución educativa.

En el segundo capítulo se da a conocer la cultura laboral en las instituciones educativas en México, ya que el Administrador Educativo debe estudiar el ambiente de trabajo y crear una cultura exitosa. De igual forma se da a conocer el comportamiento, la actitud, la motivación y la insatisfacción en el campo laboral.

El tercer capítulo esboza los antecedentes históricos, estructura organizacional, características, como son la misión, visión, valores, objetivos y metas, de igual forma los servicios que ofrece, así como el perfil del egresado del CETis No. 03, lo que nos permite conocer como está conformada dicha institución educativa.

Finalmente en el cuarto capítulo se da a conocer un panorama general del desarrollo productivo y la calidad en el CETis No.03. Por otra parte se exponen

los elementos que se utilizaron para realizar la investigación, tales como las encuestas realizadas a través de los cuestionarios que se aplicaron para la recopilación de la información, en el periodo escolar de Febrero a diciembre del 2007.

Es importante señalar que la presente investigación está conformada por varios estudios: el método descriptivo, que especifica las características más importantes del personal y el ambiente laboral, el método correlacional que ayudó a analizar la relación entre las variables y, por último, el método explicativo, permitiendo responder las causas que provocan estos acontecimientos físicos y sociales dentro del plantel , así mismo se utilizó como herramienta el cuestionario para realizar la encuesta facilitando la elaboración de ésta investigación, manejando un enfoque mixto con un análisis bibliográfico de los diversos autores especialistas en los temas que se abordan.

Cabe señalar con respecto al tema de la investigación qué se consideró ahondar en otros temas importantes que ayudarían a reafirma la presente, sin embargo, debido a la restricción de la información no fue posible analizarlos y finalmente se presentan las conclusiones, anexos y bibliografía consultada para efecto de está investigación.

CAPITULO I.

EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

1. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

1.1. La Administración Educativa

Para los fines de esta investigación, es necesario precisar lo que se entiende por Administración Educativa. Para este efecto, se revisarán algunos conceptos básicos que nos permitan puntualizar la Administración Educativa.

En el diccionario de las ciencias de la educación, se le entiende como el “Conjunto de la Administración del Estado, los órganos que tienen a su cargo la dirección y el control de los sistemas educativos.”¹

Por otro lado, Francisco Covarrubias Villa define que la Administración Educativa “es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la practica educativa en sus procesos de conocimientos”.²

Así mismo el Ricardo Uvalle Berrones concreta que es “una rama especializada del proceso gubernamental y por lo mismo tiene que explicarse como una idea de conjunto que tiene como referencia a la sociedad civil y al Estado”.³

Por su parte, Escondrillas, afirma que la Administración Educativa en el análisis de problemas educativos le toca planear la educación con base en la realización de “actividades en planeación, actividades de supervisión, administración de personal, administración presupuestaria, y la prestación de servicios educativos (administración escolar)”.⁴

Por lo anterior, y con el fin de precisar un concepto, se le define como la disciplina que es capaz de crear conocimiento administrativo en el terreno educativo, o bien como disciplina que en el ámbito científico se encarga de

¹ SANCHEZ, Cerezo S. Diccionario de las ciencias de la educación (México Santillana, 1990), Pág. 50

² COVARRUBIAS, Villa Francisco.” El problema de objeto de Estudio de la Administración Educativa”, Instituto de Administración Pública del Estado de México Pág.:67-68. 1991

³ UVALLE, Berrones R.”Perfil y orientación del Licenciado en Administración Educativa” supra, Pág. 40

⁴ ESCONDRILLAS Fernando D. “Análisis Administrativo de las educación”. Buenos Aires ILPES, 1965 Pág.9

mejorar los procesos educativos en el campo educativo, con una aplicabilidad administrativa.

Ésta en el ámbito gubernamental se aplica desde instancias que tienen como función el planear, organizar, dirigir, evaluar y administrar los recursos disponibles para hacer posible la realización de la acción educativa. Por ello la Administración Educativa requiere de una visión amplia capaz de detectar necesidades y darles una solución sin perder de vista el medio que rodea a la escuela y sus componentes. El tener esta visión y capacidad de análisis es obligación y responsabilidad de todo aquel que dirige una institución educativa.

Así, la Administración Educativa es una disciplina del conocimiento social donde se establecen técnicas, estrategias y procedimientos que sirven como herramientas sustantivas, estructurales y filosóficas, que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa en su proceso de construcción del conocimiento, así mismo es una atribución del Estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de generalidad, de universalidad, a la sociedad civil.

Las tareas de la administración tienen características que varían de acuerdo con el objetivo específico de su actividad así el objetivo de la Administración Educativa es introducir técnicas administrativas, que permitan dinamizar y maximizar el funcionamiento del Sistema Educativo Nacional.

Para transformar la Administración Educativa y mejorar la calidad educativa, las escuelas públicas son el elemento esencial. Por ello deben ser la unidad básica del Sistema Educativo Nacional y no el último eslabón de una cadena de órdenes.

Una escuela pública fuerte es aquella que posee capacidad para planear sus actividades, organizar sus servicios y comunicarse con eficiencia, además de tener la capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje y la formación de sus alumnos y tienen en el trabajo colegiado un medio invaluable e insustituible de superación.

Una Administración Educativa capaz, se centra en la planeación apoyo y evaluación de los logros educativos de los alumnos, por lo tanto se considera que el Administrador Educativo cuenta con las herramientas necesarias que le permitan dirigir y administrar de manera responsable y eficiente las instituciones educativas.

A continuación se presenta los aspectos más importantes con los que cuenta el Administrador Educativo.

1.2. El Administrador Educativo.

La función que desempeña un Administrador Educativo es muy relevante en cualquier institución educativa, toda vez que debe reunir varias cualidades que repercutirán en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos lo que permitirá que se cubran adecuadamente los objetivos y metas que se tengan señalados.

Se considera conceptuar al Administrador Educativo como un profesional que en su formación académica debe manejar amplios conocimientos, técnicas administrativas que le permitan introducir técnicas de planeación y gestión para minimizar y maximizar el Sistema Educativo Nacional; Pues es una de las características esenciales en toda actividad colectiva que tiende a obtener objetivos comunes al menor tiempo, costo y recursos materiales, así como adoptar los procesos básicos, los principios y técnicas en la administración.

El Administrador Educativo se le ha formado para aplicar teorías administrativas al campo de la educación, no es suficiente para desempeñar un rol como docente, aunque se establezca que la Administración es multidisciplinaria, es decir que lleva consigo el conocimiento de diversas disciplinas, no garantiza que sea apto para desempeñar dicho papel, ya que para ello necesitaría haber cursado por lo menos asignaturas como Didáctica General y didáctica de la administración.

La exigencia para educar un niño de nivel primaria es determinante, ya que se requiere de quién se encuentre desempeñando este rol, tenga los conocimientos pedagógicos necesarios para la formación de un niño de ese nivel.

Sin embargo, es importante mencionar que el Administrador Educativo puede desempeñar un papel como docente a nivel medio superior y superior, en estos casos la situación es muy diferente, debido a que puede impartir alguna asignatura que se relacione con su formación profesional, es decir, puede impartir cualquier asignatura relacionada en el campo de las ciencias sociales, y en todo caso específicamente lo relacionado con en el área económico-administrativas, aunque es deseable que tenga conocimientos de Didáctica.

En este sentido, Ricardo Uvalle Berrones establece que para el Administrador Educativo “lo importante es que en su formación adquiera además de la natural excelencia formativa, la inmejorable preparación que acredite su destreza en la utilización de los medios de administración.”⁵

Por lo tanto, es importante que el Administrador Educativo proyecte en la esfera del mercado de trabajo su importancia como profesional que, administra, gestiona y diseña de una manera eficiente en las diversas estructuras organizacionales educativas ya sean públicas o privadas.

1.3 El perfil del Administrador Educativo.

El perfil del Administrador Educativo debe de estar acorde a los conocimientos recibidos en un centro de educación profesional superior como por ejemplo en la Universidad Pedagógica Nacional (véase tríptico de la Licenciatura en Administración Educativa en los anexos), además de poseer experiencia y un conjunto de habilidades y características que le permitan garantizar el óptimo desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

⁵ UVALLE Berrones, Ricardo.Op. Cit Pág. 54

Es importante que el Administrador Educativo posea los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, fundamentados y contruidos en una concepción plural, humanística, crítica y reflexiva de los procesos sociales, y dentro de estos, los educativos y su práctica profesional.

Lo anterior nos conduce a realizar un estudio adecuado sobre las cualidades que debe reunir todo Administrador Educativo.

A continuación se enlistan los rasgos más significativos que debe reunir el Administrador Educativo los cuales son: Los conocimientos, Conocedor de aspectos educativos, Habilidades, así como ser Comunicador, Motivador, Creativo, Innovador y liderazgo.

1.3.1 Conocimientos

Se debe tener una formación sobre diferentes áreas académicas como son: administración educativa, matemáticas, contaduría, jurídica, informática, etc., que fortalezcan el carácter multidisciplinario del Administrador.

Cabe mencionar que la actualización constante del Administrador Educativo, así como la experiencia que vaya adquiriendo con el transcurso del tiempo, se toma como una retroalimentación para mejorar las funciones que desempeñe, evitando con ello caer en un sistema obsoleto y poco funcional.

El éxito y desarrollo de una organización y sobre todo en el sistema educativo nacional, se basa en este perfil y en la capacidad que tienen los Administradores Educativos para tomar decisiones, actuar, tener una amplia visión y responder a los cambios con una actitud positiva.

1.3.2 Conocedor de Aspectos Educativos

Otras de las características que forman el perfil del Administrador Educativo es el de conocer la normatividad que regula la educación en nuestro país, debido a que como profesional debe tomar en cuenta los fundamentos legales que rigen la

educación, por ejemplo si el Administrador pretende realizar un proyecto o modificar algún programa es necesario que conozca los lineamientos que lo rigen, para que de esta manera pueda efectuar lo necesario de acuerdo con lo establecido en la ley.

1.3.3 Habilidades

La habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con destreza y gracia, por lo tanto el administrador educativo debe desarrollar las siguientes habilidades:

” -Formular ideas innovadoras.

-Analizar situaciones para detectar y crear oportunidades estratégicas.

-Profesionalizar a los sistemas, a los manuales de organización y administrativos y a los técnicos de operación, que sean innovadoras y eficientes.

-Habilidad para construir un cuerpo directivo capaz.

-Habilidad para mandar, fomentar y asegurar la concordia.

-Diseñar e implantar estándares de calidad en las organizaciones.

-Formular y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.

-Prever, detectar y evidenciar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos.

-Adecuar de manera integral las diferentes áreas de organización a los cambios de los factores internos y externos.”⁶

La habilidad que el administrador educativo ponga en el desempeño de sus actividades, se notara de la manera más representativa, pues de él depende el éxito o el fracaso.

⁶ PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN 1993, Fundamentación y asignaturas comunes. Tomo I Pág. 21-26

En sentido general, la habilidad es el arte o primor con que se hace una cosa. Tener la capacidad de ejecutar una actividad específica, llevar a cabo tal tarea, destreza perceptiva, motriz, manual, intelectual, social, etc.

La destreza se adquiere a través del tiempo y la practica, en las actividades que se realizan.

1.3.4 Comunicador

“La palabra comunicación es un vocablo que se ha elaborado su significado en años recientes. Implica no meramente la transmisión de hechos, ideas, opiniones y decisiones, sino también el diálogo que está basado en los hechos, que promueve ideas y opiniones y adopta decisiones”⁷

La comunicación es el medio por el cual se da una eficiente relación en todos los campos en el que el hombre se desenvuelve, por ello se hace necesario que se practique en cada momento de la vida, así nos permite comprender, aclarar y sobre todo utilizar la retroalimentación para tomar decisiones e influir en los demás.

Un Administrador Educativo necesita información y comunicación adecuadas para que la institución en la que participa marche con éxito, ya que administrar implica, entre otras cosas, saber comunicarse con eficacia.

En consecuencia la comunicación es un medio que facilita la gestión administrativa.

En el caso de las instituciones educativas puede ayudar a que todos los miembros participen dinámicamente en la formulación de objetivos y planes institucionales más acordes con su realidad; de modo que, el Administrador Educativo debe ser un comunicador efectivo, lo cual le sirve, entre otras cosas, para motivar, alentar el sentido de participación e interés por el trabajo, además de que al comunicarse y compartir información, vigoriza el sentido de pertenencia a la institución.

⁷ LYNCH G., Patricio. “Administración y Liderazgo”. Pág.139.

Es fundamental que en la Administración Educativa exista una comunicación efectiva, recíproca y participativa, en donde los involucrados en la educación participen en la toma de decisiones.

Por lo tanto el Administrador Educativo al comunicarse con sus compañeros y subordinados dentro de la institución, deberá ser hábil para que su mensaje llegue, se interprete y se aplique en la forma adecuada. Para ello será necesario ser capaz de expresar lo que desea y lo que es apropiado para el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, la comunicación es elemental para propiciar la participación, por lo que el Administrador educativo debe esforzarse por fomentarla y gratificarla, buscando técnicas y medios que lo faciliten.

1.3.5 Motivador

Otra de las características que debe poseer el Administrador Educativo es el de ser un motivador, debe motivarse a sí mismo, a las situaciones a las que se presente y motivar también a quienes lo rodean en el ambiente laboral.

Es importante que el Administrador Educativo pueda influir y motivar las actividades de un grupo, debido a que en ocasiones se presentan situaciones en la que no les es atractivo los objetivos que se persiguen en ese momento o cuando se presenten situaciones de cambio, por lo regular las personas muestran resistencia a los cambios y es cuando debe actuar el Administrador Educativo para modificar esa actitud.

No se debe dejar a un lado el aspecto de la motivación, ya que el Administrador Educativo siempre va a estar rodeado de personas, ya sea que se encuentre en un equipo de trabajo, la relación con su jefe, o con las demás personas que integran la institución.

El Administrador Educativo debe estar consciente de que para modificar dicha actitud, debe tomar en cuenta sus necesidades individuales, antes que las colectivas.

1.3.6 Creativo

Para que el Administrador Educativo logre obtener la máxima eficiencia en la realización de sus funciones como tal, es importante que adquiera la característica de un ser creativo; por un lado, porque de él depende que los recursos materiales, financieros y humanos disponibles sean utilizados de la mejor manera posible.

Para ello, debe utilizar la creatividad para organizar y utilizar dichos recursos que actualmente son escasos, principalmente los materiales y financieros; y por el otro debe tener en mente que sus tareas no son fáciles de ejecutarse, debido a la complejidad propia del sector educativo, de lo cual se enfrentará a grandes retos y problemas que puedan surgir.

Al respecto, Ricardo Uvalle Berrones, establece que “el profesional en Administración Educativa debe caracterizarse por su sentido de imaginación, creatividad y propuestas cuando se presenten problemas que afectan a la sociedad y al Estado, cumpliendo así con los objetivos nacionales.”⁸

La creatividad se puede definir como “un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo.”⁹

Básicamente la creatividad será la forma de encontrar una solución para un problema específico, cumpliendo con cierto objetivo previamente establecido, es decir, que no siempre será la idea más económica ni la más funcional, sino que será para un aspecto exclusivo y un objetivo específico.

⁸ UVALLE Berrones, Ricardo. Pág. 56

⁹ LÓPEZ Blanca Silvia y Recio Hilario. Creatividad y Pensamiento Crítico. Pág. 29

1.3.7 Innovador

Según Koontz y Weihrich, la creatividad y la innovación son dos factores muy importantes, que por lo general, el término creatividad se refiere a la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas y la innovación normalmente alude al uso de estas ideas, del cual se producen nuevas ideas y aplicaciones más prácticas.”¹⁰

Sin embargo, también podemos utilizar la palabra ‘cambio’ como sinónimo de innovación.

En palabras de Uvalle Berrones, el Administrador Educativo “debe considerarse como un agente de cambio; su tarea como profesional radica en reformar y modernizar más que romper a rajatabla lo que existe.

Pero reformar y modernizar le exigen además de su preparación óptima, imaginación y sentido histórico de lo que es la sociedad con la fuerza de la educación y qué futuro le espera cuando con cálculo y eficacia, propone y ejecuta programas.”¹¹

Por último, es de gran trascendencia, que el Administrador Educativo sea un innovador en todo el sentido de la palabra, tanto en el desempeño de sus funciones como en sus conocimientos propios; es decir, deberá comprometerse a buscar una constante capacitación o preparación, lo que le permitirá actualizar sus conocimientos tanto administrativos como en materia de educación.

1.3.8 Liderazgo

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

¹⁰ KOONTZ, Harnold, “Elementos de Administración” Editorial Mc Graw-Hill México 1993 . Pág. 213

¹¹ UVALLE Berrones, Ricardo. Op. cit. p. 53

El liderazgo, fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales, debe ser analizado en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no el examen de una serie de características individuales.

El grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra.

El comportamiento del líder que involucra funciones como planear, informar, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.; debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos; en otras palabras, a satisfacer sus necesidades.

En consecuencia, el liderazgo es un asunto de reducción de la incertidumbre del grupo. El comportamiento que ayuda a conseguir esa reducción es la selección.

El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la organización avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas.

Hersey y Blanchard exponen que el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación”.¹²

1.4 El liderazgo en la Administración Educativa.

Es muy importante que el Administrador Educativo conozca al grupo que dirigirá, en cuanto a sus habilidades, deberes, limitaciones, aptitud, actitudes y grado de cooperación, ya que en base a esto el líder sabría como motivarlos y como inducirlos. De esta manera, los trabajadores se sentirán identificados con su líder para que trabajen con espíritu de equipo, formando una sola fuerza para el logro de los objetivos establecidos.

Logrando esto, se puede decir que el líder será aceptado por el grupo, y podrá contar con su participación y cooperación.

¹² CHIAVENATO Idalberto, “ADMINISTRACIÓN” 5ª Edición Editorial: McGrawhill 2000 Pág. 151-152.

Por lo tanto, es responsabilidad del líder crear un ambiente de trabajo en el que todos se sientan parte de la organización como una unidad integrada.

Para el buen desempeño del Administrador Educativo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- “Características y habilidades del líder.
- Características y habilidades del equipo (o seguidores) que va a dirigir.
- El medio organizacional.
- Objetivos y metas a lograr.”¹³

Características y habilidades favorables para que un Administrador Educativo pueda influir en los trabajadores y cambiar su mentalidad para tener una calidad en la educación de nuestro país son:

Carisma: Es el conjunto de reacciones de una persona al medio ambiente que provocan cierta fascinación en los demás, es decir, despierta sentimientos de afiliación.

Integridad Personal: Los actos deben tener el sello de la honestidad y de la integridad, puesta al servicio del grupo.

Don de mando: Tener la capacidad de hacer que los demás lo sigan, le obedezcan. Esto provoca seguridad, respeto o miedo.

Capacidad para tomar decisiones: Elegir entre varias alternativas de acción la que más conviene de acuerdo a objetivos y recursos para lograrlo, en el momento indicado (a tiempo); es decir, dar respuestas inmediatas de calidad frente a los problemas que presente el medio.

¹³ Véase: CORNEJO. Miguel Ángel. “EL líder corporativo”Alto nivel Tomo III, México 1992 No.43. Pág. 28-32.

Respeto por la opinión del grupo: Si el líder esta al servicio de los demás, no es propia opinión la que cuenta sino la voluntad del grupo, expresada democráticamente.

Disposición para aceptar evaluar la crítica: El líder debe mostrarse dispuesto; la crítica debe esperarse y aceptarse, aunque sea hecha sin cortesía ni cordialidad a efecto de evaluarla aceptando lo adecuado y descartando lo inadecuado.

Habilidad para expresarse: Esto implica ordenamiento y expresión de ideas y pensamientos en forma natural, con lenguaje sencillo, conciso e inteligible, sin llegar a la incomodidad o intranquilidad.

Responsabilidad: Responder con ética y profesionalismo a todas las actividades.

Poder de convencimiento: Capacidad para que los demás acepten o cambien sus ideas o conductas.

Objetividad: Ser imparcial en todos los juicios.

Autoridad: Tener poder para actuar.

Intelecto: Tener la capacidad para resolver problemas a nivel conceptual o practico.

Seguridad: Claridad del rol que se juega en la organización y de capacidad.

Se podría decir que es muy fácil que un Administrador Educativo reúna todas estas características, pero es muy importante que se tenga la mayoría de ellas o trate de desarrollarlas pues en las instituciones educativas se requiere de un verdadero líder.

Por lo tanto un Administrador Educativo como líder, que conoce bien su equipo de trabajo y la forma de trabajar, así como lo que pretende al estar en la institución educativa y que crea un ambiente de trabajo en donde los trabajadores se sientan como parte de la institución, llevará al grupo al logro de los objetivos y metas.

1.4.1 Tipos de liderazgo.

Es de gran importancia conocer los diferentes tipos de líder que existen en las organizaciones como apoyo, Idalberto Chiavenato considera que existen tres tipos de líder, los cuales son los siguientes:

"Liderazgo autoritario:

- El líder fija las directrices sin participación del grupo.
- A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.
- El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.
- El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo individual de cada miembro.

Este tipo de liderazgo demuestra la personalidad de quien dirige ya que denota la falta de ética, valores, vocación de servicio, compromiso y reconocimiento laboral.

Este liderazgo es nocivo para la institución educativa, ya que genera un ambiente hostil, negativo poco motivador que crea incertidumbre lo que provoca que el personal sea apático y renuente a realizar sus actividades y trabajo en equipo, sintiéndose ajeno a la organización impidiendo en general un desarrollo productivo.

Liderazgo democrático:

- Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder.
- El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario.
- Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.

- La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es el objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.

En este tipo de liderazgo se observa un mayor consenso entre quien dirige hacia los que dirige, existe libertad y se toma en cuenta el punto de vista de los involucrados permitiendo mayor participación en la toma de decisiones sin perder la autoridad y disciplina de quien dirige.

Este tipo de liderazgo logra un ambiente armonioso, participativo, integrador y con reconocimiento laboral. Obteniendo del trabajador satisfacción en el trabajo sintiéndose motivado generando mayor productividad.

Liderazgo liberal (laissez-faire):

- Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima el líder.
- La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y aclara que suministrara información, si la solicitan.
- La división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.

El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta".¹⁴

En este tipo de liderazgo se observa que la participación del que dirige denota apatía falta de compromiso, sin iniciativa tomando una actitud de pasiva siempre y cuando no se afecten sus intereses particulares.

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto, Op. Cit .Pág. 156

1.4.2 El Administrador Educativo como líder.

El Administrador Educativo como líder de la comunidad educativa debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de propiciar y mantener la interacción de calidad en los planteles. Debe fungir como autentico líder capaz de motivar, estimular y facilitar el proceso de mejoramiento de la interacción que se gesta en el plantel.

La organización otorga poderes al administrador, para que actúe a nombre y representación de ella, y como consecuencia la puede responsabilizar mediante contratos legales, o algún otro acto jurídico, así mismo puede ordenar a los subordinados que realicen determinadas funciones en términos más amplios el administrador planea, organiza y controla por esta razón debe ser un líder en un ámbito de competencia profesional siendo congruente a sus pronunciamientos con sus hechos.

Por consiguiente, es importante preguntarse sobre el origen del liderazgo, esto quiere decir que si el líder “nace, es necesario buscar donde se encuentran para promoverlos a tomar determinados puestos. Si se hacen, quiere decir que existen alternativas para formarlos, así como de promover su desarrollo y encontrar formulas para propiciar dirigentes en todos los niveles de las organizaciones”.¹⁵

Por tanto, si el líder nace se requeriría heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer, llámese padre de familia, supervisor, maestro, director de escuelas o institución, Presidente de la República, etc. También el líder aprende, ya que se pueden desarrollar las habilidades a través de la experiencia y el aprendizaje. Así mismo, se puede concluir que el líder es producido y favorecido por las circunstancias que lo rodean.

¹⁵ VÉASE CASARES ARRIANGRIZ David, “Liderazgo capacidad para dirigir”, Pág. 19-21.

El Administrador Educativo como líder “es la persona que tiene capacidad para influir en otras personas, de manera que obren de acuerdo con las expectativas orientadas hacia el objetivo que el líder tiene” ¹⁶

Por lo tanto todo Administrador Educativo, como profesionalista que es, posee aptitud de influir en el personal para que se esfuerce por cooperar en lograr los objetivos con entusiasmo y diligencia.

El Administrador Educativo juega un papel muy importante en la sociedad puesto que el desarrollo político, económico y social de un país depende de la educación, y el gran reto del nuestro, es elevar el nivel cultural de la población, por eso es de suma importancia que todos los administradores que estén en el ámbito educativo ya sean supervisores, directores, subdirectores, etc., sean verdaderos líderes, que influyan en los maestros, orientadores, prefectos y padres de familia para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje logrando con ello, superar las diferencias del Sistema Educativo Nacional y tener una educación que vaya acorde a los avances científicos y tecnológicos.

1.5 Autoridad, Poder e Influencia

Autoridad, obviamente es el significado más estrecho, ya que solo representa poder institucionalizado. Autoridad se refiere al poder inherente en las prescripciones de rol de un puesto dentro de una organización. La autoridad es el poder contemplado por los miembros de una organización como correcto y propio. La autoridad se deriva de los altos niveles.

Poder implica el potencial para ejercer influencia. Una persona puede tener el poder de influenciar en otra aun cuando de hecho nunca lo intente. En el grado en que se reconoce este potencial para ejercer influencia, el poder existe.

¹⁶ LUNDGREN, Earl S, “Dirección organizativa. Sistemas y procedimientos”, Editorial Logos Conserva. México 1976 Pág. 368

Influencia, es de los tres términos el que tiene la mayor amplitud. Se refiere a cualquier comportamiento de un individuo que altere el comportamiento, actitudes, sentimientos, etc., de otra persona.

Una persona puede influir a través de sanciones, por persuasión, manipulación actitudes que se tienen hacia ella, ejerciendo control sobre aspectos importantes del ambiente de la otra persona, o como consecuencia e un intercambio de acuerdos que estipula que la influencia sea una parte el trato.¹⁷

1.6 El Administrador Educativo como director.

Los Administradores de la Educación son los sujetos legalmente capacitados, que se responsabilizan de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales a su disposición a favor de los educandos, mediante las disposiciones y normativas legales pertinentes.

De un modo amplio puede considerarse Administrador de la Educación cualquier persona que tiene la responsabilidad de administrar bienes ajenos en función de objetivos comunes. De hecho existe confusión entre los términos “Administración y dirección”.

Hay autores que reducen el campo de la Administración a la utilización de los recursos económicos. En cambio, otros hablen de ella en un sentido más amplio.¹⁸

Al Administrador Educativo como director, corresponde la ejecución de las tareas que abarcan, en términos generales, las funciones específicas de: estudiar y proponer los procedimientos apropiados al éxito de su unidad escolar; intentar el condicionamiento idóneo para que el trabajo se realice en términos que aseguren este éxito; evaluar el rendimiento de personas y medios, y comprender el significado de los resultados de la evaluación para reestructurar, siempre que sea posible y aconsejable, la organización del sistema.

¹⁷ MINER B, John “El proceso administrativo”. Editorial: C.E.C.S.A. 1ª Edición. México 1978 Pág. 446

¹⁸ “DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN”. TOMO I. EDICIONES RODUERO Madrid 1983 Pág. 51.

En definitiva le corresponden las tareas de promover el desarrollo de personas, métodos y patrones de rendimiento; de sistematizar el trabajo en la escuela; de estimular y mantener vivo el trabajo en equipo entre los maestros; de comprobar el rendimiento de las personas, del aprendizaje, de los métodos de la organización etc.

Finalmente, la eficacia de un director escolar está condicionada por su conocimiento de la dinámica de grupos y de los métodos y técnicas más empleados en una dirección democrática.

Por otro lado la escuela no es una unidad aislada que se desarrolla fuera de la sociedad a la que sirve.

El director ha de relacionarse dentro de la comunidad, tanto con las autoridades civiles como con las entidades privadas interesadas en su función, y sobre todo, con los padres de los alumnos, las organizaciones culturales y las asociaciones que favorecen la educación permanente, deberán incluso promover a unos y otros para que cooperen en la educación de la escuela.

Por último, las relaciones jerárquicas con el inspector o supervisor pueden venir muy predeterminadas por el ordenamiento legal o bien pueden dejar al director un amplio margen de cooperación y orientación respecto a la planificación de la enseñanza y la capacidad del personal docente.

Todas estas consideraciones llevan a la conclusión de que el director escolar ha de manejar una serie de métodos didácticos, de control organizativo y de relaciones humanas, de cuyo conocimiento y empleo adecuados depende que su trabajo resulte eficaz y productivo.¹⁹

El Administrador Educativo como director, tiene la capacidad de descubrir y evaluar oportunidades además de reunir los recursos necesarios para

¹⁹ "ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN" EL CONDICIONAMIENTO DEL TRABAJO DEL DIRECTOR. Capítulo IV Pág. 89, 90,91.

aprovecharlos y de obrar en forma apropiada para lograr el éxito, puesto que todo director es “un profesionalista que se va a encargar de coordinar y controlar los recursos humanos, materiales, y financieros de una organización a través de una serie de técnicas y herramientas para el logro de los objetivos”²⁰

Por lo tanto todo director y sobre todo el que dirige una institución educativa se debe caracterizar por lo siguiente:

- Toma decisiones.
- Seguridad en sí mismo y en lo que puede lograr.
- Planea sus acciones.
- Aprovecha oportunidades.
- Actúa.
- Es creativo e innovador.

El Administrador Educativo como profesionalista que es, cuenta con las herramientas necesarias para dirigir una institución educativa, de cualquier nivel educativo ya sea básico, medio superior, o superior.

1.6.1 Aspectos personales de un director.

Las determinaciones de tipo humano que influyen en el trabajo del director están en íntima relación con las funciones que según se ha dicho, ha de realizar.

En general vienen definidas por sus cualidades personales, su preparación profesional y su capacidad para las relaciones humanas.

No pudo afirmarse que existan unas cualidades personales innatas, en las que se funde el ejercicio eficiente de la dirección, ya que la persona es irrepetible y sus posibilidades de relación son inmensas.

Sin embargo los estudios realizados para analizar las características que más comúnmente se dan entre los buenos directores, llevan a la conclusión de que

²⁰ PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000 PODER EJECUTIVO FEDERAL. Secretaria de Hacienda.

estos necesitan poseer un alto grado de curiosidad intelectual, referida, sobre todo, al estudio de los nuevos adelantos en educación; habrá de contar con cualidades como la simpatía, la paciencia, la flexibilidad, la justicia y la perseverancia, junto a un interés creciente por la persona humana y, sobre todo, por los niños y adolescentes.

Habrà de ser capaz de coordinar y de ser consecuente con sus ideas, palabras y acciones, debe tener capacidad para expresarse en público y en privado, de un modo claro y preciso, facilitando a la vez la comunicación; y finalmente, tendrá que perseguir el establecimiento de una cooperación positiva entre la comunidad, los alumnos y el cuerpo docente, con que se eleva el estatus de la escuela en la sociedad y el nivel personal de sus integrantes.

Respecto a las cualidades profesionales, es preciso destacar la gran importancia que tiene el saber cultural y profesional que abarque todos los aspectos constitutivos de la formación del magisterio.

Todos estos conocimientos es necesario que los posea además de un modo práctico y con experiencia suficiente en su aplicación concreta. Asimismo sería deseable que se hallara imbuido de los principios de la filosofía propia de la sociedad, ya que ésta ejerce un influjo considerable sobre los objetivos concretos de la escuela.

Por último, es preciso que sienta un interés constante por su propio perfeccionamiento profesional y por el de todo el personal a su cargo.

La necesidad del que el director posea facultades para las relaciones humanas, se fundamenta en la esencia de las funciones que ha de llevar a cabo, pues la dirección se basa en la capacidad para establecer comunicaciones que puedan conducir a una actividad cooperativa de los miembros que integran el grupo

docente. Pero la escuela, además tiene que motivar y lograr la colaboración de la comunidad circundante e influir en ella.²¹

1.7 El Administrador Educativo como eje principal de cambio

El Administrador Educativo es la persona adecuada para organizar el trabajo, al personal y de administrar los recursos materiales y financieros, entre otras actividades, pero además es la persona responsable de vigilar la operación del programa educativo.

El Administrador Educativo como eje principal de cambio tiene la posibilidad de incidir en la formación educativa de los alumnos, su conocimiento permite un desarrollo productivo en el plantel.

Es tarea del Administrador Educativo sensibilizar a todo el personal en la labor educativa con los alumnos aprovechando al máximo su potencial y ubicando la participación de cada agente educativo considerando su grado de intervención.

Esto se logra mediante la planeación de actividades a través de las acciones que el consejo técnico realiza.

Hay que considerar que la planeación de las actividades constituye una labor conjunta entre directivos, docentes, personal técnico y personal de apoyo, en donde cada uno tiene asignada una función laboral que ayuda y contribuye al buen funcionamiento del plantel y a la formación integral del alumnado.

La interacción en la educación debe entenderse como el conjunto de relaciones que generan intercambio de complejidad creciente y que permite e impide la evolución de las generaciones. El Administrador Educativo tiene el compromiso de jugar el rol de animador de su equipo de trabajo, propiciando las condiciones para que se genere la interacción de calidad.

²¹ "ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN" Pág. 91

El Administrador Educativo debe vivenciar y enseñar a su personal a vivir valores nuevos en cuanto a la forma de relación, trabajo en equipo, solidaridad, expresión, crítica, humildad, respeto, compromiso, responsabilidad, reconocimiento de las deficiencias, carencias, limitaciones, reconocimiento al trabajo y apertura para aprender.

Es necesario que el Administrador Educativo como eje principal de cambio, se involucre constantemente en las funciones y responsabilidades con los alumnos y personal, para elevar y lograr la calidad de la educación. Por lo anterior mencionado podemos observar que el Administrador Educativo siendo el eje principal de cambio en el desarrollo productivo de los planteles, determinara la calidad en la educación que se brindan en dichas instituciones, con el fin de aprovechar la capacidad de todo un equipo de trabajo para mejorar la formación académica del alumnado.

CAPITULO II.

LA TENDENCIA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MEXICO

2. LA TENDENCIA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVA EN MÉXICO

2.1 Formación laboral

Una vez analizado al Administrador como líder, es necesario estudiar el ambiente laboral en el que todos los trabajadores se desenvuelven, ya que su conducta no depende solo de sus características sino también del ambiente de trabajo en la organización

Al considerar a cada uno de los miembros de la organización como parte activa y fundamental de la misma, con valores, principios propios y encargados de dirigir su propia conducta dentro de la organización es entonces cuando se le da importancia al ambiente laboral y su entorno.

“El bien máspreciado no es la infraestructura, las máquinas y los equipos, sino las capacidades de los individuos para adquirir, crear, distribuir y aplicar creativa, responsable y críticamente (con sabiduría) los conocimientos, en un contexto donde el veloz ritmo de la innovación científica y tecnológica los hace rápidamente obsoletos”²².

Las nuevas generaciones deben tener acceso a las tecnologías de avanzada y adoptar una posición crítica, valorativa y reflexiva, por lo que deberán asumirlo como un fenómeno cultural a partir de los conocimientos que aportan los diversos equipos e instrumentos creados por el hombre con una intencionalidad en la producción de artefactos, sistemas y procesos en un contexto social.

Nuestra sociedad esta comprometida con la formación de un hombre integral, preparado para actuar y utilizar hábilmente y de forma creadora su intelecto y sus manos, que pueda conocer e interpretar el mundo y que sea capaz de transformarlo y adecuarlo a nuestras posibilidades y condiciones.

²² ANDRADE, Londoño: El papel de la Educación en Tecnología en el desarrollo nacional de los países del tercer mundo, 1994.

La elevación de la calidad de vida de la población mundial pasa por la variable científico-tecnológica, pero ha de reconocer el papel de las relaciones económicas y políticas en tales contextos.

Durante el proceso docente educativo es imprescindible la relación entre el currículo y el conocimiento científico-tecnológico actual donde predominan algunos campos particulares de expresión de la tecnología, indispensable en la preparación para la vida, para el proceso del trabajo.

La esencia y significado de la formación laboral como aporte práctico al trabajo escolar, esta dado porque una de las funciones sociales más importantes del proceso de formación laboral es la de dotar a las nuevas generaciones de capacidades que le permitan desempeñarse con propiedad en la sociedad productiva.

Sin embargo, las profundas y vertiginosas transformaciones sociales hacen que esta función se haga extensiva a todos los individuos durante toda su vida, con sus ventajas de flexibilidad, diversidad y accesibilidad tiempo-espacio, que vaya más allá de la distinción entre la formación laboral en el nivel de secundaria básica y la formación permanente, y proporcione a los individuos competencias de orden genérico adaptables a los cambios en los entornos productivos y cotidianos.

Juan Carlos Tedesco, quien inició en los años sesenta la polémica alrededor de la falta de relevancia o pertinencia social de los currículos, ha afirmado: “Para que la educación contribuya efectivamente al progreso en el contexto de la actual revolución científico-tecnológica es preciso que produzca logros de aprendizaje en términos de conocimientos, de habilidades y de valores que satisfagan los requerimientos de desempeño en la sociedad.

El mundo ha llegado a niveles de complejidad inimaginables, con retos y desafíos jamás pensados. Para afrontarlos se necesita una base considerable de

conocimientos significativos y una gran capacidad para aplicarlos convenientemente.

En el proceso de formación, el contenido laboral y la diferencia de este entre las profesiones y oficios deberá atenderse paralelamente, para alcanzar el reconocimiento del independientemente de la actividad que realiza, llegue a sentir satisfacción plena, libertad.

La formación laboral se caracteriza por: la constitución social como interpretación, la significación de una profesión u oficio en el sistema de servicios, instrumento para la subsistencia y seguridad, tanto personal como familiar, y representación y defensa de los intereses del sistema social.

En ese sentido la función orientadora de la formación laboral juega un rol esencial desde el punto de vista educativo, y exige al proceso docente educativo el conjunto de condiciones concretas, necesarias para el exitoso cumplimiento de las acciones y formar a los estudiantes con una concepción científica del mundo y un sistema de valores que le den sentido a sus vidas a partir de los ideales que la sociedad de hoy se propone para que puedan asumir una actitud consecuente como individuos productores, que sientan la necesidad de adquirir conocimientos, de desarrollar habilidades y hábitos laborales.

Jesús Fernández, señala que: “El bienestar de un pueblo está en relación directa con su volumen laboral, con su diseño productivo.”²³

La formación y desarrollo provienen de la laboriosidad, productividad, dedicación al trabajo, entre otros. Los estudiantes establecen el significado social del trabajo, sienten la necesidad de que su actividad laboral y de estudio sea reconocida socialmente, por tanto, deben reconocer que: durante la actividad laboral y de estudio las acciones internas se transforman en acciones externas dirigidas a la

²³ FERNÁNDEZ, Jesús. Pedagogía laboral y de la empresa. Segundas cuestiones actuales sobre educación, Pág. 91, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1995.

fabricación, cambio, mantenimiento de cosas y situaciones, partiendo de la planificación consciente y racional.

Es un proceso de intencionalidad que persigue el cumplimiento y realización de diferentes metas preestablecidas. Durante ese proceso se crean los productos materiales y espirituales que permiten la satisfacción de las necesidades humanas.

Potenciar la motivación, la satisfacción personal en el trabajo, la adecuación vocacional, es parte de la formación laboral. Todas las actuaciones educativas sobre los tres pilares de la eficiencia laboral (persona, medios, organización), constituyen un objetivo importante de la formación laboral, debido a que es en el trabajo social que el hombre modifica la naturaleza circundante y se transforma a sí mismo.

Su personalidad se va formando en la actividad, todos sus conocimientos, capacidades, aspiraciones, deseos, motivos e intereses se ponen de manifiesto en su actuación en las distintas actividades que realiza.

La dependencia entre aprender y trabajar, pertenece ya a la esencia y a las preocupaciones fundamentales de nuestra política educativa. La forma de alcanzar una educación de la personalidad es la educación politécnica laboral.

La enseñanza tiene que estar marcada por su carácter politécnico, según Jorge Rodríguez Fiallo, el carácter politécnico “es el conjunto de contenidos que tienen en su base los fundamentos científicos generales de la técnica contemporánea, el desarrollo de la cultura tecnológica, tomados en su progreso y en todas sus aplicaciones, que permite a los estudiantes una comprensión cabal de los contenidos objeto de estudio.”²⁴

²⁴ RODRÍGUEZ Fiallo, Jorge. Las relaciones intermaterias: una vía para incrementar la calidad de la educación, Pág. 16.

Carlos Álvarez Zayas señala que: “La vida en el proceso docente educativo tendrá su máxima realización en el componente laboral, en el que los estudiantes dominarán las habilidades inherentes a su condición de trabajadores.

A través de dicho componente influirá en lo académico, en lo abstracto, en lo modelado, que también es importante para profundizar en la esencia de esa misma vida, de ese mismo trabajo”²⁵; este nivel de acercamiento a la vida determina el grado en que el contenido del proceso se identifica con la realidad, con la problemática de la vida y que manifiesta los problemas reales y objetivos a que debe enfrentarse el alumno, de ahí que el proceso docente educativo posee carácter laboral.

Según Jorge Rodríguez Fiallo, el carácter laboral del proceso “es el conjunto de conocimientos para la solución de problemas de la vida social que permite desarrollar la formación vocacional, el respeto al trabajo y los hábitos de conducta laboral, así como los valores y normas de relación con el mundo donde el individuo piense y actúe creativamente manifestando una cultura laboral”²⁶. Por tanto, una iniciación efectiva desde el punto de vista de la formación en el mundo del trabajo es posible mediante el hacer práctico de los estudiantes, acompañado de reflexión e interpretación.

La formación laboral gira en torno a los puntos fundamentales que configuran una conciencia del trabajo como pueden ser: la concentración, la motivación, la capacidad, la responsabilidad personal y social, el afán de perfección, la iniciativa, la creatividad, el deseo de promoción, la constancia y la tenacidad, las cualidades para la colaboración y el diálogo, la actitud para pensar científicamente y para el rendimiento pleno en su actividad.

Durante el proceso de formación laboral se contribuye a la formación de capacidades de actuación y de inserción social, a dominar los procedimientos

²⁵ ÁLVAREZ, Carlos. La Pedagogía como ciencia. Epistemología de la educación, 1994. En soporte electrónico.

²⁶ *Ibidem* 9, Pág. 24

generales en la solución de problemas de la vida, a realizar una mejor valoración de la actividad creativa, a comprender la incidencia de los avances científicos y técnicos sobre las formas de vida y a desarrollar la capacidad de decisión, mediante la combinación e integración del estudio con el trabajo.

La formación laboral tiene entre sus finalidades socializar mediante el trabajo, enseñar normas morales de conducta ante el trabajo, normas en las que se concentren valores como: la honestidad, la honradez, la solidaridad, la ayuda mutua, la responsabilidad, entre otros.

Según Jorge Rodríguez Fiallo la formación laboral es “un proceso donde cada asignatura tiene asignada su contribución, debiendo dirigir su contenido hacia lo laboral y relacionarlo con problemas reales del entorno escolar y la vida en sentido general que rodea a sus alumnos, y con las profesiones y oficios más característicos del territorio donde se encuentra enclavada la institución,”²⁷ tanto es así que, la escuela debe propiciar a profesores y estudiantes todo lo necesario para el trabajo, la auto-educación laboral, el enfoque creativo y racionalizador hacia cualquier actividad laboral.

Por una parte, el contenido de la enseñanza debe estar ligado al trabajo, a las tendencias de la producción moderna, a las necesidades reales de la comunidad y a los intereses y requerimientos de los estudiantes. Por otra parte, las actividades laborales deben relacionarse con el conocimiento que poseen los alumnos, adquiridos a través del estudio de las diferentes asignaturas.

En este proceso de integración constituyen elementos de partida las exigencias que hace la sociedad a la escuela; las relaciones que se establecen con la comunidad y la familia; las que se dan en el proceso docente educativo y en sus instancias.

²⁷ *Ibidem* 9, Pág. 25

Por otro lado Julio Cerezal Mézquita, señala que: “La formación laboral es el proceso de transmisión y adquisición por parte de los alumnos del conjunto de valores, normas, conocimientos, habilidades, procedimientos, estrategias que se necesitan para analizar, comprender y dar solución a los problemas de la práctica social, y están encaminados a potenciar el saber hacer y cómo hacerlo”²⁸.

Las concepciones anteriores permiten afirmar que el proceso de formación laboral ocurre teniéndose presente el contenido de enseñanza en el que se encuentra toda la cultura que la humanidad ha ido creando y acumulando y que se centra en el estudiante, concretado a la solución de problemas que se presentan en la vida diaria, solo sería necesario integrarlas en un todo a través del proceso docente educativo.

Como de proceso de formación laboral se trata, en el contenido de la enseñanza a de tenerse presente el componente laboral donde los conocimientos, las habilidades, las actitudes, las capacidades, los valores, las normas, los procedimientos y las estrategias que adquieren y se les transmiten a los estudiantes estén vinculados con la vida para que puedan analizar, comprender y dar solución a los problemas de la práctica social y les permita desarrollar competencias especializadas hacia diferentes profesiones y oficios para que puedan declararse aptos para la vida laboral.

La actividad del hombre es diversa y compleja, especialmente en las profesiones, oficios y especialidades, es necesario hallar en la multiplicidad de actividades, los elementos comunes, sujetos a la asimilación, con independencia del carácter de la función concreta del hombre. La formación laboral posee un rol fundamental en el logro de ese propósito.

En la actividad laboral de las distintas asignaturas los estudiantes han de dominar las habilidades inherentes a estas. A través de esta se influye en lo académico, en

²⁸ CEREZAL Mézquita, Julio y otros. La formación laboral de los alumnos en los umbrales del siglo XXI, Pág. 11.

lo abstracto y en lo modelado, que será importante para profundizar en la esencia de su vida y del trabajo e insertarse a la práctica, armados de una teoría que les permita la transformación eficiente y eficaz del medio y de la naturaleza, para que puedan solucionar problemas que se presentan.

Todo lo anterior que se analiza, posibilita el planteamiento según el cual, la formación laboral posee un desarrollo propio de sus habilidades.

A fin de poder comprender es necesario conocer qué habilidades se requieren para formarlos laboralmente, a continuación se enlistan las siguientes:

Planificar trabajo: Debiéndose analizar las condiciones objetivas y subjetivas en que transcurre el proceso laboral (condiciones materiales y de recursos existentes, necesidad social para la producción de objetos de trabajo, posibilidades concretas individuales y colectivas para el cumplimiento de las tareas laborales), precisar el objetivo de la actividad a realizar, determinar las tareas a realizar acorde con el objetivo, seleccionar métodos, procedimientos y medios para realizar el trabajo, elaborar o modelar estrategias y diseños.

Organizar el trabajo: Deberá coordinar esfuerzo, distribuir recursos y tareas, pronosticar resultados y distribuir el tiempo. Como elementos principales.

Ejecutar procesos laborales: Deberá orientarse hacia el objetivo, hacer con responsabilidad cumpliendo los requerimientos técnicos y metodológicos, aplicar los principios de las ciencias y requerimientos en el trabajo, utilizar racionalmente los recursos, realizar las tareas acorde con la planificación, comunicar adecuadamente las situaciones que se presentan durante el proceso, tomar decisiones con relación a su trabajo y rectificar lo necesario.

Controlar el proceso de trabajo: Deberá comprobarse el cumplimiento de la planificación según los objetivos, determinarse logros y deficiencias, analizar causas de las deficiencias, comparar con el modelo proyectado, valorar efectividad del trabajo, evaluar resultados del trabajo, elaborar conclusiones, medir impacto,

comprobar utilidad y satisfacción. Tanto por la vía personal o auto controlado, como por lo ajeno a lo personal.

En resumen, por ser la escuela la encargada de la transmisión y adquisición de conocimientos, habilidades, patrones, normas y valores debe asumir los retos de una realidad cambiante en los ámbitos social, económica y cultural.

Lo que exige la preparación de los estudiantes en la búsqueda de alternativas y métodos que propicien la creatividad, la independencia y la posibilidad de actuación como sujetos conscientes en los diversos grupos y espacios que la vida política, social, cultural y científica en constante transformación generan, no solo a nivel teórico, sino también la elaboración de estrategias y acciones para la consecución del desarrollo que en el plano laboral y cultural la sociedad actual demanda.

Es por ello, que la escuela deberá trabajar por alcanzar la formación de la personalidad de los estudiantes atendiendo los avances científico-tecnológicos, las transformaciones que ocurren en el mundo del trabajo, el desarrollo de las fuerzas productivas, los cambios en las tecnologías. Por tanto, deberá establecer relaciones con todos los factores e instituciones que se encuentran a su alrededor y asegurar el desarrollo de los estudiantes en las costumbres y tradiciones de su comunidad.

En el trabajo el hombre revela sus capacidades y habilidades, forma su personalidad y manifiesta la riqueza de esta; proclamando el principio de la universalidad como obligación de todos y como base de las relaciones morales de los hombres en la sociedad.

El proceso constante, en el que las necesidades son satisfechas solo para dar paso a nuevas necesidades enriquece la personalidad y eleva el poder transformador de los hombres sobre sus condiciones y actividades vitales.

Los grandes avances de la ciencia y la tecnología de la información, que están alterando la naturaleza del trabajo y el ejercicio ciudadano, también lo hacen con las habilidades requeridas para que los niños y jóvenes lleguen a ser adultos exitosos, presionando a la educación, transformando el qué y el cómo se aprende y cómo funcionarán las instituciones educativas.

Se requerirán complejos procesos de innovación en cada una de los aspectos de la escolaridad incluyendo el sentido de esta, el currículo, la pedagogía, la evaluación, la administración, la organización y el desarrollo profesional de profesores y directores.

2.2 La Cultura laboral.

“Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de una organización tiene en común”¹⁶.

La cultura ofrece formas definidas de sentimientos pensamientos y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes dentro de las organizaciones.

En la cultura laboral como proceso ha de insertarse las fases y elementos de todo proceso, donde concurre la planificación, organización, ejecución y control; pero ha de estar caracterizada por la esencia de esta donde intervienen una concepción científica del mundo, las habilidades, los hábitos, valores, normas y procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos.

Por lo tanto se podría decir que la cultura es la unión social y normativa que mantiene fusionada a una organización y que expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir manifestados en elementos simbólicos como historia, rituales, símbolos materiales y cada una de ellas favorece en menor o mayor grado, el que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige la organización a la que pertenece

sintiéndose identificado e integrado de manera satisfactoria y que definitivamente repercute en lo laboral”²⁹.

Es preciso aclarar que existe una gran diferencia entre cultura y satisfacción laboral; ya que en la primera se pretende describir las condiciones generales de una organización y en la segunda se encamina a evaluar la manera en que condiciones satisfacen o no al trabajador.

Por ello se dice que la cultura laboral afecta favorable o desfavorablemente el rendimiento y desempeño de los trabajadores y determina el tipo de organización que es conveniente analizar.

2.2.1 Tipos de cultura laboral.

En México predominan cuatro tipos de cultura laboral a continuación se presentan los cuatro tipos de cultura laboral según Jorge Hermida como son:

<p style="text-align: center;">BUROCRATA</p>	<p>Generalmente se da en las grandes organizaciones y empresas paraestatales, no existe motivación, la organización es personalizada y la actividad operativa es muy lenta.</p>
<p style="text-align: center;">RUTINARIA</p>	<p>Las empresas que tienen este tipo de cultura toman las decisiones a nivel superior, no tienen objetivos claros, trabajan al día, hay centralización y control directo.</p>
<p style="text-align: center;">SOÑADORA</p>	<p>Se caracteriza por un alto grado de visión, hay creatividad e imaginación, pero muy poca acción.</p>
<p style="text-align: center;">FLEXIBLE Y GANADORA</p>	<p>Las empresas tienen actitud de equipo, existe conciencia, participación y acción”.</p> <p>Se observa que de acuerdo a las características de la organización es el tipo de cultura y confirma que la organización es el reflejo de su dirigente; si el dirigente es participativo la organización será participativa, si es autoritaria la organización también ya que estos dos factores inciden directamente en el comportamiento de la organización.</p>

30

²⁹ FREMENT E. KAST, Janes E. Rusewerng. Administración en las organizaciones “Enfoque de Contingencias y Sistemas” Editorial Trillas 4ª Edición 1994 Pág. 701.

³⁰ HERMIDA Jorge “Desafío Empresarial” Argentina 3ª edición 1990 Pág. 181-182

Por ello a continuación se analizará la cultura flexible y ganadora ya que se considera la más importante.

2.2.2 Cultura flexible y ganadora

El mismo Jorge Hermida y menciona que “lo esencial es formar un equipo es el primer paso necesario para lograr esta cultura ganadora.

A medida que se forma un gran equipo se logra una mayor participación por parte de los mismos comprometiéndose con su trabajo y actuando con responsabilidad de esta manera se sienten parte integral de la organización como seres humanos pensantes con ideas y acciones no como maquinas o como un elemento más.

Este tipo de cultura maneja mucho los valores compartidos, es decir, unidos en un equipo con espíritu de compromiso y entrega con lo que hacen, involucrados en la organización donde se busca ser más para ser mejor”³¹.

Esto suena muy bonito pero que tan flexible es ponerlo en práctica, como se puede lograr esto en las organizaciones mexicanas, donde la gran mayoría son administrados en forma autocrática, donde muchas veces se administra de manera empírica y con poca participación por parte de los trabajadores.

En realidad es un gran reto, para los Administradores Educativos el modificar una cultura pues implica destruir parte de la que ya existe y crea propuestas nuevas, por ello se considera necesario que todo este fundamentado y justificado con bases sólidas para continuar y no ceder ante el primer problema y que todo se derrumbe.

La labor y obligación del Administrador Educativo es establecer los canales de comunicación necesarios que permitan definir con claridad los propósitos de la

³¹ *Ibíd.*

organización. Crear y promover un ambiente de participación, compromiso y desarrollo integral, tender a la claridad organizacional y finalmente proporcionar el desarrollo y asimilación del conocimiento.

Los CETis requieren definitivamente de esto, ya que en México esta pasando por grandes y drásticos cambios que debemos responder con actitud positiva y creemos que algunos directores los hacen, esto demuestra que cuando se quiere se pueden hacer las cosas.

Debemos tener la seguridad de que podemos lograrlo ya que los mexicanos contamos con la capacidad, somos personas creativas con grandes ideas brillantes, trabajadores, solidarios y cuando así se requiere trabaja en equipo comprometiéndose con gran responsabilidad y con deseos de superación capaces de modificar o establecer una cultura flexible y ganadora y para ello es necesario conocer como se comporta el trabajador mexicano.

2.2.3 Organizaciones eficientes y deficientes

Basándose en el entorno de las organizaciones se han realizado estudios para indicar como se encuentran las organizaciones al respecto y se ha llegado a la conclusión que existen dos tipos de organizaciones las eficientes las deficientes con las siguientes características:

“Eficientes

- Al jefe frecuentemente se le confronta
- La toma de decisiones esta en función de habilidades, responsabilidad y desarrollo.
- Sentido de trabajo
- Colaboración para con los demás
- Critica periódica
- Participación en la solución de problemas
- Liderazgo flexible

Deficientes

- Preocupación por el status
- Falta de interés en la solución de problemas
- Indiferencia
- Cuello de botella en la toma de decisiones
- Desconfianza de los demás
- Se evita la retroalimentación
- Liderazgo rígido³²

Estas son las características más importantes que clasifican a las organizaciones como eficientes o deficientes.

Una organización que es sana proporcionará a sus trabajadores una cultura organizacional más eficiente que una organización que se encuentra enferma y por ello, mejores condiciones, a medida que el trabajador se sienta en un ambiente laboral armonioso como parte importante, esto redundará en la organización y su desempeño será más productivo creando las mejores condiciones para realizar sus actividades.

2.3 El ámbito laboral en las instituciones educativas

La idiosincrasia, es el temperamento y carácter de cada individuo que lo hace distinto de los demás. Es entonces la condición peculiar del individuo en el comportamiento temperamental y de carácter que distingue a un individuo de los demás.

Se ha analizado el papel del Administrador Educativo, su importancia, su actuación, y el desarrollo organizacional, pero surge la necesidad de analizar también al trabajador mexicano como elemento fundamental para el logro de los objetivos.

³² FREMENT E. KAST, Janes E. Rusewerng. Administración en las organizaciones "Enfoque de Contingencias y Sistemas" Editorial Trillas 4ª Edición 1994 Pág. 714.

La psicología conceptualiza al hombre, no como un sujeto de elementos aislados, sino como una totalidad.

También las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual ocurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social esta integración no es estática, ya que nunca permanece igual a lo largo del tiempo; sino todo lo contrario, resulta realmente dinámica.

Desde el nacimiento, y aun antes el hombre adopta costumbres, creencias, hábitos de higiene y alimentación, técnicas medicas etc., que gravitan cada vez mayor por la acción de mil distintos agentes a medida que se va desarrollando la personalidad; por medio de innumerables instituciones culturales.

La influencia del medio familiar en la formación de gustos, creencias, aspiraciones y criterios de valor en los primeros años de vida, más afecto de la enseñanza en la escuela, las lecturas de libros, periódicos y revistas, el cine, la radio, la televisión, etc., desde el principio hasta el final el hombre viene a ser en medida creciente un producto social.

Por tal motivo se puede decir que el hombre es tal, porque la sociedad lo ha hecho así y mientras mejor conocemos los procesos de formación de la personalidad humana, tanto más comprobamos el papel fundamental que la sociedad ha desarrollado para el desempeño en su trabajo.

Uno de los aspectos más importantes dentro de la institución es mantener un ambiente laboral armonioso que fortalezca el desarrollo personal y por ende institucional evitando así que el trabajador se sienta insatisfecho.

2.3.1 La conducta del individuo dentro del ámbito laboral

La conducta se produce inicialmente por la acción del estímulo condicional, sin embargo, la mayor parte de la conducta al inicio parece ser emitida pero no suscitada es decir, generalmente es voluntaria sin que sea desencadenada de manera inevitable por acontecimiento externo.

Por tanto es importante averiguar la relación que existe entre el organismo y su medio ambiente esto es, como penetra este en el para determinar la efectividad de la conducta.

La descripción del comportamiento de una persona en término observable específica, lo que dice o lo que hace; al especificar una conducta es necesario la forma de la respuesta, hasta el punto que otros puedan identificar con precisión las respuestas.

“Frite Roethlisberg, de la Universidad de Harvard, y quienes lo siguen fijan los límites de las distintas disciplinas sociales, para tratar de hacer una sola ciencia social, por tanto, pretenden que la Administración debe tener como finalidad propia y específica, conocer y describir las diversas relaciones interpersonales que se dan en una organización para ello se consideran dos tipos de conducta en lo individual.

- **Conducta Racional**

Es aquella en la cual el hombre pretende cambiar, para mejorar todos aquellos moldes prefijados ya que busca maximizar resultados, aunque para ello se deba reconocer una serie de limitaciones existentes

- Conducta Adaptativa

Es aquella donde el individuo, adopta moldes prefabricados por la costumbre, la condición, la rutina, etc., sin buscar modificarlos para mejorar los resultados que se pretenden.”³³

Se podría decir que en una organización hay moldes prefabricados por la costumbre, la rutina, etc., por tanto en la integración de un nuevo compañero a la organización, adopta la conducta establecida. Para poder mejorar estos moldes prefabricados y maximizar resultados, es necesario analizar la naturaleza de las personas.

Estas se representan en:

- “Diferencias individuales
- Una persona total
- Conducta motivada
- Valor de la persona

Diferencias individuales distintas, aunque se tenga mucho en común, esto es, que todos se alteran por alguna razón.

- Las diferencias individuales.

Cada uno es diferente a los demás, probablemente en millones de distintas formas, al igual que cada una de las huellas dactilares lo son, hasta donde se sabe estas diferencias son casi siempre sustanciales mas que superficiales.

Según la psicología hay diferencias desde el día de nacimiento ya que cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad.”³⁴

³³ Véase NORDARSE J. José “Elementos de Sociología” Editorial IPESA México 1987 Pág. 148-152

³⁴ *Ibíd.*

Por lo tanto para que se tenga una motivación mas notable se debe tratar a los empleados en forma distinta, ya que si no fuera por las diferencias individuales se podría adaptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, además, se necesitara un máximo de criterios.

Por otro lado, las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadístico.

- La persona como un todo.

Hay diferentes rasgos humanos que pueden entenderse en forma individualizada, pero en esta última instancia solo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida de hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones físicas.

En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales. Por tanto si es factible mejorar a la personas entonces los beneficios irán mas allá de la organización o de la sociedad en la que se emplea.

- Conducta motivada.

La psicología ha determinado que la conducta norma a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o consecuencias que resulten de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino lo que desean.

Las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de la cual ejercen un control decisivo.

- Valor de la Persona

Cada trabajo por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el conocimiento por sus propias, singulares aspiraciones. La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad y se corrobora por la experiencia de las personas de todas las épocas, tiene que ver con las consecuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás.

Por tal motivo es de suma importancia conocer los elementos esenciales en el trabajo para un mejor rendimiento laboral. Es importante estudiar cuales son las causas o motivos que impulsan al hombre a comportarse de tal o cual forma en el trabajo, por lo tanto es conveniente analizar la conducta del hombre dentro del ámbito laboral.

2.4 Insatisfacción laboral

La insatisfacción significa que no se cumplen las exigencias del hombre y en este caso, el trabajo es el que no cumple las expectativas del personal que labora en la institución.

Según Schermwrhom la insatisfacción laboral se refiere al ambiente que existe en la organización más que en el trabajo en si mismo.

Es decir, no es únicamente el trabajo como actividad lo que hace que el trabajador se sienta inconforme con su desempeño, sino todo lo que implica; las relaciones con sus compañeros, con sus superiores, jefes, políticas de la organización, objetivos particulares y organizacionales etc., en una palabra el medio en el que se desenvuelve.

Las causas posibles de la insatisfacción laboral son muchas y muy diversas y da como resultado un desempeño inefectivo.

Existen factores que determinan la falla en el puesto de un individuo y las alternativas posibles comparando cada una de ellas con lo que se sabe acerca de la persona

A continuación se enlistan las posibles causas de un desempeño inefectivo del individuo:

“Aspectos intelectuales: deficiencia en alguna habilidad requerida por el puesto, Conocimiento ineficiente del puesto, defectos de juicio o memoria.

Aspectos emocionales: perturbaciones emocionales continuas-agresión-, enfermedad emocional.

Aspectos motivacionales: motivos dominantes inadecuados para el puesto, estándares personales de trabajo bajos, ausencia generalizada de motivación por el trabajo.

Aspectos físicos: deficiencia en alguna destreza física requerida por el puesto, características físicas inadecuadas, defecto o enfermedad física.

Aspectos de las relaciones familiares: crisis familiares, ausencia de apoyo de parte de la familia, predominio de la familia sobre las exigencias del trabajo.

Aspectos de las relaciones con su grupo de trabajo: liderazgo deficiente, estándares administrativos inadecuados, incompetencia en las relaciones con los miembros del grupo de trabajo.

Medidas organizacionales: errores en la colocación, excesiva tolerancia o negligencia organizacional, uso de un tramo de control demasiado grande, estándares organizacionales inadecuados, coordinación deficiente y conflicto excesivo.

Aspectos de la sociedad y de su sistema de valores: conflictos entre los valores organizacionales e individuales, aplicación de las sanciones legales de la sociedad.

Aspectos de la situación de trabajo y del ambiente: condiciones de trabajo dañinas, peligro excesivo, factores negativos asociados a una localización geográfica, factores negativos asociados a la economía”.³⁵

“Aspecto remunerable: Es el trabajo que procede del contrato o relación de trabajo de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en vigor, contrato de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario y relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le de origen”.³⁶

El administrador debe tener la habilidad de analizar cada uno de estos aspectos para saber manejar y crear un ambiente en el que el trabajador se pueda desenvolver en forma eficiente, permitiendo su desarrollo y el de la institución.

“En ocasiones no se satisfacen las necesidades porque existe alguna barrera u obstáculo que impide la satisfacción de alguna de ellas. Cuando esto ocurre, surge la frustración, que no permite liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio.

El ciclo motivacional puede tener otro final diferente al de la satisfacción de la necesidad o de la frustración: la compensación o transferencia.

La compensación (o transferencia) se presenta cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad – imposible de ser satisfecha- mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. De este modo, la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración.

En las necesidades fisiológicas, los objetivos son relativamente fijos y rara vez tienen compensaciones o sustitutos.

En las necesidades psicológicas y de autorrealización, los objetivos son más flexibles y posibilitan transferencias y compensaciones.

³⁵ B. Miner Jhon “El proceso administrativo” C.E.C.S.A. 1ª Edición. México 1978. Pág. 446, 447

³⁶ Véase REYES PONCE. Agustín. Administración de Personal “Relaciones humanas” Pág. 40-43

Toda necesidad no satisfecha genera un comportamiento; sin embargo si no se satisfacen dentro de un tiempo razonable, pasa a ser motivo de frustración.

La frustración puede originar ciertas reacciones generalizadas a saber:

-Alteración del comportamiento.

-Agresividad.

-Reacciones emocionales.

-Alienación y apatía”.³⁷

Por tanto si el ambiente de trabajo es propicio se podrán satisfacer las necesidades de los trabajadores los cuales darán una respuesta positiva lo que conllevara a un mayor rendimiento, para ello es conveniente determinar cual es la actitud del hombre ante el trabajo, puesto que se desenvuelve en una institución y desempeña ciertas actividades.

2.5 Actitud en el trabajo

Las actitudes tienen un impacto sobre la forma en que vemos y juzgamos nuestro medio en el trabajo. Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida, la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo.

“Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona vera lo que le rodea”³⁸

Por tanto todo Administrador Educativo debe estar vitalmente interesado en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, ya que el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en la institución realizando alguna actividad lo que implica un esfuerzo ya sea físico o mental, por lo mismo es importante los efectos de las actitudes de los empleados.

³⁷ CHIAVENATO Idalberto “Administración” McGrawHill 5ª Edición México 2000. Pág. 148,149.

³⁸ Véase REYES PONCE. Agustín. Administración de Personal “Relaciones humanas” Pág. 203-207

“La actitud es una consecuencia del estado motivacional provocado por la satisfacción de las necesidades o insatisfacción de las necesidades de los individuos, por tanto, se eleva la moral cuando la organización satisface las necesidades de los individuos, y esta disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades.

En general, la actitud se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Una actitud amena va acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y, por lo general, marcha paralela a la disminución de los problemas de supervisión y de disciplina. Esta actitud genera colaboración, por cuanto se apoya en una base psicológica en que predominan el deseo de pertenencia y la satisfacción de trabajar en grupo.

La actitud depende del clima de relaciones humanas que predomina en la organización, en especial si la organización formal se ajusta a la organización informal, las comunicaciones son de buena calidad y el nivel de supervisión es satisfactorio.

La actitud sin motivación va acompañada de desinterés, negación, pesimismo o apatía con relación al trabajo, generalmente, trae problemas de supervisión y de disciplina. Por lo tanto, la actitud es consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales”.³⁹

Es por ello que un aspecto fundamental dentro de la institución es sin duda alguna la motivación, ya que el trabajador rendirá en la misma medida en la que se sienta satisfecho.

³⁹ CHIAVENATO Idalberto “Administración” McGrawHill 5ª Edición México 2000. Pág. 149, 150.

2.6 Motivación en el trabajo

Es importante que el Administrador Educativo pueda influir y motivar las actividades de un grupo, debido a que en ocasiones se presentan situaciones en la que no les es atractivo los objetivos que se persiguen en ese momento o cuando se presenten situaciones de cambio, por lo regular las personas muestran resistencia a los cambios y es cuando debe actuar el Administrador Educativo para modificar esa actitud.

La motivación laboral se entiende como los impulsos que desencadenan, mantienen y encaminan el comportamiento hacia el logro de las metas personales e institucionales.

El trabajo constituye un medio de interacción que beneficia tanto al individuo como a la institución, y mejora o perjudica la calidad de vida que la persona va adquiriendo, lo que significa que, en la medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes al trabajador, él mismo mostrará una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza, es decir, en la medida en que los incentivos sean validos como satisfactores de los motivos, éstos despertarán y mantendrán la motivación.

“La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas... Elthon mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus de los clásicos: el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

La teoría de las relaciones humanas inició el estudio de la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas”.⁴⁰

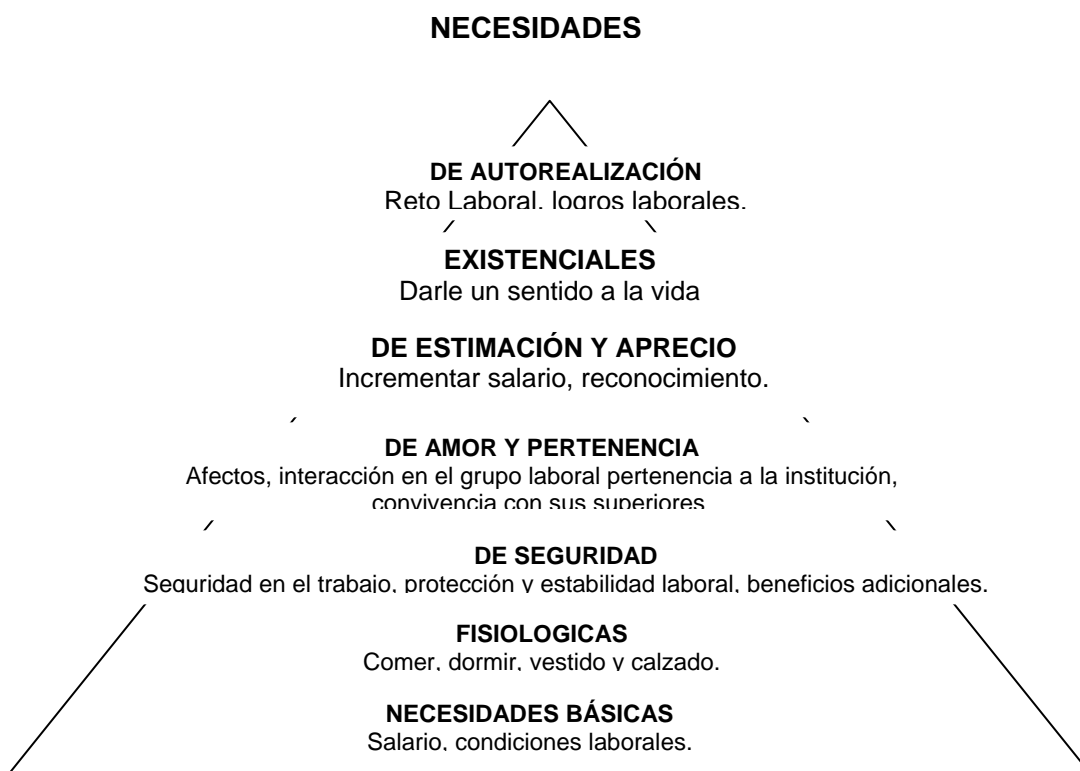
Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la jerarquía de las necesidades de Maslow.

⁴⁰ Ibid. Pág. 143,144.

De acuerdo con Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades que él denomina primarias y en la cima de la pirámide se encuentran las necesidades secundarias.

“Como se puede observar para Maslow, el hombre actúa para satisfacer carencias y jerarquiza conforme a su importancia las siguientes necesidades como son:”⁴¹



De acuerdo a la pirámide presentada, a continuación se explica cada una de las necesidades que Maslow considera importante cubrir para la realización del ser humano.

- Las Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, reposo, o abrigo; también son

⁴¹ Ibid. Pág. 143,144.

denominadas necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

- Las necesidades de seguridad: estas necesidades llevan a la persona a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, éstas surgen cuanto las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas ya sean arbitrarias, incoherentes o consistentes, y esto puede provocar incertidumbre o inseguridad en las personas.

- Las necesidades sociales: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto con otras personas. Son las necesidades de asociación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. En el caso de que las necesidades sociales no estén suficientemente satisfechas la persona se torna recia, antagónica y hostil con las personas que lo rodean.

- Las necesidades de autoestima: están relacionadas con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. La falta de estas necesidades puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales llevan a la vez al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias o totalmente a no ejecutarlas.

- Las necesidades de autorrealización: estas necesidades se hallan en la cima de la pirámide; lo que conllevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, autocontrol, éxito profesional,

competencia y plena realización del potencial de cada persona y de los talentos individuales.

En suma, la teoría de Maslow se enfoca principalmente al aspecto humano, a sus necesidades individuales, por lo que se hace necesario que el Administrador Educativo no olvide que trata y se interrelaciona con personas, y que una vez cumplidas sus necesidades primarias y secundarias tiene la probabilidad de encontrarse con personas motivadas; y si no es el caso, debe de luchar por conseguir la satisfacción de dichas necesidades.

En tanto que Maslow sustenta su teoría de la Motivación en las diversas necesidades humanas, es decir, enfoque orientado hacia el interior, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, este es un enfoque orientado hacia el exterior; dicha teoría es denominada Teoría de la Motivación-Higiene.

En esta teoría Herzberg “establece que existen dos factores, el higiénico y los motivacionales.

Los higiénicos, son aquellos elementos que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política de la institución y la administración, el tipo de supervisión recibida y el salario, es decir, estos factores tienen relación con el contexto del empleo, lo que esta fuera de él; cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; en cambio cuando son precarios, producen insatisfacción y se denomina factores de insatisfacción extrema.

Los motivacionales se enfocan con el contenido del trabajo y las oportunidades de logro, sentimientos de realización, reconocimiento, desarrollo profesional y crecimiento personal. Cuando los factores motivacionales son los óptimos, elevan la satisfacción; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.”⁴²

⁴² ROBBINS, Stephen. “Comportamiento Organizacional”, p. 171-173

En conclusión, no basta con tener las condiciones de trabajo óptimas para obtener una satisfacción, sino también aquellos factores que se relacionen con el impulso, reconocimiento, desarrollo personal y profesional del individuo que ante todo éstos son los más reconocidos por las personas porque repercuten directamente a sus necesidades de autoestima y son los causantes de que una persona se sienta motivada para realizar cualquier actividad.

Es importante mencionar que el propio Administrador Educativo debe reconocer que los momentos para expresar reconocimiento siempre deben ser aprovechados, aunque sea sólo por el esfuerzo y el intento de hacer las cosas.

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la Teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

“Los enfoques de Maslow y Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto a la motivación del individuo, para una mayor ejemplificación se muestra el siguiente modelo comparativo de las dos teorías.”⁴³

A continuación Se presenta una tabla de comparación con respecto a los factores de higiene y motivación de Hezberg.

“FACTORES DE HIGIENE-MOTIVACIÓN DE HEZBERG

MOTIVACIONALES	El trabajo en sí. Responsabilidad. Progreso. Crecimiento.
	Realización. Reconocimiento. Status.

⁴³ CHIAVENATO Idalberto “ADMINISTRACIÓN” McGrawHill 5ª Edición México 2000. Pág. 78-79

HIGIENICOS	Relaciones interpersonales. Supervisión. Colegas y subordinados. Supervisión Técnica.
	Políticas Administrativas y empresariales.
	Estabilidad en el cargo. Condiciones físicas de trabajo. Salario. Vida personal.

„ 44

2.6.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Hablar de motivación es hablar de proporcionar al trabajador las condiciones necesarias y adecuadas para su desempeño, tomando en cuenta sus objetivos personales.

Lo que en realidad motiva a los trabajadores para laborar en forma eficiente es sentirse a gusto, que encuentre interesante su trabajo y obtenga resultados, reconocimiento por él mismo, participe y se sienta parte importante de todo el proceso.

Este aspecto es básico ya que está relacionado de manera directa con la productividad. De ahí la importancia de que el Administrador Educativo como líder sepa motivarlos e incentivarlos.

Respecto a los incentivos, existen varios tipos, el más común es el económico, en donde el empleado se desempeña en función del salario que perciba, entre mas alto sea, más satisfecho estará; sin embargo hay otros que no están relacionados directamente con el económico, como por ejemplo la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal.

- Reconocimiento económico
- Reconocimiento social
- Desarrollo personal

⁴⁴ Ibid. Pág. 78-79

Es importante y necesario como menciona Burt Scalan, tener un sistema de desarrollo y dirección cuyos principios básicos son:

- “El empleado debe estar consiente de lo que se espera de él para que sepa la responsabilidad que tiene.
- Libertad para desarrollar, delegar autoridad para actuar, el éxito del rendimiento dependerá de la confianza que ponga en él mismo. Estar consiente de su rendimiento, informarle para que se auto evalúe.
- Recibir apoyo y ayuda.
- Obtener una recompensa con base en los resultados obtenidos.”⁴⁵

Si en realidad se aplica y se implementa este sistema, el trabajador se sentirá importante, sabe que se le toma en cuenta y que se preocupan por él, de tal manera que tenga la necesidad de mejorar su desempeño (productividad y calidad).

Esto significa que el desempeño se obtiene de la combinación de los atributos personales, el esfuerzo laboral y el apoyo institucional y que es el Administrador Educativo quién tiene la responsabilidad de facilitar el desempeño laboral de los individuos.

“Un conjunto de expectativas que sostiene un individuo y señala lo que el individuo y la institución esperan dar y recibir entre sí, en el curso de su colaboración laboral que implica un cambio de valores que hace que un individuo trabaje para la institución y hace que ésta lo emplee.” ⁴⁶

Como se menciona en este capítulo podemos observar que si se logra una participación realmente efectiva por ambas partes (individuo e institución) se elevará el nivel de vida del trabajador exitoso y productivo. Teniendo bien motivados a los miembros de la institución se contará con un desarrollo integral.

⁴⁵ SCALAN. Burt K. “Principios de Dirección y Conducta Organizacional”. Editorial Limusa 3ª reimpresión México 1990 Pág. 506

⁴⁶ SCHERMWRHOM. J. HM. “Comportamiento en las Organizaciones” Editorial Interamericana 2ª Edición México 1987 Pág. 40

El siguiente capítulo presenta los principales elementos y características que conforman al Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 03, ya que es importante conocerlo y ponerlos en práctica para poder realizar un buen desarrollo productivo y nos permitirá aprovechar al máximo los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales con los que cuenta la institución.

De la misma manera se mencionan objetivos, metas y servicios que brinda el Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios, como pieza fundamental para el desarrollo productivo dentro y fuera de la institución educativa.

CAPITULO III

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS industrial y de servicios No.03

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No.03

3.1 EL Sistema Educativo Nacional

El Sistema Educativo es el conjunto organizado de instituciones y dependencias del Estado -Federación, Estados y Municipios-, de sus organismos descentralizados y de los particulares autorizados para impartir la educación escolarizada y extraescolar; así como las normas, personas, bienes, planes y programas, materiales y recursos que, según las orientaciones del propio Estado, coordinan, imparten, reciben o favorecen la prestación del Servicio Educativo.

El Estado Mexicano es el responsable de la prestación de los servicios públicos que el país requiere, para administrarlos con eficacia, ha creado secretarías, departamentos, organismos descentralizados y empresas de participación estatal; los cuales operan de acuerdo con las funciones que establecen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras leyes correlativas.

En el ámbito federal, la responsabilidad de la prestación del servicio educativo se ejerce a través de la Secretaría de Educación Pública, con fundamento en las funciones que en este sentido le asigna el artículo 38 de la misma ley, para complementar las normas educativas establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; cuya principal función es regular y orientar las acciones del Estado.

“El Sistema Educativo se enmarca jurídicamente en:

- Los preceptos constitucionales que orientan la educación nacional, particularmente en los artículos 3º, 5º, 27, 31, 73, 121, 123 y 130.

- La Ley Federal de Educación que reglamenta las disposiciones constitucionales e instruye los principios y objetivos que persigue la enseñanza.
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que encarga a la Secretaría de Educación Pública la responsabilidad de ejecutar la política educativa del gobierno federal.
- Otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones referidas al Sistema Educativo.”⁴⁷

En el Sistema Educativo Nacional están comprendidos los servicios de educación media superior donde se incluyen los Centros de Estudios Tecnológicos industriales y de servicios.

Pero ¿Qué es el Sistema Educativo Nacional?

“El Sistema Educativo Nacional está constituido por la educación que imparte el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Este sistema lo forman con los siguientes elementos:

- Los educandos y los educadores
- Los planes, programas y métodos educativos
- Los establecimientos que imparten en las formas previstas por la presente Ley.
- Los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, los medios de comunicación masiva y cualquier otro que se utilice para impartir educación.
- Los bienes y de más recursos destinados a la educación y
- La organización y administración del sistema”⁴⁸.

⁴⁷ Véase: <http://www.sistemaeducativonacional/gob>

⁴⁸ SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Ley General de Educación artículo 19 Pág. 21

La Ley General de Educación estipula los tipos y modalidades educativos que comprende el sistema, lo que especifica en el artículo 15 el cual señala que el Sistema Educativo Nacional comprende tres tipos: elemental, media y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar, además comprende la educación especial o la de cualquier otro tipo o modalidad que se imparta de acuerdo con las necesidades educativas de la población y de las características particulares de los grupos que la integran, la unidad básica del Sistema Educativo Nacional es la escuela.

La educación que comprende el tipo medio -Bachillerato- es formativa y terminal. La educación media básica se ofrece en cuatro variantes: general, tecnológica, para los trabajadores y abierta además de ofrecerla por medio de diversas instituciones dependientes de la Secretaría de Educación Pública y de los gobiernos de los estados, descentralizadas y particulares, con reconocimiento de validez oficial de estudios.

3.2 Normas fundamentales que rigen la Administración Educativa

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 3º se establecen los criterios fundamentales que orientan la educación mexicana y estipula que todo individuo tiene derecho a recibir educación y que la Federación, los estados y los municipios la impartirán en los niveles de preescolar, primaria y secundaria.

Asimismo decreta que la primaria es obligatoria y que el Estado, tiene el deber de impartirla. La educación proporcionada por el Estado, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentar el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional.

“Toda la educación que el Estado imparta será gratuita atendiendo a todos los tipos y modalidades educativas, incluyendo la educación superior, apoyará la investigación científica y tecnológica y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura en México.

En 1993 fue aprobada una reforma al artículo tercero Constitucional que le dio su perfil actual. Se estableció el derecho que tiene todos los individuos en México a la educación preescolar, primaria y secundaria, así como la obligatoriedad de la enseñanza secundaria. A partir de 2005 se ha hecho obligatorio cursar la educación preescolar

También fue reformado el artículo 31 constitucional para establecer el deber de los padres de enviar a sus hijos a la escuela para que cursen el nivel de educación obligatorio de primaria y secundaria.

La educación que ofrece el estado debe ser laica por lo tanto, ajena a cualquier doctrina religiosa y estará orientada por los resultados del progreso científico. La educación también se guía por el principio democrático, considerando a la democracia como sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural de las personas.”⁴⁹

- Ley General de Educación

“La Ley General de Educación fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Esta Ley amplía algunos de los principios establecidos en el artículo 3º constitucional y se encuentra estructurada por ocho capítulos y con un total de 85 artículos.”⁵⁰

Dicha Ley procede a definir las facultades exclusivas de la Federación en materia educativa, las exclusivas de los estados y las concurrentes de la Federación y los estados; como se muestra en el siguiente cuadro:

⁴⁹ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Art. 3º

⁵⁰ Vid. Ley General de Educación.

“Distribución de Facultades en Materia Educativa Según la Ley General de Educación.

Exclusivas de la Federación	Exclusivas de los Estados	Concurrentes
Determinar para toda la república los planes y programas de estudio para la educación primaria, secundaria y normal y demás para la formación de maestros de educación básica.	Prestar los servicios de educación inicial – incluyendo la indígena -, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros.	Promover y prestar servicios educativos, distintos de los de educación inicial, básica, incluyendo la indígena y la normal para la formación de maestros, y los de formación profesional para los maestros de educación básica.
Establecer el calendario escolar aplicable en toda la república.	Proponer a la SEP los contenidos regionales que hayan de incluirse en los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.	Determinar y formular planes y programas de estudio.
Elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos y autorizar el uso de libros de texto para la educación primaria y secundaria: fijar lineamientos generales para el uso de material educativo para los mismos niveles escolares.	Ajustar el calendario escolar con base en el calendario instituido por la SEP.	Revalidar y otorgar equivalencias de estudios distintos a los de la educación primaria, secundaria y normal; editar los libros y producir otros materiales didácticos.
Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de educación inicial y preescolar.	Prestar servicios de formación, actualización y superación profesional a maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la SEP determine.	
Regular un sistema nacional de créditos de revalidación y de equivalencias.	Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación primaria, secundaria y normal, y demás para la formación de maestros en educación básica de acuerdo con los lineamientos que fije la SEP.	Dichas atribuciones concurrentes solamente se podrán ejercitar en las actividades que no estén otorgadas por la propia Ley como facultades exclusivas de las autoridades educativas federales o locales
Llevar un registro nacional de instituciones pertenecientes al sistema educativo nacional.	Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica.	

„51

⁵¹ LATAPÍ Sarre y ULLOA Herrero Manuel. “El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo”. Pág. 42-43

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (artículo 38)

“La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece las atribuciones de cada una de las Secretarías de Estados, Departamentos Administrativos y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal que conforman la Administración Pública Centralizada. Esta Ley establece en su Artículo 38 que a la Secretaría de Educación pública le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas y reconocidas:

- a) La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural;
- b) La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere la fracción XII del artículo 123 constitucional;
- c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos;
- d) La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;
- e) La enseñanza superior y profesional;
- f) La enseñanza deportiva y militar, y la cultura física en general;

II. Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares;

III. Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias;

IV. Crear y mantener, en su caso, escuelas de todas las clases que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por la ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal;

V. Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional;

VI. Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme lo prescrito por el artículo 3º constitucional;

VII. Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia secretaría o que formen parte de sus dependencias;

VIII. Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica, y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que requiera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior; orientar en coordinación con las dependencias competentes del gobierno federal y con las entidades públicas y privadas el desarrollo de la investigación científica y tecnológica;

IX. Patrocinar la realización de congresos, asambleas y reuniones, eventos, competencias y concursos de carácter científico, técnico, cultural, educativo y artístico;

X. Fomentar las relaciones de orden cultural con los países extranjeros con la colaboración de la Secretaría de Relaciones Exteriores;

XI. Mantener al corriente el escalafón del magisterio y el seguro del maestro, y crear un sistema de compensaciones y estímulos para el profesorado; atendiendo a las directrices que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre el sistema general de administración y desarrollo de personal;

XII. Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad literaria y artística;

XIII. Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completa ciclos de estudios en el extranjero;

XIV. Estimular el desarrollo del teatro en el país y organizar concursos para autores, actores y escenógrafos y en general promover su mejoramiento;

XV. Revalidar estudios y títulos, conceder autorizaciones para el ejercicio de las capacidades que acrediten;

XVI. Vigilar con auxilio de las asociaciones de profesionistas, el correcto ejercicio de las profesiones;

XVII. Organizar misiones culturales;

XVIII. Formular un catálogo de patrimonio histórico nacional;

XIX. Formular y manejar el catálogo de los monumentos nacionales

XX. Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país;

XXI. Conservar y proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación, atendiendo las disposiciones legales en materia;

XXII. Organizar exposiciones artísticas, ferias y certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas del interés cultural;

XXIII. Determinar y organizar la participación oficial del país en competencias deportivas internacionales, organizar desfiles atléticos y todo género de eventos

deportivos, cuando no corresponda hacer expresamente a otra dependencia del Gobierno Federal;

XXIV Cooperar en las tareas que desempeñe la Confederación Deportiva y mantener la Escuela de Educación Física;

XXV Formular normas y programas, y ejecutar acciones para promover la educación física, el deporte para todos, el deporte estudiantil y el deporte selectivo; promover y en su caso, organizar la formación y capacitación de instructores, entrenadores, profesores y licenciados en especialidades de la cultura física y deporte, fomentar los estudios de posgrado y la investigación de las ciencias del deporte; así como la creación de esquemas de financiamiento al deporte con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

XXVII. Organizar y promover y supervisar programas de capacitación y adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los gobiernos de los Estados y Municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará igualmente sistemas de orientación vocacional de enseñanza abierta y de acreditación de estudios;

XXVIII. Orientar las actividades artísticas, culturales, recreativas y deportivas que realice el sector público federal;

XXIX. Establecer los criterios educativos y culturales en la producción cinematográfica, de radio y televisión y en la industria editorial;

XXX Organizar y promover acciones tendientes al pleno desarrollo de la juventud y a su incorporación a las tareas nacionales, estableciendo para ello sistemas de servicio social, centros de estudio, programas de recreación y de atención a los

problemas de los jóvenes. Crear y organizar a este fin sistemas de enseñanza especial para niños, adolescentes y jóvenes que lo requieran, y

XXX Bis Promover la producción cinematográfica, de radio y televisión y de la industria editorial, como apego a lo dispuesto por el artículo 3º constitucional cuando se trate de cuestiones educativas; dirigir y coordinar la administración de las estaciones radiodifusoras y televisoras pertenecientes al Ejecutivo Federal, con exclusión de las que dependan de otras secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, y

XXXI Los demás que fijen expresamente las leyes y reglamentos.”⁵²

- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública

“En cuanto al Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública fue decretada en marzo de 1994. En ese documento están descritas las facultades específicas del Secretario de Educación Pública, de los Subsecretarios, del Oficial Mayor, de las Direcciones Generales, de los Órganos Administrativos Desconcentrados de la SEP y de la Contraloría interna.

El Sistema Educativo Mexicano se define como el conjunto de normas, instituciones, recursos y tecnologías destinadas a ofrecer servicios educativos y culturales a la población mexicana de acuerdo con los principios ideológicos que sustentan al Estado mexicano y que se hallan expresados en el Artículo Tercero Constitucional.”⁵³

“El Sistema Educativo Mexicano está compuesto por seis niveles educativos:

- Inicial
- Preescolar

⁵² LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

⁵³ PRAWDA, Juan. “Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano”. Pág. 17

- Primaria
- Secundaria
- Media superior (bachilleratos y profesional media)
- Superior (licenciatura y posgrado)

El nivel medio superior comprende tres tipos de educación:

- Propedéutica
- Propedéutica-terminal
- Terminal

Los dos primeros se imparten en las modalidades escolarizada y abierta. La modalidad escolarizada atiende generalmente a la población de 16 a 19 años de edad que haya obtenido el certificado de la secundaria.

El propedéutico se conoce también como bachillerato general y pretende ampliar y consolidar los conocimientos adquiridos en secundaria y preparar al educando en todas las áreas del conocimiento para que elija y curse estudios superiores; el propedéutico-terminal puede ser bachillerato especializado o tecnológico.

Los alumnos reciben, además de la preparación propedéutica general, formación de técnicos calificados o de profesionales medios con el título correspondiente; y el terminal o profesional medio ofrece formación técnica, pero no prepara a los alumnos para continuar estudios superiores.

La duración de estos estudios es de dos a cuatro años y atiende a alumnos que han obtenido el certificado de secundaria y desean prepararse como profesionales técnicos en actividades industriales, de servicios y del mar, para que de esta manera colabore en el desarrollo económico del país en actividades industriales, agropecuarias, pesqueras o forestales.⁵⁴

⁵⁴ <http://www.oei.org.co/quipu/mexico/mex03.pdf>

3.3 Antecedentes históricos

A continuación para efectos de esta investigación y con el objeto de conocer la historia a de los organismos encargados de la Educación a Nivel Medio Superior se realiza una breve reseña de su entorno y características principales.

3.3.1 La Secretaria Educación Pública

La Secretaria de Educación Pública fue constituida por el Lic. José Vasconcelos Calderón el 01 de Octubre de 1921, con la perspectiva de vincular la escuela con el trabajo productivo.

Las acciones emprendidas por Vasconcelos se caracterizan por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas. Medidas que en su conjunto fortalecen un proyecto educativo nacionalista que recuperaba las mejores tradicionales de la cultura universal, la educación para Vasconcelos era la espina dorsal para el desarrollo del país, esto lo demostró en su discurso cuando toma el cargo como Secretario de Educación Pública.

“Al decir de educación me refiero a una enseñanza que sirva para aumentar la capacidad productiva de Cada mano de obra que trabaja, de cada cerebro que piensa [...] Trabajo útil, productivo, acción noble y pensamiento alto.”⁵⁵

Una de las principales acciones implementadas por la Secretaria de Educación Pública ha sido establecer el Sistema Educativo Nacional encargado de organizar pedagógica y administrativamente los servicios escolarizados, de educación extraescolar, de extensión educativa y cultural, así como los órganos de apoyo para la operación de los mismos.

⁵⁵ www.sep.gob.mx

Es importante señalar que dentro de la Ley General de Educación se anexan: Transitorios donde se señala a manera de conclusión el segundo que dice:

“El sistema educativo es igual que la sociedad a la cual sirve, evoluciona para responder cabalmente a los cambios que el desarrollo impone. En los últimos años se han modificado ordenamientos jurídicos; planes y programas de estudios, auxiliares del proceso enseñanza-aprendizaje y la modernización de su estructura de organización para hacer real la transferencia de decisiones y recursos a los Estados, para administrar mejor los servicios educativos.”⁵⁶

3.3.2 La Secretaría Educación Media Superior (SEMS)

La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) es una unidad administrativa dependiente de la SEP, que tiene como función principal la de planear, programar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar los servicios que en este nivel ofrecen a la población los gobiernos federal y estatales, así como los sectores privado y social.

Lo anterior incluye el establecimiento y actualización de planes y programas para brindar educación media superior de calidad, eficiente y pertinente de acuerdo a las modalidades que demanden el desarrollo nacional.

“La Subsecretaría de Educación Industrial Tecnológica (SEIT), como parte de la reestructuración de la SEP se integra a la Subsecretaría de Educación Media Superior desde el 22 de Enero de 2005, al entrar en vigor el Reglamento Interior de la SEP publicado el 21 de Enero del mismo año, en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

Sus antecedentes son:

- El Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial (DETIC en 1923)
- La Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior (SETS en 1958) y la

⁵⁶ *Ibíd.*

- Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT en 1978) que desapareció en la reestructuración de la SEP en enero de 2005.

El Reglamento Interior estableció que la SEP contara con un órgano interno de control, 39 unidades administrativas y 9 órganos desconcentrados, lo cual incluyó la reducción de cinco a tres subsecretarías:

- Educación Superior
- Educación Media Superior
- Educación Básica”⁵⁷

Posteriormente, mediante el Acuerdo 351 publicado en el DOF, el 4 de febrero de 2005, se adscribieron a la SEMS las direcciones generales de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM), del Bachillerato (DGB), de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y de Educación Secundaria Técnica(DGEST).

La reestructuración de la SEP incluyó la creación de una Dirección General de Educación Superior Tecnológica (antes Dirección General de Institutos Tecnológicos) donde se agruparon los planteles de educación superior tecnológica agropecuaria, forestal, de ciencias del mar e institutos tecnológicos, bajo el mando de la Subsecretaría de Educación Superior, aunque el CoSNET continúa adscrito a la SEMS.

“Son facultades del titular de la SEMS, el Lic. Miguel Székely Pardo entre otras, planear, programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de las unidades administrativas adscritas, conforme a las instrucciones del Secretario del Ramo. Para dirigir la SEMS fue nombrada Yoloxóchitl Bustamante Díez, quien ocupó el

⁵⁷ Ibid.

cargo durante los dos últimos años de la gestión de Reyes Tamez Guerra (2000-2006) al frente de la SEP”⁵⁸

Actualmente la SEP esta planeando el proyecto de Reforma Integral de la Educación Media Superior en México para el ciclo escolar 2008-2009, el cual tiene como objetivos, entre otros incrementar la cobertura, elevar la calidad, avanzar en la equidad y reducir la deserción, así como permitir a los alumnos el desarrollo de mayores conocimientos y habilidades para que continúen con sus estudios o se incorporen al mercado laboral con una preparación adecuada.

3.3.3 La Dirección General de Educación Tecnológica industrial (DGETI)

La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial es una dependencia federal adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior dependiente de la Secretaría de Educación Pública, responsable de atender la formación de bachilleres y personal técnicos calificado en las áreas industrial, comercial y de servicios del nivel medio superior, para dar respuestas a las necesidades regionales y nacionales en materia de educación tecnológica que exige el país.

El Sistema Nacional de Educación Tecnológica surge para formar cuadros técnicos y profesionales, que impulsen la investigación y el desarrollo tecnológico, para ampliar el marco de las oportunidades que contribuyan a la independencia tecnológica del país.

En su conjunto ofrece servicios educativos desde el nivel medio básico hasta el superior, incluyendo formación para el trabajo y estudios de postgrado, sin embargo solo mencionaremos los concernientes al Nivel Medio Superior que es el que analizamos en esta investigación, por lo que a continuación se menciona el modelo educativo de la DGETI.

⁵⁸ Ibid.

“Modelo Educativo de la DGETI se dividen en escolarizado

- Bachillerato Tecnológico (6 semestres)
- Técnico Profesional (6 semestres)
- Tecnólogo (8 semestres)
- Técnico Básico (2 semestres)

No escolarizado

- Sistema Abierto (SAETI 6 semestres)
- Educación para y en el trabajo
- Educación Basada en Competencias (cursos modulares)

Entre los servicios educativos de Nivel Medio Superior que ofrece se encuentran el bachillerato tecnológico que se imparte en 429 planteles distribuidos en todo el país, cuenta con una plantilla docente de 25,426 profesores que atienden en el ciclo 2006-2007 y un total de 503,141 estudiantes atendidos en la DGEETI.⁵⁹

La estructura curricular vigente tuvo su origen en el Acuerdo Secretarial 71 y en el 77, establecidos en 1982.

Acuerdo 71:

Define el bachillerato como “...una fase de la educación esencialmente formativa, con una estructura curricular integrada por un tronco común, un área propedéutica y otra de asignaturas optativas para atender los intereses de los alumnos y los objetivos de la institución...”.

Acuerdo 77:

En el caso particular del bachillerato tecnológico, este último bloque corresponde a la formación tecnológica que capacita a los estudiantes para el desempeño de una actividad productiva como técnicos.”⁶⁰

⁵⁹ <http://www.dgeti.sep.gob.mx>

⁶⁰ <http://www.dgeti.gob.mx>

Por lo tanto la Educación Tecnológica industrial tiene el compromiso con “los jóvenes para ofrecer una opción educativa que les dé elementos para mejorar su calidad de vida, prepararlos para entender la tecnología como un instrumento clave en el desarrollo social y darles las bases para realizar estudios superiores, actualizarse y enriquecer su formación.”⁶¹

Con el Sistema Nacional de Educación Tecnológica para constituir un Sistema Nacional de Educación Media Superior Tecnológica, en el que cada plantel ofrezca especialidades de formación profesional acordes con las necesidades regionales y permita la movilidad de los estudiantes en la red de planteles del sistema.⁶²

Otro de compromiso es el de lograr mayor cobertura con distintas modalidades, certificación de competencias, operación de mecanismos y apoyos que procuren; equidad en el acceso, permanencia y logro educativo en todos los estudiantes.

Uno de los actores fundamentales con el que se tiene un mayor compromiso sin duda es la Sociedad, ya que debe contribuir a una mayor competitividad individual y colectiva en el ámbito productivo, y propiciar el desarrollo tecnológico del país, mediante la preparación de profesionales competentes que no sólo apliquen y asimilen tecnologías específicas sino que cuenten con bases para adaptarse al ritmo de cambio y desarrollo tecnológico.

El bachillerato tecnológico corresponde al tipo de educación media superior, está organizado alrededor de tres componentes:

- Formación básica
- Formación Propedéutica
- Formación profesional

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

Con el fin de contar con una oferta de especialidades organizada y de fortalecer la racionalidad en su composición, éstas se agrupan en campos de formación profesional.

Cada especialidad se diseña a partir de las competencias profesionales que corresponden a los sitios de inserción laboral a los que se dirige. ⁶³

3.3.4 Los Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (CETis)

Los CETis son Centros de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios que ofrecen una opción más para estudiar el Nivel Medio Superior en las carreras de Técnico Profesional, con la que se puede incorporar al sector productivo de bienes y servicios; o bien una especialidad con el Bachillerato Tecnológico, que le permiten al alumno continuar con sus estudios a Nivel Licenciatura, además de brindarle la oportunidad de desarrollarse en el ámbito laboral. Por otro lado ofrece la opción de Técnico Básico con duración de un año para insertarse al mercado de trabajo y el Sistema Abierto (SAETI).

3.4 Ubicación de los CETis del Distrito Federal

La población de los CETis la forman un total de 677,628 estudiantes que asisten a los 34 planteles distribuidos en áreas estratégicas del Distrito Federal que pertenecen a la modalidad escolar.

A continuación se presenta el directorio de los 34 planteles de los CETis ubicados en el Distrito Federal.

⁶³ <http://www.dgeti.sep.gob.mx>

Directorio de los CETIS del Distrito Federal

Nombre del Plantel	Domicilio	Nombre del Plantel	Domicilio
CETis No. 1	Eje 10 sur Esq.Estanislao Ramírez S/N, Col. Selene,Tlahuac D.F.	CETis No. 2	Av. Hidalgo No.62 Col. Del Carmen Coyoacán Coyoacan D.F
CETis No. 3	Xocongo No.26 Col. Tránsito Cuauhtémoc D.F	CETis No. 4	Av. De las granjas No. 283 Col. Jardín Azpeitia Azcapotzalco D.F.
CETis No. 5	Prolongación Peten Y Repúblicas No.963 Santa María Atoyac Benito Juárez	CETis No. 6	Av. Cuitláhuac No. 50 Esq. Tlahuac Col. Los Reyes Iztapalapa, Iztapalapa D.F.
CETis No. 7	Av. Luis Espinosa S/N entre Av. Benito Juárez y solidaridad Nacional Gustavo A. Madero	CETis No. 8	Lago Alberto No.431 Col. Anáhuac Miguel Hidalgo D.F
CETis No. 9	Mina No. 1 esq. Riva palacio Col. Guerrero Cuauhtémoc D.F	CETis No. 10	Tiziano No. 223 esq. Rosa Blanca Col. Alfonso XIII Álvaro Obregón D.F
CETis No. 11	Bucareli No. 117 Col. Juárez, Cuauhtémoc D.F	CETis No. 13	Enrico Martínez No. 25, Col. Centro, Cuauhtémoc D.F
CETis No. 29	Calz. Al Tecnológico S/N Col. San Pablo Chimalpa, Cuajimalpa D.F	CETis No. 30	Av. Cienfuegos No. 1017, esq. Ticoman Col.San Pedro Zacatenco, Gustavo A. Madero D.F
CETis No. 31	Plz. Jesús Romero Flores S/N, Col. Cuchilla Ramos Millán, Iztacalco D.F	CETis No. 32	Antiguo Lecho Rio Churubusco S/N, Col. Adolfo López Mateos, Venustiano Carranza D.F

CETis No. 33	Hacienda Narvarte No. 84 Col. Prados del Rosario, Azcapotzalco D.F	CETis No. 39	Av. Acueducto No. 5511 Col. Ampliación Tepepan, Xochimilco D.F
CETis No. 42	Av. México S/N esq. Lima Col. Ixtlahuacan, Iztapalapa D.F	CETis No. 49	Av. Acueducto No. 95 Col. Ampliación Tepepan, Xochimilco D.F
CETis No. 50	Av. De las Torres no. 300 Barrio de San Antonio Col.San Lorenzo Tezonco, Iztapalapa D.F	CETis No. 51	Xocoyote y Xamimilulco S/N Col. Arenal 4ª Sección, Venustiano Carranza D.F
CETis No. 52	Carretera Desierto de los Leones Km. 25 Col. San Bartolo Ameyalco, Álvaro Obregón D.F	CETis No. 53	Combate de Celaya y Campaña del Ébano S/N Col. U.H Vicente Guerrero, Iztapalapa D.F
CETis No. 54	608 y Av. 412 Col. U.H San Juan de Aragón, Gustavo A. Madero D.F	CETis No. 57	Av. Central S/N esq... Constitución de Apatzingan U.H Ejercito Constitucionalista, Iztapalapa D.F
CETis No. 76	Calz. De la Viga No.1040 Col. Excampamento 2 de Octubre , Benito Juárez D.F	CETis No. 152	Sostenes Rocha No. 4 Col. Daniel Garza, Miguel hidalgo D.F
CETis No. 153	Av. Leyes de Reforma y 25 de Septiembre de 1873 Col. Leyes de Reforma Iztapalapa D.F	CETis No.154	Cedral S/N esq. Xochitepetl Col. Ejidos San Pedro Mártir, Tlalpan D.F
CETis No. 166	Av. Rio de los Remedios No. 454 Col. Guadalupe proletaria, Gustavo A. Madero D.F	CETis No. 167	San Isidro S/N Col. San Salvador Cuauhtémoc, Milpa Alta D.F

64

Se puede observar que la DGETI cuenta con un amplio número de planteles en el DF, donde se imparten una variedad de carreras técnicas, así como bachillerato bivalente, Terminal y el sistema abierto.

⁶⁴ Véase: Catalogo de lo CETis y servicios educativos de la Subdirección de Enlace Operativo de la DGETI en el DF.

3.5 El Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios No. 03.

A continuación se presentan las características del CETis No.3, sus características e infraestructura.

“En 1967 se inaugura el CETis No. 03 originalmente designado el CET- 8, ubicado en calle pino Suárez No. 96 en la col. Centro de la delegación Cuauhtémoc C.P 06080 fue fundado por el Lic. Jorge Pérez Rubio y Rincón”.⁶⁵

Desde 1971, el CETis No. 03 forma parte de los 34 planteles en el Distrito Federal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) adscrita a la Subsecretaria de Educación Media Superior (SEMS) dependiente de la Secretaria de Educación Pública (SEP).⁶⁶

El CETis No. 03 es una institución educativa que depende de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) de la Secretaria de Educación Pública. El principal objetivo del CETis No. 3 es formar Profesionales Técnicos capaces de enfrentar los retos que exige el país.

Es una de las escuelas con más tradición en la enseñanza, preparación y capacitación de personas en el área de la programación y el secretariado ejecutivo bilingüe, ofrece estudios de nivel Medio Superior al igual que otras instituciones como: los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos del IPN, CONALEP, y los Centros de Estudios de la SEP.

El CETis No. 3 constituye un enlace entre Educación secundaria y la Educación Media Superior, sin embargo, existen otras instituciones que pertenecen al nivel Medio Superior pero no al Bachillerato Tecnológico, como son el Colegio de Bachilleres, el Colegio de Ciencias y Humanidades y la Escuela Nacional Preparatoria entre otras.

⁶⁵ <http://www.sems.gob.mx/>

⁶⁶ *Ibíd.*

Cuenta con la modalidad bivalente de Bachillerato Tecnológico que tiene como principal función formar bachilleres técnicos, mediante planes y programas de estudio que por su contenido, proporcionan al educando una adecuada preparación propedéutica, que le permite continuar estudios a nivel superior y lo capacita en un área tecnológica para su incorporación al trabajo, si así lo desea.

El CETis cuenta con Bachillerato Tecnológico que corresponde al tipo de educación media, se puede cursar después de haber concluido el nivel de secundaria y permite ingresar a cualquier modalidad de educación superior. Se cubre en seis semestres y está organizado alrededor de tres componentes; el de formación básica, el de formación propedéutica y el de formación profesional.

En la modalidad de Carrera Técnica Terminal, se imparten las carreras de Técnico Programador y Secretaria Ejecutiva Bilingüe que tiene como objetivo formar profesionales técnicos profesionales que satisfacen los requerimientos del sector productivo de bienes y servicios, y de la función de mando intermedio que le es propia; lo que coloca a sus egresados en aptitud de encontrar soluciones adecuadas a los problemas que, en su calidad de técnicos, han de resolver en su campo de desempeño profesional.

La modalidad terminal que se imparte en el CETis en el sistema escolarizado, en donde el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla diariamente y de acuerdo con los periodos laborales marcados en el calendario escolar correspondiente a los planteles de la DGETI.

A continuación se muestran las especialidades que maneja el CETis No. 3

“Especialidad Modalidad Área	PROGRAMADOR Bachillerato Tecnológico Físico - Matemáticas
------------------------------------	---

Especialidad	PROGRAMACION
--------------	--------------

Modalidad	Técnico Profesional
Área	Físico - Matemáticas
Especialidad	SECRETARIO BILINGUE
Modalidad	Técnico Profesional
Área	Económico – Administrativo” ⁶⁷

El semestre abarca 16 semanas; para cada una se han establecido 30 horas de trabajo académico en promedio, lo que hace un total de 2880 horas para el plan de estudios en su conjunto. De ellas, 1200 corresponden a la formación básica, 1200 a la profesional y 480 a la propedéutica.

En caso de que el estudiante acredita todas las asignaturas del plan de estudios se le expide el certificado de estudios del bachillerato tecnológico, y cumpla con la realización de la prestación del servicios social y las practicas profesionales como lo marca la normatividad puede realizar los tramites necesarios para la titulación, una vez terminando de gestionar todos los trámites puede obtener el título y la cédula profesional como técnico en la especialidad correspondiente.

Cuando el estudiante no acredita todo el plan de estudios, también se le expide un documento con el reconocimiento correspondiente a la parte que haya cubierto.

Este bachillerato es el mismo en todos los planteles coordinados por las Direcciones Generales de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar, de Educación Tecnológica Agropecuaria y de Educación Tecnológica Industrial de la Secretaria de Educación Pública.⁶⁸

No obstante, en el componente de formación profesional existen variantes de una institución a otra, las cuales obedecen a la orientación de cada una de ellas. El propósito que persigue cada uno de los tres componentes permite distinguirlos entre sí, pero la estrecha relación que hay entre ellos también favorece la identificación de aspectos comunes.

⁶⁷ Véase: Tríptico del plantel CETis No. 3

⁶⁸ <http://www.dgeti.gob.mx/>

Por ello, la estructura del bachillerato tecnológico implica dos tipos de elementos y sus relaciones: por un lado, los que corresponden a cada uno de los tres componentes formativos y, por otro, los que son comunes a todos ellos.

En este sentido, el desarrollo de las capacidades para resolver problemas, expresarse, participar en actividades colectivas, aplicar las tecnologías de la información y comunicación, y para abordar la ética desde la perspectiva de la práctica cotidiana, son parte de los intereses formativos de los tres componentes; por tanto, constituyen elementos transversales en la estructura del bachillerato.

A continuación se presentan los componentes correspondientes a la formación básica, enseguida los de la formación propedéutica y, después aparecen los de la formación profesional.

La formación básica

El componente de formación básica forma parte del currículo de la educación media tecnológica, y conjuntamente con el propedéutico y profesional se integra y entrelaza, constituyendo una totalidad.

Se articula con el nivel de formación precedente, en especial con la secundaria técnica, aborda los conocimientos esenciales de la ciencia, la tecnología y las humanidades y es obligatorio.

La formación básica aporta fundamentos a la formación propedéutica y profesional, y se organiza en cuatro campos de conocimiento. Sus asignaturas se abordan principalmente en los cuatro primeros semestres.

En la siguiente tabla se enlistan las asignaturas que integran cada uno de los campos, así como la carga horaria prevista para cada uno de ellos.

<p>1. "Matemáticas 256 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Álgebra • Geometría y trigonometría • Probabilidad y Estadística I • Geometría analítica 	<p>2. Ciencias naturales 384 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Química I, II • Física I, II • Biología • Ecología
<p>3. Comunicación 368 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y expresión oral y escrita I, II • Inglés I, II, III, IV • Tecnologías de la información y comunicación 	<p>4. Historia, sociedad y tecnología 192 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciencia, tecnología, sociedad y valores I, II. II

69

La formación propedéutica

El componente de formación propedéutica enlaza al bachillerato tecnológico con la educación superior; pone énfasis en una profundización de los conocimientos que favorezca el manejo pluridisciplinario e interdisciplinario, de tal modo que se logre una mejor incorporación a los estudios superiores.

La formación propedéutica se organiza en tres áreas que permiten la convergencia e integración de los saberes previamente adquiridos: la Físico-matemática, la Químico-biológica y la Económico-administrativa.

El alumno cursa una de ellas y puede elegirla con independencia de la especialidad de formación profesional que estudie.

Sus seis asignaturas se ubican en el 5º y 6º semestres, y hacen un total de 480 horas; tres de ellas son comunes para las tres áreas, dos más son específicas de

⁶⁹ <http://www.dgeti.gob.mx/>

cada área y, la última es elegida por el estudiante de acuerdo con la oferta del plantel.

Enseguida se presenta el listado de asignaturas que conforma cada una de las áreas y la cantidad de horas que implican.

1. "Físico-matemática 480 horas
 - Taller de matemática aplicada.
 - Probabilidad y Estadística II
 - Inglés V
 - Temas de física aplicada.
 - Dibujo técnico
 - Optativa
2. Químico-biológica 480 horas
 - Taller de matemática aplicada.
 - Probabilidad y estadística II
 - Inglés V
 - Biología moderna
 - Bioquímica
 - Optativa
3. Económico - administrativa 480 horas
 - Taller de matemática aplicada
 - Probabilidad y estadística II
 - Inglés V
 - Economía
 - Administración
 - Optativa"⁷⁰

La formación profesional

Con el fin de contar con una oferta de especialidades organizada y de fortalecer la racionalidad en su composición, éstas se agrupan en campos de formación profesional. Dichos campos se determinan con base en la identificación de procesos de trabajo que son similares y que pueden ser definidos en función del objeto de transformación, y las condiciones técnicas y organizativas que les caracterizan.

⁷⁰ *Ibíd.*

Las especialidades de formación profesional evolucionan de manera continua en respuesta a las demandas sociales de educación tecnológica, así como a las dinámicas productivas y de empleo que caracterizan a las diferentes regiones del país.

Cada especialidad se diseña a partir de las competencias profesionales que corresponden a los sitios de inserción laboral a los que se dirige y en todos los casos observarán el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.

Las especialidades se cursan del 2° al 6° semestre y se organizan en módulos que corresponden a sitios de inserción significativos en el ámbito del trabajo y que facilitan el reconocimiento de aprendizajes parciales. Aunque la duración de cada módulo es variable, la suma de todos los que integran cualquiera de las especialidades es de 1200 horas.

Las especialidades de formación profesional incluidas en el bachillerato tecnológico pueden ser comunes para las tres Direcciones Generales, para dos de ellas, o ser específicas de una sola. En este último caso, el diseño y desarrollo de cada especialidad está a cargo de la institución que la ofrecerá, mientras que en los otros dos participa más de una institución. Para todas las especialidades es conveniente contar con un primer acercamiento que incluya las aportaciones a que dé lugar la experiencia y perspectiva de las tres Direcciones Generales.⁷¹

Como se observa la formación que reciben los alumnos es bastante completa de acuerdo a la estructura curricular por lo que hace suponer que los egresados de este nivel educativo cuentan con los conocimientos, herramientas, habilidades y destrezas para insertarse de manera eficiente en el sector productivo como bien lo expone la visión de la DGETI, sin embargo y pese a lo bien estructurado de la

⁷¹ *Ibíd.*

currícula en el siguiente capítulo comprobaremos que tanto reciben los egresados la prestación del servicio de manera efectiva .

3.6 Objetivo

Satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en educación Media superior Tecnológica, a través de la formación de bachilleres que fortalezcan y desarrollen una cultura tecnológica y una infraestructura industrial y de servicios con enfoque hacia la calidad.

Elevar la calidad de la Educación Tecnológica mediante el mejoramiento de los servicios que se proporcionan a la comunidad estudiantil en el Distrito Federal; para responder a los retos de excelencia que reclaman los tiempos actuales.

3.7 Misión

Es formar personas con conocimientos tecnológicos en las áreas industrial, comercial y de servicio, a través de la preparación de profesionales técnicos y bachilleres con el fin de contribuir al desarrollo sustentable del país.

Contribuir, con base en los requerimientos de la sociedad del conocimiento y del desarrollo sustentable, a la formación integral de los jóvenes para ampliar su participación creativa en la economía y el desarrollo social del país, mediante el desempeño de una actividad productiva y el ejercicio pleno del papel social que implica la mayoría de edad.

Promover el desarrollo de habilidades y actitudes para el aprendizaje a lo largo de la vida, adoptar un enfoque educativo centrado en el aprendizaje y Promover el desarrollo de valores.

3.8 Visión

Es ser una institución de educación media superior certificada, orientada al aprendizaje y desarrollo en conocimientos tecnológicos y humanísticos, promueve

los valores de liderazgo, vocación de servicio, trabajo en equipo, orden y disciplina y reconocimiento laboral.

Formar profesionales técnicos capaces de explotar al máximo sus conocimientos, habilidades y destrezas, en su vida profesional y personal que sean generadores de la Tecnología que requiere y exige los tiempos actuales; así como a su comunidad.

3.9 Valores

A continuación se presentan los valores más significativos con los que cuenta el plantel que son:

Honestidad: Consiste en tener claro lo más importante para nosotros y para los demás dentro de la institución, y así mismo aplicarlo en nuestras acciones cotidianas, aun por encima de nuestra propia conveniencia. Lo que significa no querer apropiarnos de algo que no hemos conseguido y que le pertenece a otro, así fundamos un ambiente de confianza y progreso para la institución.

Responsabilidad: La responsabilidad significa hacer cada tarea con excelencia, depositando en ellas nuestras mejores cualidades

Integridad: Consiste en el esfuerzo de conservar un conjunto de principios, el bienestar físico y el equilibrio de la mente para desarrollarnos como personas individuales, miembros de la organización donde laboramos.

Respeto: Se ejerce y es dirigido en el entorno de quienes lo integran, hacia los derechos de las demás personas y hacia nosotros mismos. Puede vivirse en forma colectiva o individual. Respetar a los otros consiste en reconocer su importancia como persona.

Vocación de servicio: Consiste en dar a los demás más de lo que nos corresponde por justicia u obligación. Implica la capacidad de ver y atender las necesidades de

los otros. La actitud de servicio nos permite procurar su satisfacción para construir grupos humanos basados en la entrega mutua.

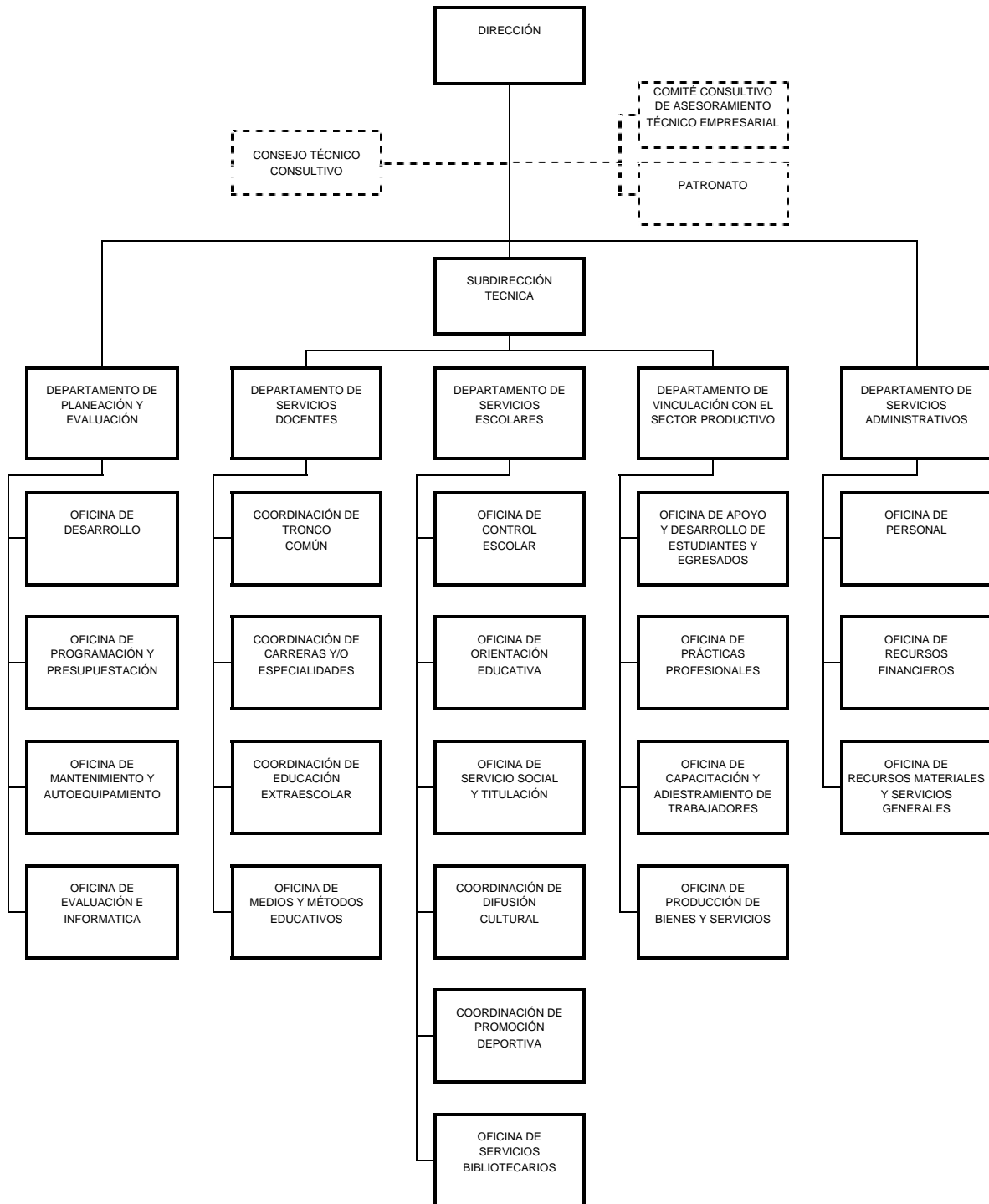
Orden y disciplina: Reside cuando interactúan armónica y respetuosamente los integrantes del plantel, para proporcionar un servicio adecuado a la sociedad.

Trabajo en equipo: La función básica del equipo de trabajo es ejecutar y cumplir con las funciones especificadas para conseguir las metas y objetivos que deben lograrse con un mismo espíritu de unión en sus acciones, pues entre más compenetrado se encuentre generará mayor productividad. Este se facilita cuando el personal pertenece a un mismo plantel.

Liderazgo: El liderazgo es fenómeno social que acontece exclusivamente en grupos sociales. “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a diversos objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana, que permite a la organización avanzar hacia su meta. El comportamiento del líder que involucra funciones como planear, informar, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.; debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos; en otras palabras, a satisfacer sus necesidades.

Reconocimiento laboral: Se reconoce al trabajador por el servicio que presta a la institución remunerándolo con incentivos y otros premios no económicos.

3.10 Organigrama del plantel



“72

⁷² Véase: Manual de Organización del Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios Pág. 12.

Una de las piezas fundamentales de toda organización es definitivamente el organigrama es de suma importancia contar con el, existen diferentes tipos dependiendo de la organización, en este caso el organigrama fue realizado por el Departamento de Planeación y Evaluación de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial para todos los planteles pertenecientes a esta Dirección.

Como se observa en el organigrama de la institución, la toma de decisiones y las instrucciones se dan de manera descendente centralizada de la dirección hacia los empleados, la Dirección deslinda responsabilidad a la Subdirección Técnica del manejo de tres Departamentos todos ellos relacionados con la prestación del servicio a los alumnos que son: el Departamento de Servicios Docentes, Departamento de Servicios Escolares y el Departamento de Vinculación con el Sector Productivo ambos turnos, mientras que el Departamentos de Servicios Administrativos realizan actividades inherentes al manejo y funcionamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros y por último el Departamento de Planeación y evaluación realiza todas las funciones con respecto a toda la organización.

Cada uno de estos Departamentos esta conformado de cuatro hasta siete oficinas y estas a su vez cuentan con el personal administrativo que requiere cada área para realizar el trabajo operativo.

3.11 Características del CETis No. 3

A continuación se describirán las características del CETis No. 03.

El Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No.3 imparte dos especialidades con Bachillerato: Secretario Ejecutivo Bilingüe e Informática, tiene como objetivo formar bachilleres técnicos, mediante planes y programas de estudio que por su contenido, proporcionan al educando una adecuada

preparación propedéutica, que le permite continuar estudios a nivel superior y lo capacita en un área tecnológica para su incorporación al trabajo, si así lo desea.

Tiene una capacidad para atender la demanda social reflejada en su matrícula atendiendo actualmente 2070 educandos distribuidos en 49 grupos, que se reporto para el ciclo 2006-2007 una eficiencia terminal de 48%, cuenta con una plantilla de 86 profesores frente a grupo (64% con licenciatura, 14% técnicos profesionales, 14% pasantes y 8% con bachillerato), también cuenta con 30 aulas, 3 talleres, 6 laboratorios de los cuales 4 son de cómputo equipados con 100 computadoras conectadas a Internet, biblioteca, auditorio, cafetería, cancha múltiple, el patio cívico y las áreas administrativas remodeladas con acceso a Internet.

Ha participado con sus educandos en las Actividades culturales y deportivas en el marco de los Festivales Intercetis promovidas por la oficina de la Subdirección de Enlace Operativo en Distrito Federal así como en la muestra cultural de ofrendas para el día de muertos, obteniendo los siguientes reconocimientos: el segundo lugar en declamación y teatro para el año 2006, en el año 2007 se participo en el concurso de carteles ecológicos, de cuento, oratoria, ajedrez y canto aun cuando para estas actividades culturales no se cuenta con personal con el perfil que se requiere.

En las actividades deportivas, en el año se obtuvieron los siguientes lugares: segundo lugar en Taekwondo Cinta café, primer lugar en Taekwondo Cinta Marrón, tercer lugar en Triatlón, segundo lugar en 400 metros y tercer lugar en Fútbol varonil y Tercer lugar femenil, también participo en atletismo y tampoco para estas actividades no se cuenta con personal con el perfil que se requiere.

De los educandos egresados solamente el 20% realiza el servicio social, debido principalmente a que al llegar al quinto semestre, la situación académica de estos no les permite de acuerdo con el Reglamento para la Prestación del Servicio

Social iniciar los trámites correspondientes ya que adeudan una o dos asignaturas o módulos.

En la mayoría de los planteles educativos se tiene que luchar día a día para que los recursos se aprovechen al máximo tratando siempre de que la infraestructura sea lo mas adecuada posible para ofrecer un buen servicio a los estudiantes y a la comunidad en general, aun cuando la matricula rebasa la infraestructura se ha tratado de ajustar a las necesidades existentes y a la demanda del servicio es por ello que se considera importante conocer la infraestructura del plantel para tener una visión objetiva en relación a esta investigación.

Empezaremos por decir que cuenta con una estructura tipo “C” para un máximo de 1800 alumnos en ambos turnos su plantilla de personal esta conformada aproximadamente por 190 personas, de las cuales aproximadamente 80 forman parte del personal administrativo y el resto por la plantilla docente y directiva del plantel y su infraestructura esta compuesta por:

Aulas

Descripción: Cuenta con dos edificios los cuales distribuyen a los grupos de hasta 60 alumnos de los diferentes semestres y especialidades.

Cantidad: 30 Aulas



Edificio A



Edificio B

El primer y segundo piso del edificio A esta designado específicamente para los alumnos de 5° y 6° semestre, mientras que el edificio B para los alumnos de 1°,2°,3° y 4° semestre según sea el semestre escolar que se este cursando, en cada piso se encuentra un prefecto para supervisar que el alumnado este dentro de las aulas o en su caso no se encuentren en los pasillos interrumpiendo las clases de los demás grupos.

Taller de dibujo

Descripción: Área en la cual se les enseña la materia de dibujo a los alumnos de primero y segundo semestre de la especialidad de Programación, equipado con más de treinta escritorios acondicionados de manera funcional para que los alumnos tomen su clase en el ambiente adecuado.

Cantidad: 1



Actualmente el taller de dibujo por cuestiones de necesidades del servicio se encuentra ubicado arriba de las oficinas de Gobierno ya que como se menciono anteriormente la matricula del plantel ha rebasado la infraestructura; por tal motivo se ha tenido que realizar trabajos de remodelación y acondicionar las áreas para procurar que los alumnos obtengan las instalaciones más adecuadas.

Laboratorios de Computo

Descripción: Se encuentran ubicados en la planta baja del edificio A cuentan con equipo actualizado conectados en red con acceso a internet de alta velocidad con más de 30 equipos por laboratorio.

Cantidad: 4



Los laboratorios están acondicionados con los programas básicos para el proceso de enseñanza-aprendizaje, desgraciadamente debido a lo numeroso de los grupos estos se tienen que dividir en dos grupos la primera mitad ingresa a tomar clases a la primera hora y la otra parte en la segunda hora ya que las materias de computación están designadas de dos horas precisamente para darle oportunidad a los alumnos de tomar la clase.

Laboratorios de Inglés

Descripción: Computadoras multimedia con los programas mas actuales para la impartición del idioma ingles.

Cantidad: 2



Este laboratorio se encuentra ubicado en el primer piso del edificio A, acondicionado para atender a más de 40 alumnos y como se observa en la imagen esta acondicionado con algunas computadoras para cuando los docentes requieren de este instrumento para impartir de manera adecuada su práctica docente.

Para finalizar también diremos que cuenta con papelería donde los alumnos puede obtener estos servicios sin tener acceso a la calle y la cafetería estas dos por medio de una concesión otorgada a las personas que las manejan, esto para que los alumnos cuenten con un lugar donde tomar alimentos durante su receso de clases .

3.12 Servicios que ofrece el plantel

Los servicios que brinda el CETis, son de suma importancia para el buen desarrollo educativo de la comunidad estudiantil inscrita, por lo que se deben ofrecer de la manera más eficaz y eficiente, y que a continuación se describen:

- “Servicio de apoyo psicopedagógico

El servicio de apoyo psicopedagógico esta integrado por un programa dirigido a toda la comunidad académica del CETis, tanto a los alumnos como al personal en general

Cuando se tiene algún problema de aprendizaje, emocional o vocacional se podrá acudir a este servicio. El profesor también puede pedir este apoyo cuando sus alumnos presenten problemas de aprendizaje o de conducta en sus grupos.

Cuando el problema requiere de especialistas que enfoque la atención hacia el alumno, estos son canalizados a los Centros de Integración Juvenil órgano que brinda apoyo para los casos que lo requieran.

También los padres de familia cuentan con este servicio mediante las conferencias de “ESCUELA PARA PADRES” las cuales van dirigidas a enfrentar la problemática familiar de la mejor manera.

- Servicio Médico

Se brinda este servicio principalmente como un área de prevención y por ello el médico realiza campañas de salud, conferencias, periódicos murales y cursos de primeros auxilios.

El médico atiende a toda persona que presente cualquier malestar pero solo como una medida de prevención mediante los primeros auxilios, si el paciente requiere por los síntomas que presenta atención de urgencias es trasladado al hospital más cercano del ISSSTE en ambulancia si es necesario.

- Asesoría académica

Este servicio lo brindan los profesores que forman parte de la academia de cada materia este se designa cada semestres dependiendo de la carga académica del profesor, tiene la finalidad de proporcionar apoyo a los alumnos que presenten dudas o preguntas específicas de ciertos temas de las materias que les sean de difícil comprensión.

- Servicio de Biblioteca

En cada uno de los treinta y cuatro planteles, el CETis cuentan con Biblioteca que pone a su disposición del estudiante el material bibliográfico (libros, revistas y periódicos) que requieren y les son de suma importancia para el desarrollo de sus habilidades de estudio de investigación como parte de su desarrollo técnico como para la realización de trabajos, tareas escolares y preparación de exámenes.

- Tutorías

Este servicio es de forma oficial a partir del dos mil seis se implementa la tutoría como materia obligatoria, la finalidad es acercarse al alumno de manera integral y

su principal objetivo es orientar, guiar y canalizar a los alumnos hacia la resolución de sus problemas que impiden un buen aprovechamiento académico como familiar.

3.13 Perfil del egresado

Al concluir sus estudios el egresado del CETis es un técnico profesional de Nivel Medio Superior capaz de utilizar el inglés en un 80% y el español en forma oral y escrita en la elaboración de documentos en ambos idiomas; clasificar y turnar la correspondencia con los diferentes sistemas de archivo; utilizar los software propios de las áreas administrativas, contables y/o financieras y aprovechar diferentes avances tecnológicos (fax, Internet) con iniciativa y responsabilidad propia

El alumno es capaz de:

- El alumno logra insertarse en el sector productivo como colaborador del ejecutivo en las empresas del sector industrial, comercial o de servicios.
- Participan activamente en el mejoramiento de su calidad de vida.
- Reconocen su papel para lograr un futuro basado en el desarrollo sustentable.
- Entienden el funcionamiento de sistemas tecnológicos, trabajan con ellos y valoran su impacto en la sociedad.
- Se expresa correctamente, tanto en forma oral como escrita, así como interpretar los mensajes recibidos en ambas formas.
- Maneja o utiliza la formación formulada en distintos lenguajes y discursos (gráficos, matemáticos, simbólicos etc.).
- Utilizar los instrumentos culturales, científicos y técnicos básicos para la resolución de problemas en su dimensión individual y social, con actitud creativa y trabajando individualmente o en grupos.

- Percibir, comprender, criticar racionalmente y científicamente a partir de los conocimientos adquiridos, las condiciones ecológicas, socioeconómicas y políticas de su comunidad y de su país, participando conscientemente en su mejoramiento.
- Aprender por si mismo, poniendo en práctica métodos y técnicas eficientes para propiciar su progreso intelectual.
- Evaluar y resolver las situaciones inherentes a su edad y desarrollo, incluso en lo que se refiere al conocimiento de si mismo, autoestima y autocrítica, salud física y formación cultural y artística.
- Incorporarse vocacional y académicamente a estudios superiores, y/o en su caso, un trabajo productivo.

Toda organización cumple un rol importante dentro de la sociedad y su entorno el compromiso es sin duda grande y deberá propiciar el desarrollo dentro y fuera de ella aprovechando la tecnología y mantenerse actualizado a los tiempos que cada día requiere renovarse de no ser así se corre el riesgo de morir, es por ello que es muy importante tomar en cuenta cada uno de los integrantes de la organización y que cada uno de los recursos con los que cuenta sean administrarlos de manera eficiente, realizar una planeación a corto, media o largo plazo, fijar objetivos y cubrir metas pero todo esto se deberá hacer con un alto grado de ética y vocación de servicio.

Es por ello que en el siguiente capítulo se analizará el desarrollo productivo para comprobar como esta funcionando al interior del plantel y si cumple su objetivo principal ya que se observa que el CETis cubre las necesidades más importantes en infraestructura y personal para cumplir con sus objetivos, el personal es parte fundamental dentro de él, sin embargo para llegar a estos objetivos es necesario analizar al factor humano en su entorno laboral.

CAPITULO IV

**DESARROLLO PRODUCTIVO Y CALIDAD EN EL CENTRO
DE ESTUDIOS TECNOLÓGICO industrial y de servicios No.03**

4. DESARROLLO PRODUCTIVO Y CALIDAD EN EL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO.03

4.1 La Organización

El CETis No. 3 como organismo se encuentra estructurado en su organización de forma tal, que puede desempeñar su función sustantiva de manera eficiente, por lo menos teóricamente, como todo organismo social se interrelaciona con su medio ambiente, del cual recibe insumos y al cual emite sus productos al cumplir con su función social que es la enseñanza a los jóvenes y una mejora en la calidad del servicio.

La estructura orgánica interna del CETis No.3 permite hacer la conversión de los insumos que recibe en los productos que aporta, es precisamente aquí donde la Administración escolar cumple con el papel que le es sustantivo: coordinar las acciones y recursos con el objetivo de obtener los mejores resultados.

Como anteriormente se mencionó, dentro de las funciones de la Administración se encuentran cuatro áreas sustantivas que son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el proceso Administrativo escolar con miras al desempeño óptimo de la enseñanza.

En este apartado se analizarán las áreas mencionadas anteriormente, para ello se acudirá a los resultados reales conseguidos mediante la aplicación de una encuesta entre docentes, administrativos y alumnos del CETis No. 3 de la Delegación Cuauhtémoc del Distrito Federal.

La encuesta se realizó a un total equivalente al 62.5 % del personal y tuvo lugar en los meses de Octubre y Noviembre de 2007, con preguntas relacionadas con el desempeño de las áreas administrativas referidas.

La importancia de este método nos permite conocer desde los mismos interesados su opinión acerca de los elementos más significativos de la acción de la administración escolar y como ésta repercute en la enseñanza dentro del plantel educativo.

A continuación se presenta la encuesta realizada al personal del CETis No. 03 en el año escolar 2007, en la que se expresa al respecto en cada uno de los temas su opinión:

P.CAP.4. 4.1-1 ¿Como observa la administración en el plantel?

BUENA	15
REGULAR	10
MALA	80
NC	10

Como se observa la mayoría del personal sujetos a la encuesta consideran que la administración del plantel es mala.

P.CAP.4. 4.1-2 ¿Considera que la organización cumple con sus funciones de manera conveniente?

SI	10
NO	90
A VECES	10
NC	05

La mayoría del personal considera que la organización no cumple con sus funciones apropiadamente, lo cual genera deficiencias en la prestación del servicio y que definitivamente se refleja en toda la administración Escolar dando como resultado una mala calidad en cada una de las áreas y en general en todo el plantel.

4.2 Proceso Administrativo

Para el entendimiento de este tema, es necesario analizar un poco más el concepto de administración, para ello recuperaremos lo anteriormente dicho afirma que la administración es un proceso en el que se planea, organiza, dirige y controla el esfuerzo coordinado de individuos que tienen como finalidad el cumplimiento de los objetivos determinados de una organización.

Al establecer que es un “proceso” nos referimos a que se deben cumplir una serie de etapas o fases necesarias para llevar a cabo una actividad, por tanto podemos definir como “Proceso Administrativo” a las etapas o fases a través de las cuales se efectúa la administración, dentro de la cual se interrelacionan y forman un proceso integral.

El Proceso Administrativo se divide en dos grandes etapas o fases, que Lyndall F. Urwich les denomina: mecánica y dinámica de la administración.

Para este autor la mecánica administrativa es “la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse”, es decir, se dirige siempre al futuro; mientras que la dinámica se refiere a “cómo manejar de hecho el organismo social.”⁷³

A su vez estas dos etapas se constituyen por otras como se muestra en el siguiente cuadro:

Proceso Administrativo

FASE	ETAPA
Mecánica	Planeación: ¿qué se quiere hacer? Organización: ¿cómo se va a hacer?
Dinámica	Dirección: ver que se haga Control: ¿cómo se ha hecho?

⁷³ MUNCH Galindo, Lourdes. Pág. 33

Es decir, la fase Mecánica se compone de: planeación y organización etapas en las que se deben responder a las siguientes preguntas para comenzar el Proceso Administrativo: en la Planeación se debe responder a ¿qué se quiere hacer? Y ¿qué se va a hacer? en la etapa de organización se debe cuestionar ¿Cómo se va a hacer?

En cuanto a la fase Dinámica se compone de dos etapas: dirección y control; en la primera es necesario ver que se realice y en la segunda responder ¿qué se ha realizado?

4.2.1 Planeación.

La etapa de Planeación “consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización”.⁷⁴

Es decir, antes de iniciar cualquier actividad administrativa, la organización debe establecer que resultados pretende alcanzar, para después determinar los caminos, acciones o estrategias para alcanzar dichos resultados; de esta manera la organización podrá prevenir futuras contingencias o imprevistos.

Las ventajas de establecer los cursos de acción son muchas, entre las cuales se encuentran que la organización reconoce exactamente hacia donde se dirige; se reduce el grado de incertidumbre que pudiera presentarse en un futuro, al igual con las contingencias que pudieran surgir; se tiene una visión del porvenir de la organización; se reconoce la existencia de objetivos, metas y estrategias claras que orientan a la organización, y por lo tanto al establecerse un esquema de trabajo, es decir, un plan, se sientan las bases para guiar la operatividad de la organización.

⁷⁴ REYES PONCE, Agustín. “Administración de Empresas”, Pág. 61

Por consiguiente la planeación también “es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”⁷⁵

“La planeación tiene como fin determinar los objetivos fundamentales de una organización o empresa, así como las acciones a realizar para conseguir los objetivos, responde a las preguntas qué, dónde, cuándo y cómo.”⁷⁶

Existen otras tareas importantes con relación a la planeación que debe desempeñar el Administrador Educativo y son:

- Fijar o proponer el establecimiento de los objetivos, programas y metas de la actividad educativa, asegurando su articulación con las líneas generales y directrices de la política educativa del país.
- Establecer las normas y directrices a que debe ajustarse la actividad educativa.
- Determinar y obtener los recursos humanos y financieros necesarios.
- La formulación de proyectos o propuestas para la toma de decisiones.
- La elaboración de diagnósticos.
- El diseño de políticas educativas.
- Promover o realizar investigaciones sobre las necesidades educativas de la población.
- Elaboración de presupuestos.

Al realizar la planeación se debe tomar en cuenta también el periodo en el que se habrá de desarrollar, para esto la planeación se tipifica de la siguiente manera:

Corto plazo: los planes a corto plazo son cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.

⁷⁵ MUNCH GALINDO, Lourdes.Op. Cit Pág. 64.

⁷⁶ Cfr. Ferry y Franklin, op. cit. Pág. 58

Mediano Plazo: estos se determinan en un periodo de uno a tres años.

Largo plazo: son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Cualquiera que sea el tipo de organización o el nivel al que se lleve a cabo la planeación, ésta siempre se ajustará a una metodología básica.

La política educativa ha puesto énfasis en lo conveniente que resulta para una escuela planear su trabajo anual, pues de esta forma puede saber con precisión qué, dónde, cómo y cuándo realizar cada una de las acciones.

La tarea de formular un plan de trabajo anual por asignatura es también, una de las actividades que deben realizar cada uno de los profesores, de la misma forma la dirección del plantel tiene el deber de formular un plan anual escolar, dónde tendrán que contemplarse todas las acciones a realizar durante un año. El plan de trabajo anual de la escuela se ha convertido en una herramienta básica de la administración escolar.

La planeación, por tanto, permite señalar a dónde se quiere llegar y lo que se pretende lograr en un tiempo determinado, a través de un conjunto de técnicas especializadas que facilitan el diagnóstico, la determinación de objetivos y la formulación de planes y programas

No obstante la importancia de la planeación, no se ha detectado un gran entusiasmo en su uso, aún cuando se considera que es una herramienta básica en el logro de los objetivos escolares, se le sigue considerando más como molestia, una carga burocrática que tiene la obligación de cumplir y donde además las autoridades no ofrecen apoyos.

Esto queda comprobado con las opiniones del personal en torno de este particular y que se presentan a continuación.

P. CAP.4. 4.2.1-1 ¿Considera que las autoridades le han informado que tipo de planeación se realiza en el plantel?

SI	05
NO	85
A VECES	15
NC	10

La mayoría del personal desconoce como se realiza la planeación dentro del plantel, aún cuando es de suma importancia conocerla ya que de esta depende el logro de los objetivos diseñados para el buen desarrollo de la institución, como se ha observado durante esta investigación la planeación contribuye a tener claros los objetivos de la institución el no poner atención a ello definitivamente se paga caro y se provoca inestabilidad y desorganización.

No tener claros los objetivos y bien establecidos en el plantel perjudica de manera directa a la administración escolar además que genera desconcierto y confusión entre los trabajadores que no saben hacia donde van.

P. CAP. 4. 4.2.1-2 ¿Conoce el Programa Operativo Anual?

SI	15
NO	95
NC	10

El Programa Operativo anual (POA) tiene como finalidad regular la programación de todas las actividades así como el control de los recursos con los que cuenta la institución, y como se puede observar, la mayoría del personal desconoce dicho programa, y los pocos que sí lo conocen, no tienen acceso a este documento, siendo que es sumamente importante por que de ello depende alcanzar los objetivos planeados.

P. CAP. 4. 4.2.1-3 ¿Se toma en cuenta su opinión para realizar la agenda de trabajo?

SI	15
NO	87
A VECES	13
NC	10

Como se observa más de la mitad del personal no es tomado en cuenta para realizar la agenda de trabajo, sin importar que ésta sea una de las herramientas fundamentales dentro de cualquier institución educativa que permite planear de manera adecuada las actividades diarias del plantel.

P. CAP. 4. 4.2.1-4 ¿Considera que este esquema de trabajo es el más adecuado para el plantel?

SI	15
NO	75
A VECES	15
NC	10

Como podemos observar el personal no considera que esta manera de trabajar es la más adecuada, afirman que si se realizará un trabajo donde la planeación se realice de manera comprometida y que se cumpla su función específica, seguramente se obtendrían mejores resultados en varios aspectos.

P. CAP.4. 4.2.1-5 ¿Se planean sus actividades diarias para obtener una buena organización?

SI	15
NO	80
A VECES	20
NC	10

El personal coincide en que las actividades específicas no se planean, sino que se trabaja en función de los requerimientos diarios, se sabe que para obtener una buena administración en general, se requiere llevar a cabo una eficiente organización, planeando todas y cada una de las labores que realiza el personal para dar un mejor servicio, a pesar de la importancia de planear las actividades más de la mitad del personal refleja que la gestión escolar no esta interesada en realizar las acciones necesarias para organizar el trabajo diario.

P. CAP.4. 4.2.1-6 ¿Se planean sus actividades diarias como herramienta para obtener una buena organización?

SI	15
NO	77
A VECES	13
NC	10

La mayoría del personal coincide en que no se planean las actividades diarias, al menos no en el área operativa, sino que se va trabajando conforme lo estipula su jefe inmediato improvisando y mucha de las veces a marchas forzadas para cumplir con los requerimientos necesarios.

Como se puede apreciar una de las herramientas más importantes dentro de la organización no se realizan en el plantel sin embargo; las actividades se llevan a cabo y el trabajo siempre se realiza y se entrega en los tiempos estipulados, las organizaciones dependen fundamentalmente una buena organización y cuando esta es deficiente entonces observamos que también el desempeño es de igual manera.

P. CAP.4. 4.2.1-7 ¿Considera que el director ejerce las estrategias adecuadas para coordinar de manera eficiente las actividades cotidianas?

SI	13
NO	90
A VECES	10
NC	02

Como se ve una parte considerable del personal que contestaron la encuesta considera que la autoridad deja mucho que desear en la función más importante de la administración escolar, coordinar las acciones. Esta opinión prueba que la aseveración hecha aquí en el sentido de que una mayoría de los directivos carecen de capacidad para asumir con éxito el puesto es cierta. Por tanto, se entiende porque la consecuencia más desafortunada es la deficiencia en las instituciones educativas.

4.2.2 Organización

Una vez establecidos los objetivos por alcanzar, es necesario establecer los medios para lograr dichos objetivos, en estos momentos se inicia la siguiente etapa que es la de "Organización", esta palabra tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como entidad o grupo social; y la última se refiere a la organización como un proceso, es decir como una etapa de la administración.

La organización como etapa de la administración consiste en "el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social."⁷⁷

Es decir, a cada integrante de la institución o empresa se le asignará actividades, responsabilidades y cierto grado de autoridad para ejercer las actividades mencionadas y lograr así los objetivos planteados, eliminando la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Se considera que la organización es un componente central al interior del Proceso Administrativo, ésta da sentido y razón de existencia a un organismo social, define

⁷⁷ Cfr. Ferry y Franklin, op. cit. Pág. 108,109

los puestos y las funciones, constituye las relaciones que permiten cumplir con los fines particulares del organismo.

Un plantel con un elevado nivel de organización es una institución eficiente, porque establece claramente la relación entre puestos y las actividades, esto crea las condiciones para que el equipo de trabajo se transforme en un grupo productivo.

La organización distribuye el trabajo entre los integrantes del grupo, permite que el esfuerzo común se convierta en un logro de objetivos. La organización nos dice quien realiza que actividades, con quienes relacionarnos, con que autoridad se cuenta y por último en que ambiente nos desenvolvemos.

Entre las principales funciones de organización se pueden encontrar las siguientes:

- “Organizar la acción de los centros educativos públicos o privados.
- Organización y distribución de las responsabilidades y tareas.
- La organización de actividades escolares y extraescolares.
- La distribución y optimización de los recursos financieros, materiales y humanos en función de los programas aprobados.
- La organización del trabajo académico, incluyendo la selección del personal académico, administrativo y de mantenimiento. En este sentido Pinilla establece “como tarea esencial del Administrador Educativo seleccionar, organizar y contratar al personal académico que posean condiciones óptimas para que influyan positivamente al alumnado”⁷⁸.
- La organización curricular y de la enseñanza-aprendizaje.
- La organización de asuntos estudiantiles, que consiste en realizar funciones de registro, distribución del alumno, organización de cursos, etc.
- Elaboración de la estructura orgánica del centro escolar o de la institución.
- La organización de la enseñanza en sus distintos niveles y grados.

⁷⁸ Vid. Pinilla Antonio. Op. cit. p.168

- La elaboración de manuales de organización y procedimientos de acuerdo a la estructura organizacional de la institución.

La organización también dependerá de la naturaleza de la institución, centro escolar y del sistema educativo. Por ejemplo si se encuentra al frente de una institución o centro escolar la organización dependerá de los miembros que la integran, es decir, conocer a los integrantes que la conforman como el director, los docentes, el alumnado, personal administrativo, de mantenimiento, etc, y que cada uno de ellos tiene roles específicos a desarrollar dentro del centro escolar, y que lógicamente ocupan un lugar en la estructura organizacional.

Una condición para que el CETis No. 3 tenga un funcionamiento eficiente y dinámico es que se mantenga altamente organizado, se debe realizar una evaluación minuciosa y con ella determinar cual es el grado de organización con el que cuenta.

P. CAP.4. 4.2.2-1 ¿Considera que la organización en su plantel es la más adecuada?

SI	15
NO	79
A VECES	11
NC	10

Se observa que la mayoría del personal no esta de acuerdo con el tipo de organización que se realiza en el plantel, consideran que existe un alto grado de autoritarismo por parte de las autoridades del plantel que no permiten el buen desempeño de las actividades.

P. CAP.4. 4.2.2-2 ¿Las autoridades del plantel se han preocupado por implementar estrategias para obtener una buena organización?

SI	16
NO	84
A VECES	13
NC	02

Más de la mitad del personal considera que no se han implementado ninguna estrategia para que las actividades dentro del plantel, se realicen de una manera más eficiente y brindarle al alumno una buena prestación del servicio.

P. CAP.4. 4.2.2-3 ¿Cuenta en su área de trabajo con un calendario de actividades?

SI	80
NO	12
A VECES	15
NC	08

Del total del personal al que se encuestó la mayoría afirma que sí cuentan con un calendario de actividades, solo que este es de las actividades colectivas del plantel y no específicamente del área donde realizan sus propias labores; por lo tanto se observa que la organización se da de forma generalizada, que no permite realizar las acciones diarias obteniendo la eficiencia que requiere la prestación del servicio.

P. CAP.4. 4.2.2-4 ¿Considera que la administración del plantel se ha preocupado por tomar en cuenta su opinión e inquietudes para realizar de una manera eficiente sus actividades?

SI	15
NO	79
A VECES	11
NC	10

Nuevamente se puede observar que las autoridades del plantel carece de capacidad para dirigirlo adecuadamente, uno de los elementos más importantes de la organización, es la comunicación sin ella se pierde la objetividad para tomar las decisiones más acertadas, tomando en cuenta que se esta trabajando con el factor más fundamental que es el factor humano, un trabajador que siente que la dirección no toma en cuenta sus necesidades dentro del ambiente laboral decide que para él también no es importante la institución y sus actividades las realizan de manera automática sin ofrecer mayor esfuerzo ni tiempo.

P. CAP.4. 4.2.2-5 ¿La administración del plantel toma en cuenta su perfil, habilidades y destrezas para otorgar los puestos en el plantel?

SI	18
NO	82
A VECES	10
NC	05

Las respuestas en esta pregunta nos indican que existe gran favoritismo por parte de la autoridad para otorgar los puestos dentro de la institución, aseguran que todo se realiza en base a intereses personales y no tiene nada que ver con el perfil del trabajador ya que estos no se respetan, señalan que solo si existe simpatía por parte de la autoridad se tiene la posibilidad de obtener un buen puesto, aun cuando no se cuente con el perfil necesario.

P. CAP.4. 4.2.2-6 ¿Existe en el plantel una relación precisa entre los puestos y las actividades de trabajo?

SI	12
NO	88
A VECES	10
NC	05

En esta pregunta se observa que la mayoría del personal tiene la opinión de que en el plantel no se da una clara limitación de funciones, esta situación deja ver por otro lado la escasa labor de coordinación de la autoridad, lo que en la practica provoca anarquía, duplicidad y falta de seguimiento de los propósitos enunciados en los planes, esto explica que la organización de los planteles sea débil y que el personal se sienta desorientado, situación que se reafirma con la respuesta a la pregunta siguiente:

P. CAP.4. 4.2.2-7 ¿Cómo considera la administración educativa de su escuela?

BUENA	10
REGULAR	11
MALA	89
NC	05

La mayoría de los trabajadores sienten un compromiso con su trabajo, saben que una buena administración depende antes que nada de su esfuerzo personal, pero también reconocen que para potenciar el éxito de su trabajo es necesario que se vea apoyado por una eficaz labor de coordinación. Es lamentable que en muchas ocasiones tienen que desempeñar su trabajo bajo condiciones en que la dirección no proporciona los elementos de coordinación necesarios e incluso bajo condiciones bastantes negativas

P. CAP.4. 4.2.2-8 La autoridad les da a conocer con oportunidad (proporcionándoles una copia o ejemplar) las disposiciones oficiales (reglamentos, oficios, circulares, acuerdos)?

SI	12
NO	98
NC	05

Nuevamente se puede observar en esta pregunta que definitivamente existe una baja comunicación dentro del plantel, ya que se considera que la comunicación debe de fluir en todos los sentidos de manera seria y oficial, esto traerá aparejada una mejor eficiencia en el cumplimiento de los propósitos de la administración.

P. CAP.4. 4.2.2-9 ¿Considera que la administración escolar coadyuva para que el trabajador se aplique de manera eficientemente a sus actividades?

SI	14
NO	96
NC	05

No se puede solicitar una administración escolar eficiente si al mismo tiempo no se sustituyen las formas antiguas de realizar la administración escolar, las nuevas consideraciones sobre la práctica administrativa señala la importancia de evaluar los procesos administrativos de una forma constante, diaria y no considerar un solo factor como el elemento básico, sino hacer una evaluación múltiple de las actividades, tareas, asistencia, conocimientos, participación, etc. Nuevamente las opiniones en torno a este hecho parece ser que los directivos no considera importante impulsar una evaluación y comprometerse para obtener los resultados deseados.

4.2.3 Dirección

La etapa de “Dirección” consiste en “impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.”⁷⁹

Es decir, en esta etapa se pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización, para ello se debe tomar en cuenta aspectos como la motivación, comunicación y la supervisión, ya que son elementos

⁷⁹ REYES PONCE, Agustin, Op cit. p. 63

importantes que repercuten en forma favorable a un organismo social; además porque al factor humano se le considera como una pieza fundamental para el logro de los objetivos.

Por lo tanto es necesario saberlo conducir, ya sea motivándolo atendiendo sus necesidades, supervisándolo a manera de guía para que las actividades se realicen adecuadamente y comunicándose continuamente para que la información fluya correctamente en todo el organismo social.

4.2.4 CONTROL

El “Control” consiste en “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.”⁸⁰

En esta etapa se establecen medidas para corregir actividades que se detectaron erróneamente, para esto es necesario comparar lo planeado con lo realizado, detectando las causas que originaron dichas desviaciones.

El trabajo en un centro escolar requiere de seguimiento, es decir, es necesario someterlo a un proceso continuo de vigilancia para saber si realmente está cumpliendo con los parámetros establecidos; al requerir conocer cómo se está llevando a cabo la enseñanza y si realmente se está alcanzando la calidad esperada y si no, por qué causas.

La acción de supervisar el proceso de enseñanza y aprendizaje significa comparar los resultados logrados con los objetivos esperados en los planes de trabajo de las asignaturas y de la escuela en su conjunto. La supervisión es el elemento final del proceso que permite alcanzar objetivos trazados y es el punto de arranque de la retroalimentación del sistema.

⁸⁰ MUNCH Galindo, Lourdes., Op cit. p. 172

El proceso de control lleva a la administración escolar a revisar tres frentes de acción: en primer lugar medir el desempeño de las tareas docentes en dos vertientes, la individual(de cada profesor) y la de la escuela en conjunto (el lugar que ocupa en relación con las otras escuelas en cuanto a productividad), en segundo lugar a comparar los resultados con los objetivos esperados, plasmados en la planeación; finalmente en tercer sitio el control pone en operación las pautas para corregir las fallas, analiza las causas que provocaron que los objetivos no se cumplieran, mide el grado de la desviación y las ataca con medidas de corrección.

Sin embargo, por otra parte, hasta hoy no existe un exámen que tenga el objetivo explícito de medir la calidad del desempeño de la gerencia escolar, fuera de los reportes de los alumnos egresados aspirantes a ingresar al nivel licenciatura, no se cuenta con evaluación que tenga como objeto evaluar la calidad del trabajo de la gestión escolar.

Al control se le considera como la última etapa del proceso administrativo; sin embargo, esto no es así, ya que el control está estrechamente ligado a la planeación, los resultados que arroja el control sirven como un proceso de retroalimentación para nuevamente realizar los planes y establecer nuevos objetivos o simplemente corregir los errores detectados.

4.3 Desarrollo productivo

La meta de la administración en el CETis No. 3 es hacer eficiente y productiva, la acción de enseñar. En la relación entre la educación media superior y la administración escolar interviene un número cuantificable de factores de diversa índole como son docentes, alumnos, información, padres de familia, planes y programas de estudio, estrategias y materiales didácticos, edificios y recursos financieros, técnicos, materiales, humanos, instalaciones físicas y materiales de mantenimiento.

Corresponde a la administración escolar planear, organizar, ejecutar y controlar cada una de las acciones y de los recursos con que dispone el CETis No.3, porque solo de ésta forma puede mantenerse en condiciones de eficiencia el proceso de la enseñanza; esto es, la administración escolar vigila que el Proceso Administrativo se efectúe de la mejor manera en cada una de sus etapas.

El objetivo de la administración escolar en el CETis No.3 es conducir el desarrollo del proceso administrativo-educativo a través del impulso de las mejores decisiones, de la previsión de las condiciones futuras y de la oportuna corrección de las incongruencias de lo hecho con lo esperado.

Estas son algunos elementos que la administración escolar requiere satisfacer para lograr el objetivo de una educación media superior de calidad como son:

- a) Elevar y mantener un alto grado de organización
- b) Propiciar las condiciones que hagan del equipo de trabajo un grupo productivo
- c) Controlar el desarrollo del trabajo, motivar la entrega a su tarea de cada miembro, la reparación de fallas y la búsqueda de soluciones.

Estas condiciones constituyen el punto de partida de la administración y su punto de llegada, en ellas se cierra y se abre el ciclo del Proceso Administrativo escolar. El director escolar tiene la obligación de vigilar que su desenvolvimiento se lleve a cabo con la más alta calidad.

En estos tiempos que el eficientísimo, la utilidad y la ansiedad de ganancia como fin supremo, exige que el resultado de toda actividad sea medible, en términos monetarios, y en productividad, pareciera natural que el desarrollo de la persona como ser humano haya pasado a un plano bastante secundario.

En este sentido, la acción administrativa en conjunción con la práctica didáctica, puede y debe devolver un sentido auténtico a la tarea de enseñar, de conducir al

individuo a través del proceso de iniciación, que lo encamina por la tarea ardua de convertirse en una persona integral. Conducir el proceso de la enseñanza a través de un óptimo manejo de los recursos, constituye el reto humano y técnico de la administración escolar.

Lo que se quiere representar con este concepto, es una relación clara y precisa entre los distintos puestos de trabajo, acatando las funciones específicas que conlleva cada uno esto es, un nivel alto de integración entre los miembros, las funciones y los recursos del cuerpo escolar, depende que el desempeño de una escuela como sistema organizado con finalidades sustantivas sea significativamente productivo, que sea una buena escuela.

El señalamiento que rescata la importancia de que los directores escolares propicien las condiciones que permiten que el equipo de trabajo escolar se convierta en un grupo productivo.

De esta forma la productividad en el ámbito escolar, que en cualquier empresa lucrativa radica en la generación de utilidades, no puede comprenderse sino como la consecución de una enseñanza de calidad. Por lo tanto, una escuela con personal altamente motivado, automáticamente tiene que ser una escuela productiva.

El equipo de trabajo no se transforma de sí en un grupo productivo, es aquí donde es indispensable la función del Administrador Educativo como medio para alcanzar los esfuerzos individuales en una suma compartida, propiciando con imaginación y firmeza las condiciones indispensables para ello como la coordinación y el control de las tareas.

Finalmente el objetivo que se persigue en el cuarto apartado es demostrar que el trabajo didáctico en su acontecer diario, constituye un proceso complejo que hace necesario un trabajo mediador de control, éste tiene por tanto la función de vigilar las acciones y conducirlas dentro de los parámetros de calidad establecidos.

El Administrador Educativo tiene entonces la misión de detectar las fallas, proponer soluciones y decidir las acciones. Como parte vital de sus deberes se encuentra motivar y liderar a su personal, incitarlo hacia una entrega positiva al trabajo.

Siguiendo la idea de George R. Terry- en su libro Principios de Administración, escrito en coautoría con Stephen G. Franklin- de que el Proceso Administrativo tiene como fin alcanzar objetivos mediante el aprovechamiento de los recursos humanos y demás recursos con que cuenta un organismo, se tiene que el éxito o el fracaso de una escuela vista como una organización, (administración bien o mal), se encuentra directamente relacionado con la capacidad de trabajo de administración escolar.

La figura desarrollante dentro el aparato gestor escolar es el director; quien con su desempeño al frente de la institución, deriva el alto o bajo grado de organización, el nivel de cohesión, productividad del equipo y la consecución baja o elevada del propósito principal de la administración escolar, conlleva a elevar la calidad del Proceso Administrativo escolar y de la acción didáctica.

El Director escolar ocupa el rango superior de la organización (hasta hoy no se conoce en los planteles de los CETis otro tipo de organización, por ejemplo una dirección colectiva, la rotación del puesto directivo), la eficiencia y la eficacia del Proceso Administrativo, que está sujeta a su habilidad conceptual, humana y técnica.

Por lo tanto del Director depende en mucho la transformación del proceso educativo en un proceso de calidad a través de su capacidad para superar el proceso de la administración escolar.

De la misma forma que el desempeño conceptual, humano y técnico del profesor dentro del aula depende el éxito del joven estudiante. Y así mismo este buen

desempeño depende de la corresponsabilidad en la enseñanza del estudiante por parte de los padres.

Hoy en día el mayor reto para la administración escolar es lograr mediante la acción de la dirección una sólida calidad educativa, esto supone permitir una amplia retroalimentación entre el administrador escolar y el equipo subordinado.

No es posible seguir en la vieja tradición donde aquel es la encarnación de una figura de poder omnisciente e incontrovertible con instrumentos fieles, no pensantes; la administración escolar actual es un proceso donde todos tienen algo que decir pero a la vez todos se comprometen a cumplir eficientemente con su parte de la responsabilidad y se sienten elementos importantes de un todo, tienen una visión de conjunto.

Si bien la convergencia de todos estos factores repercute necesariamente en una enseñanza productiva, y por esa razón se debiera contemplar todos los análisis, la lógica de la hipótesis de trabajo obliga a discriminar y centrarse en un solo punto: el papel de la administración escolar en el proceso de elevar la calidad de la enseñanza.

Las características y actitudes que se esperan de un Administrador Educativo como Director son “habilidad u experiencia probadas, poder establecer metas, dirigir y motivar, tener confianza en sí mismo, ser decisivo, competitivo, pensar en futuro, ser cauto al asumir riesgos”.⁸¹

Estas son actitudes que cabe esperar de un Administrador Educativo como Director. Partiendo de este fundamento teórico, la Administración escolar en el CETis No. 3 se encuentra rezagada en relación con su función de propiciar las condiciones de coordinación administrativa de los recursos que permiten un desempeño en calidad de la acción educativa.

⁸¹ GEORGE R Ferry y STEPHEN G. Franklin. “Principios de la Administración” México CECSA 1995 Pág. 23

La práctica administrativa actual en el CETis No.3 no ha cumplido satisfactoriamente sus objetivos, no ha generado un alto nivel de organización; no cumple con la función de transformar el equipo de trabajo en un grupo productivo, así como no proporciona soluciones para rectificar las fallas (ni motiva a su personal para no cometerlas) bajo estas condiciones se tiene una alta improductividad.

Las causas de este mal radican principalmente en la ausencia de capacidad de la autoridad, debido a que no cubre el perfil que requiere ni actualización en materia administrativa, ya que no por el hecho de contar con una licenciatura o maestría significa que cuenta con las características necesarias para realizar de manera eficiente su labor de dirección, es necesario contar con varias características y las herramientas requeridas además de la carencia de comunicación e información entre el personal y la escasa labor de racionalización de la toma de decisiones, elementos básicos para una buena administración.

Todo esto se ha generado debido a que los Directores de la DGETI eran elegidos por el Director general, viéndose beneficiados por compadrazgo y otros vicios del sistema; situación que obviamente no lo califica automáticamente como Administrador Escolar.

También se observa otra situación, el consejo y patronato del CETis es un órgano sólo de nombre, no tiene ninguna función, en la actualidad esta distante de cumplir perfectamente con la función que le señala el fundamento jurídico legal, el consejo y patronato del CETis No.3 es un membrete sin voz ni voto.

Se dice que toda institución educativa debe ofrecer calidad en su servicio y participar en el desarrollo educativo del país; ¿pero que es todo esto?; ¿como una escuela puede lograrlo? lo llamamos Desarrollo Productivo Integral; es decir, el proceso a través del cual una institución educativa, llega a una madurez, entendiéndose por madurez al desenvolvimiento armónico de todos sus elementos trabajando con eficiencia y eficacia, en donde se toma en cuenta a todos los

elementos tales como productividad, trabajo en equipo, calidad en el servicio, capacitación, motivación entre otras, que a continuación se analizan.

Antes se aclara que existen otros elementos no menos importantes pero que no son mencionados en la investigación por la amplitud de los mismos, de igual manera se presenta lo esencial de los aspectos citados ya que son temas de gran profundidad y se ven afectados por otros.

La calidad en el servicio que el Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 03 brinde a la sociedad, es un factor muy importante para el logro de un buen desarrollo educativo, por lo tanto se debe de aumentar la productividad en el plantel, pues solamente de esa manera se hablara de un servicio de calidad.

4.3.1 Productividad

La productividad es la relación que existe entre la producción y los insumos es decir, implica realizar más con los mismos o menores recursos optimizando lo más que se pueda, la productividad habrá en consecuencia un incremento de habilidades, destrezas y conocimiento en los trabajadores, lo que permitirá un desarrollo productivo tanto a nivel personal como a nivel institucional son varios los factores que influyen en la productividad como son:

- “Características organizacionales, que involucra lo que son los sistemas de premios, programas de capacitación, motivación, procesos de selección y cambios de liderazgo.
- Características laborales, retroalimentación, programas de trabajo, horario de trabajo, autonomía del empleo y desempeño.
- Características individuales, desempeño laboral individual, lo que esta en función de la motivación y de la capacidad: las características organizacionales influyen en el deseo de desempeñarse en forma efectiva

debido a las recompensas externas que el trabajo produce y las características del trabajo influyen en los deseos de estar en el trabajo porque es agradable.

- Entorno que puede afectar las características organizacionales, laborales e individuales como pueden ser los reglamentos, resoluciones legales, valores y actitudes, cambios tecnológicos.”⁸²

Todos estos factores ya se han tratado de una o de otra forma lo importante es que producir con eficacia y eficiencia que son los elementos de la productividad. La eficacia se refiere a la capacidad de cumplir las metas y objetivos con calidad y la eficiencia.

Para el logro de la productividad Alfonso Barra Rivera, Licenciado en Administración, asesor en calidad y productividad y excelencia, aporta los principios básicos para lograr una mayor productividad.

- a) Mantenerse informado sobre el desempeño del personal
- b) La productividad y la excelencia se dan de arriba hacia abajo
- c) Indagar las causas del ausentismo
- d) Utilizar la fuerza de trabajo y saberla escuchar
- e) Capacitación
- f) Escuchar sugerencias
- g) Dar servicio y administrarlo
- h) Evitar llegadas tarde, ausentismo, ocio y crear un ambiente de trabajo positivo
- i) Eliminar el papeleo.
- j) Mantenerse informado sobre la organización y actualizarse en conocimiento
- k) Eliminar cuellos de botella
- l) Modernizar el equipo

⁸² KOPELMAN, Richard. Administración en la productividad.” En las organizaciones” Editorial Mc. Graw-Hill. España págs. 10-18

m) Experiencia

n) Planear y programar actividades”⁸³

Todos estos principios están bien formados, sin embargo, lo importantes es llevarlos a la práctica que por lo regular es lo más difícil. Es triste ver que en muchos planteles no pongan en práctica todo lo que se ha tratado, ya sea porque no se ha sabido aplicar o porque simplemente no se quiere aplicar por no convenir a intereses particulares.

La productividad es la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos, el tiempo es a menudo un buen denominador cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar a la calidad de vida de trabajo. La productividad es una cuestión que concierne a los órganos estatales, los sindicatos y otras instituciones sociales.

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie a causa de una mejor productividad, pues en la actualidad no sería malo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante para un progreso social y un mejor nivel de vida.

Los sectores y el Gobierno Federal determinan unir sus esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo y con calidad que lleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país.

⁸³ BARRA Rivera Alfonso, “Principios prioritarios sobre productividad” Pág. 34

A continuación se presentan las preguntas realizadas en relación con la productividad dentro del plantel.

P. CAP.4. 4.3.1-1 ¿La autoridad del plantel se preocupa por proporcionarle las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?

SI	12
NO	98
NC	05

Como se observa la productividad que se obtiene en el plantel, no es de un nivel alto esto lo reflejan las respuestas obtenidas en la encuesta, debido a que la mayoría manifiesta que no se les proporcionan las herramientas necesarias para realizar sus actividades.

Se considera preocupante la falta de compromiso que existe por parte de las autoridades por no proporcionarles los elementos necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente y que esto reditué en mayor productividad.

P. CAP.4. 4.3.1-2 ¿Existe un ambiente cordial y armonioso dentro del plantel para realizar un buen desempeño de las actividades?

SI	15
NO	95
NC	05

Este resultado refleja que no se tiene un ambiente laboral armonioso y libre, el personal comentó que no se sienten a gusto realizando sus actividades debido a que las autoridades propician que se sientan tensos, angustiados y el ambiente se torne regularmente lleno de incertidumbre, lo que provoca un bajo rendimiento en sus labores y por tanto la productividad se encuentra muy por debajo del nivel que se espera.

P. CAP.4. 4.3.1-3 ¿Considera importante que sí las autoridades reflejan una actitud diferente, positiva, comprometida y honesta, se obtendría mayor productividad en beneficio de la institución?

SI	95
NO	18
NC	02

La inmensa mayoría del personal coincide en que es de suma importancia que las autoridades se comprometan en implementar acciones que ayuden y beneficien al plantel, para obtener una mejor productividad y un buen desarrollo institucional.

P. CAP.4. 4.3.1-4 ¿Las autoridades se han preocupado por motivar al personal con el objeto de obtener mayor productividad?

SI	15
NO	86
NC	14

El resultado no puede ser más obvio, la mayoría considera inexistente algo así como motivación por parte de la autoridad escolar. El personal desarrolla su trabajo por vocación y por iniciativa propia, en ocasiones incluso en contra de esta misma autoridad, a la que califican de incompetente. Esta situación señala que uno de los retos más fuertes del Administrador Educativo como eje principal será el de convertirse en un verdadero líder de la administración escolar, el conductor nato de las acciones y el gran motivador de la entrega de su personal.

P. CAP.4. 4.3.1-5 ¿Considera que a mayor motivación habrá mayor productividad?

SI	93
NO	15
NC	12

Como se puede observar existe un gran consenso con el hecho de que si hubiera motivación en el plantel definitivamente el personal sería más productivo, sin embargo, también están de acuerdo en que no se le puede pedir mucho a la autoridad escolar ya que carece de los valores básicos con los que todo administrador escolar debe contar y que se mencionan tanto en la DGETI. Es por ello que su trabajo lo realizan por convicción y no por que sean condicionados aun cuando se exponen a represalias de otro tipo.

P. CAP.4. 4.3.1-6 ¿Qué tipo de reconocimiento hacia sus labores considera sea el más apropiado para proporcionar mayor productividad y mejorar el servicio que ofrece el plantel?

REMUNERACIÓN ECONÓMICA	92
RECONOCIMIENTO SOCIAL	13
DESARROLLO PERSONAL	10

El personal en este punto considera que un reconocimiento económico principalmente los motivaría a trabajar con mayor eficiencia, pero aseguran que solo a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo, es decir, que se mejore su salario por medio de una promoción de su plaza, que tengan la certeza de que su trabajo esta siendo reconocido por la autoridad otorgándoles este tipo de motivación, ya que están de acuerdo que todas las plaza se manejan de acuerdo a compromisos adquiridos mediante otras situaciones ajenas a la administración escolar, permitiendo que aquellos que cuentan con una antigüedad de varios años no han podido aspirar a una promoción que les ayude a obtener mayores ingresos y verse reflejado en una mayor productividad para ambas partes.

P. CAP.4. 4.3.1-7 ¿Cree que la motivación es un elemento necesario para obtener mayor eficiencia del personal en sus actividades cotidianas?

SI	90
NO	15
NC	10

Una de las condiciones que hace que el personal se transforme en un grupo eficiente es motivando a todos sus integrantes, de esta forma sentirán que forman parte del grupo y a su vez se darán cuenta del compromiso con la institución y que su trabajo no está dado por la simple firma de un contrato, sino que es una tarea que necesita hacerse, que exige esfuerzo y entrega. La mayoría siente que no existe tal motivación, y que sus inquietudes y opiniones solo son escuchadas para cubrir un requisito.

En este problema tienen los Administradores Educativos una fuente más de desarrollo si realmente se quiere elevar la eficiencia en la educación.

La eficiencia es sinónimo de productividad, y actúa como un factor más de producción ¿pero como una persona puede ser más eficiente? Pues capacitándola por lo que a continuación por ser otro de los elementos más importantes se analizara la capacitación dentro del desarrollo productivo.

4.3.2 Capacitación

Los estudiosos sobre inversión de capital humano adquieren cada vez mayor relevancia, especialmente en un país como México que está inmerso en un proyecto de modernización nacional y reforma económica ya que si el valor de la educación crece día a día y esa inversión es tan redituable, la lógica nos dice que hay que invertir más en ello y mejor.

En el siglo XVIII Adam Smith, en el capítulo I del libro primero de La Investigación Sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones, sostiene que el adiestramiento de un obrero es una de las circunstancias que dan lugar a aquel cuanto puede ser aplicada, ocasiona en todo arte un aumento proporcional en las facultades productivas del trabajo.

Smith hace énfasis a la importancia de la capacitación en el desarrollo de las actividades laborales de cada trabajador. Por ello sostiene que el adiestramiento y

las ventajas de la división del trabajo incrementan la cantidad de trabajo que el trabajador puede realizar y aumentar considerablemente su habilidad y por lo tanto su rendimiento, por lo cual a final cuentas se conjuga en una mayor producción.

Algunos empleos requieren de mayor tiempo de aprendizaje y una instrucción mucho más costosa que otros y eso es una de las principales causas por las que se debe remunerar mucho mejor según Smith.

Para Schultz, la capacitación en el trabajo debe considerarse como uno de los factores más importantes que incrementan las capacidades de los seres humanos.

En los últimos años la capacitación que era pagada por las empresas ha sido descontinuada y en su lugar otros programas de capacitación, de carácter institucional, han sido implantados con el fin de ajustar ambos al aumento de la educación de los trabajadores y a cambio de la demanda de nuestras habilidades, así como del escaso número de aprendices casi desaparecidos.

Para Becker, el proceso de aprendizaje y capacitación ocurre también fuera de la escuela, especialmente en el trabajo. Incluso los graduados universitarios no se encuentran bien preparados para el mercado de trabajo cuando terminan la escuela y son entrenados en el trabajo mediante programas de capacitación formal e informal

La capacitación en el trabajo es una fuente de incremento importante en los ingresos de los trabajadores, pues conforme éstos ganan experiencia en el trabajo va cambiando la cultura de la productividad, la calidad y la competitividad.

La capacitación en el trabajo y capacitación para el trabajo, esta última esta destinada a jóvenes y adultos que buscan ingresar al mercado laboral, reconvertir o actualizar sus habilidades. La SEP tiene a su cargo el sistema Nacional de Educación Técnica.

A pesar de la gran cobertura de estas instancias de capacitación, en términos generales los sistemas de formación técnica aun no están suficientemente vinculados con el aparato productivo, en muchos casos las personas se incorporan a cursos que no les facilitan su inserción al mercado laboral.

La capacitación en el trabajo, por su parte, ha respondido fundamentalmente a un modelo de organización laboral altamente jerárquico y lineal, donde a cada persona le corresponde una determinado conjunto de tareas y responsabilidades.

Las características actuales del sistema de capacitación se traduce en que la población ocupada no cuenta con una base suficiente de conocimiento, aptitudes y actitudes para poder adaptarse a las necesidades cambiantes del proceso productivo y participar activamente en su transformación.

Los conocimientos y habilidades del trabajador son un acervo del capital productivo que si bien no rinde frutos de manera inmediata si constituye una riqueza capitalizada que le permite conservar su empleo, ser competitivo e incrementar sus oportunidades de progreso.

Cada día son más urgentes los sistemas de capacitación o actualización para el trabajo. Sin trabajadores suficientemente capacitados o actualizados, la producción de las instituciones educativas será deficiente lo que impedirá, alcanzar los niveles de calidad que se requiere para que los jóvenes mexicanos tengan un buen desarrollo educativo.

Se entiende por capacitación y actualización a la enseñanza teórica o práctica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad con el grado mayor de eficiencia, la cual, será la fuerza que los lance a la conquista de los más altos niveles en la escala de las profesiones y oficios.

“El Artículo 153 a: todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar la calidad de

vida y de productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión social”⁸⁴

Promover el conocimiento indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 03

La capacitación como elemento cultural de toda institución educativa y proceso efectivo, continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la institución como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como un apoyo indispensable para lograr el mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del camino y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido del plantel.

El proceso organizacional de la capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura laboral más productiva.

La capacitación se ha de planear para realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas ya que combinando esfuerzos internos(instructores y programas internos) con acciones y participación externa se logrará una mayor eficiencia en el Centro Educativo.

Promover el conocimiento es (indudablemente) uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro del plantel; y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda institución educativa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de su personal.

⁸⁴ TRUEBA Urbina Alberto y TRUEBA Barrera Jorge. LEY FEDERAL DEL TRABAJO pág. 94

La capacitación es una responsabilidad social y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y demás trabajadores y precisa ser llevado a cabo a partir de una filosofía y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior. Los principales propósitos de la capacitación son:

1. “Crear, difundir, reforzar y actualizar la cultura y valores de la organización
2. Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas
5. Habilitar para una promoción
6. Inducción y orientación del personal de nuevo ingreso
7. Actualizar conocimientos y habilidades
8. Un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia n los conocimientos y la preparación del personal. La actualización es una forma no solo de desarrollo sino de supervivencia.
9. Que la dirección entienda a la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales y soporte solido en la realización de sus planes, que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la escuela; constituyendo una cultura de capacitación y actualización en la que todos participen.”⁸⁵

Los propósitos antes mencionados son verdaderamente importantes, para que el Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 03, como la institución educativa que es los lleve a cabo pues se necesita crear una cultura laboral eficiente, un espíritu de capacitación comprometido con el plantel y con la educación.

La capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad del director del plantel por lo tanto su función es promover una cultura de capacitación,

⁸⁵ BARRA Rivera Alfonso. “Tips para el logro de la Calidad en la Capacitación y Desarrollo” pág. 18.

proporcionando la ayuda técnica especializada que se requiera y necesite cada área, los principales beneficios son:

1. “Asegurar la permanencia de los cambios.
2. Facilita la asimilación de los valores
3. Incremento la productividad personal y laboral
4. Reduce el tiempo de aprendizaje
5. Mejora la calidad de desempeño
6. Reduce el ausentismo
7. Disminuye accidentes de trabajo
8. Reduce la rotación de personal
9. Disminuye los índices de despidos”.⁸⁶

Cada institución educativa debe formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas – actividades que deben generarse en la dirección para lograrlo se necesita de un trabajo en equipo, que a continuación se analiza.

P. CAP.4. 4.3.2-1 ¿Considera que es necesaria la capacitación en el trabajo?

SI	94
NO	09
NC	12

En esta pregunta como se observa el personal esta de acuerdo en que la capacitación es fundamental para ofrecer eficiencia en la administración escolar a mayor capacitación contarán con mayores herramientas para realizar sus actividades, sin embargo aclaran que la autoridad es la que debería realizar esta encuesta ya que no les permite capacitarse como es debido ni con lo mas básico el programa semestral de cursos de capacitación para el personal administrativo que proporciona la DGETI, solo que la autoridad pretexta siempre exceso de trabajo para no permitir que asistan a estos cursos, con lo que respecta al

⁸⁶ Ibíd. Pág. 29

personal docente solo a finales de cada semestre se implementan cursos de actualización, siendo los mismos desde hace años entonces, entonces varios docentes se preguntan ¿ para qué se actualizan?.

P. CAP.4. 4.3.1-2 ¿Considera que mediante una constante capacitación puede desempeñar eficientemente sus actividades laborales?

SI	92
NO	18
NC	05

El personal afirma que es necesaria una capacitación constante ya que debido a sus actividades requieren actualizarse de acuerdo a los requerimientos que exige su área, pues en la medida en la que cuenten con más conocimientos que puedan aplicar a sus actividades laborales, consideran que su desempeño será más eficiente viéndose beneficiadas ambas partes.

P. CAP.4. 4.3.1-3 ¿Los programas de capacitación están enfocados para mejorar y proporcionar las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades?

SI	13
NO	97
NC	05

Como se observa en esta pregunta la mayoría del personal coincide en que los programas de capacitación son obsoletos y fuera del entorno laboral que exige su área en la actualidad. Manifiestan que es necesario implementar nuevos programas de capacitación, para que el personal sienta que verdaderamente esta adquiriendo conocimientos nuevos que puede aplicar en su vida laboral.

P. CAP.4. 4.3.2-3 ¿Considera que la autoridad se preocupa por que el personal sea capacitado de manera frecuente?

SI	05
NO	98
NC	12

En esta pregunta se observa que la autoridad muestra una completa falta de ética y responsabilidad al no permitir que el personal del plantel se capacite, ya que ellos manifiestan, que éste se escuda en otras situaciones anteponiendo los intereses de la institución, pretextando que debido a la carga de trabajo en las distintas áreas del personal, no pueden ni deben asistir a los cursos de capacitación que se otorgan por parte de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y que además es un derecho que tiene todo trabajador como lo estipula la Ley Federal del Trabajo.

P. CAP.4. 4.3.2-4 ¿Las autoridades se han preocupado por realizar un consenso sobre los cursos de capacitación que requiere de acuerdo a su área de trabajo?

SI	15
NO	95
NC	05

Como se ha observado anteriormente la autoridad definitivamente no se ha preocupado por realizar investigación alguna sobre las inquietudes con respecto a los curso que requiere el personal para obtener mayores herramientas y poder desempeñar sus labores de la manera más eficiente posible. También mencionan que seria muy bueno tener la oportunidad de que un Administrador Educativo sea insertado en la dirección del plantel, lo consideran un reto que ojala pudieran ver pronto y poder obtener un buen equipo de trabajo.

La capacitación forma parte fundamental de toda organización, los cambios tan vertiginosos de los que ahora el país es objeto, definitivamente requiere de personas más capacitadas en todos las áreas posibles es por ello que para todo ente organizacional es necesario mantenerse a la vanguardia científica y tecnológica.

Cada institución educativa debe formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas – actividades que deben generarse en la dirección para lograrlo se necesita formar un eficiente trabajo en equipo, como a continuación se analiza.

4.3.3 Trabajo en equipo

El plantel esta formado por un conjunto de recursos y personas que interactúan entre si, para proporcionar un servicio a la sociedad. De la administración de esos recursos, depende el buen funcionamiento de la misma; sin lugar a duda el elemento humano es el más importante, dentro de la escuela, la cual se ha clasificado en función a los niveles jerárquicos que representan diversos intereses.

Sin lugar a dudas todos los trabajadores de un plantel tienen algo en común “que pertenecen al mismo plantel del cual tiene un objetivo que deben lograr” si algunos de los que labora en la misma, va en sentido contrario al objetivo del plantel, ese objetivo no se lograra.

Por ello es de suma importancia que los intereses de cada integrante del plantel sean unificados, para que de este modo caminen todos en una misma dirección.

Para conseguir intereses unificados en el plantel, es necesario que los directivos proporcionen mejores condiciones de trabajo y un ambiente agradable a todos y cada uno de los que laboran en la misma, pues de esa manera los trabajadores

podrán desempeñarse más eficientemente, lo que traerá como consecuencia un mejor servicio.

En pocas palabras es hacer del plantel un solo equipo de trabajo, con un mismo espíritu de unión en sus acciones, lo cual se lograra si se empieza desde arriba, con el ejemplo mismo, ya que si el director no ejemplifica con su actuación, es muy difícil que los trabajadores lo hagan, y como dice un dicho popular “yo creo en lo que veo no en lo que oigo”. Pues si se quiere calidad y excelencia, primero hay que darla.

Es de suma importancia que el director del Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 03 logre que los docentes, personal administrativo de intendencia y de mantenimiento, trabajen conjuntamente, pues cada persona que labora en esta institución es importante para el buen desarrollo educativo de todos los jóvenes inscritos en el plantel.

A veces se piensa que la enseñanza-aprendizaje se da solamente en el salón de clases, en la relación misma de docente-alumno y que por lo tanto la deserción y reprobación escolar se da a causa del incumplimiento del docente, no tomando en cuenta, que esta situación se da principalmente porque no hay un trabajo en equipo, pues cada persona que labora en el plantel es responsable de este tipo de problemas, ya que fue contratada para que desempeñe una función específica logrando con ello formar un equipo de trabajo y que los alumnos reciban la educación adecuada para su buen desarrollo académico.

Por la implantación de la calidad en el plantel, se requiere que los directivos creen un ambiente de trabajo apropiado en donde el personal se sienta motivado, trabajen en equipo, se tome en cuenta la opinión del personal, se realicen juntas, que todos sepan a donde se dirigen, que exista una adecuada comunicación y control, se trabaje con dignidad y respeto.

P. CAP.4. 4.3.3-1 ¿Las funciones en el plantel están bien definidas de acuerdo a los cargos?

SI	12
NO	88
NC	15

El resultado obtenido de la encuesta, demuestra que no se tienen bien definidas las funciones y los cargos. El personal manifiesta que la toma de decisiones se encuentra centralizada por la autoridad debido a que no permite a sus jefes de departamento o de oficina de área, cumplir correctamente con sus funciones como lo estipula el cargo, provocando que exista confusión, incertidumbre, enfado y apatía para realizar sus labores de manera satisfactoria.

P. CAP.4. 4.3.3-2 ¿Las autoridades del plantel se han preocupado por tomar en cuenta sus inquietudes y opinión, para la ejecución de sus actividades?

SI	13
NO	97
NC	05

La respuesta de esta pregunta nos indica que las autoridades no toman en cuenta la opinión ni las inquietudes del trabajador. La mayoría está de acuerdo en que lo menos importante para la autoridad es su opinión, ya que el decide en que área debe estar un trabajador, aún cuando el perfil y las habilidades no sea las requeridas por el puesto. Aquí nuevamente manifiestan que primero están otro tipo de intereses de la autoridad antes que los institucionales.

P. CAP.4. 4.3.3-3 ¿Cómo es la comunicación en el interior del plantel como resultado de un buen trabajo en equipo?

BUENA	06
MALA	94
REGULAR	05
NC	10

La comunicación debe ser fluida en todos los sentidos y es indispensable dentro de toda organización, se sabe como buenos Administradores Educativos que si se carece de ella se pierde la dirección de los objetivos planeados en la organización, y no se obtiene una retroalimentación, elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de la organización.

Esto queda demostrado en la respuesta del personal, donde claramente se observa que la comunicación no es fluida, habiendo apatía y confusión con respecto a las actividades que se pretenden realizar por lo que se denota que no existe un equipo de trabajo bien conformado.

P. CAP.4. 4.3.3-4 ¿La tolerancia que existe entre los miembros del plantel por los diferentes tipos de carácter y desacuerdos es?

NO EXISTE	10
POCO FRECUENTE	10
ACEPTABLE	90
NC	05

Como se observa existe entre los integrantes del plantel una buena disposición ante los desacuerdos y diferentes puntos de vista, consideran que ante todo el respeto hacia sus compañeros es esencial, ya que forman parte importante en sus vidas, mencionan que cualquier desacuerdo se debe de solucionar hablándolo y promueven el compañerismo ya que conviven la mitad del día.

P. CAP.4. 4.3.3-5 ¿Considera el trabajo en equipo indispensable para el buen funcionamiento de la administración escolar?

SI	92
NO	18
NC	05

El personal considera que el trabajo en equipo es de suma importancia para que las acciones se realicen de manera eficaz y la institución cumpla y proporciones un adecuado funcionamiento en sus actividades para el otorgamiento de la prestación del servicio.

P.CAP.4. 4.3.3-6 ¿Las autoridades le permiten realizar las acciones necesarias para trabajar en equipo?

SI	03
NO	98
A VECES	12
NC	02

Existe entre el personal de la necesidad de trabajar en equipo con las condiciones y herramientas necesarias para tal efecto, sin embargo, están de acuerdo que en el plantel no se da esta situación, sino que al contrario mientras más piedras puedan ponerles las autoridades del plantel es mejor esto provoca muy poca eficiencia y rendimiento en sus actividades ya que aún cuando ponen todo su esfuerzo a veces es muy difícil remar contra la corriente, lo que se refleja en la falta de entusiasmo para realizar sus labores, también afirman que muchas veces tienen que poner de sus ingresos para realizar alguna actividad relacionada con el plantel debido a la poca responsabilidad de las autoridades ya que no les proporcionan lo meramente indispensable.

La calidad en el servicio que el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 03 brinde a la sociedad, es un factor muy importante para el logro de un buen desarrollo educativo, por lo tanto se debe de aumentar la productividad en el plantel, pues solamente de esa manera se hablara de un servicio de calidad.

4.4 Calidad

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, la calidad no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

La calidad se ha convertido en uno de esos conceptos que pueden significar todo o nada. Cuando se tiene contacto con organizaciones interesadas en incorporar la calidad, estas tienen conceptualizaciones diferentes, lo que ha representado un problema.

Es por ello que Phillip B. Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

1. Participación y actitud de la administración. La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se vera motivado.
2. Administración profesional de la calidad. Deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablaran el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

3. Programas originales. Aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad.

- Compromiso en la dirección.
- Equipos de mejoramiento de la calidad.
- Medición de la calidad.
- Evaluación del costo de la calidad.
- Concientización de la calidad.
- Equipos de acción correctiva.
- Comités de acción.
- Capacitación.
- Día cero defecto.
- Establecimiento de metas.
- Eliminación de la causa de error.
- Reconocimiento.
- Consejo de calidad.
- Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

4. Reconocimiento. Debemos de apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad. Esto podemos hacerlo mediante un reconocimiento durante cierto periodo de tiempo en el cual el trabajador haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.

Por lo tanto estas condiciones constituyen el punto de partida de la Administración y su punto de llegada, en ellas se cierra y se abre el ciclo del proceso administrativo escolar. El director escolar tiene la obligación de vigilar que su desenvolvimiento se lleve a cabo con la más alta calidad.

La calidad es para Bárbara W. Tuchman. "Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo simple o lo fraudulento".⁸⁷

⁸⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

A su vez, la eficacia implícita en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un status. Si no como un proceso de mejora continua.

Para Eduardo Andere la calidad educativa puede definirse como “la educación que nos permite ser competitivos internacionalmente. Puede hablarse de calidad educativa en cuanto a cobertura, en políticas y procesos, en el producto educativo como viene siendo el desempeño en exámenes estandarizados, y en los resultados, como el desempeño en el trabajo y en la vida.”⁸⁸

Esta son algunas premisas que la Administración escolar requiere satisfacer para lograr el objetivo de una educación medio superior de calidad como son:

- Elevar y mantener alto el grado de organización
- Propiciar las condiciones que hagan del equipo de trabajo un grupo productivo
- Controlar el desarrollo del trabajo, motivar la entrega a su tarea de cada miembro, la reparación de fallas y la búsqueda de soluciones.

Por consiguiente se puede concluir que la implantación de calidad demanda forzosamente un estilo directivo participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

P.CAP.4. 4.4-1 ¿Considera que la Administración Escolar es un elemento importante para la calidad de la organización?

SI	95
NO	05
A VECES	07
NC	03

⁸⁸ ANDERE Martínez, Eduardo. México sigue en riesgo: el monumental reto de la educación Pág. 54.

Las respuestas de esta pregunta es por demás obvia, el personal esta de acuerdo en que la administración tiene mucho que ver con la calidad dentro del plantel, consideran que para obtener calidad definitivamente es necesario contar con una buena administración. Cuando la administración no cuenta con una base solida se ve reflejada en la eficiencia del servicio y los objetivos implantados.

P.CAP.4. 4.4-2 ¿Considera que para mejorar la calidad educativa es necesario modificar la forma actual en que se ejercen las tareas de dirección?

SI	96
NO	04
A VECES	10
NC	05

Existe consenso entre los trabajadores de la necesidad de cambiar la forma tradicional de dirección, algunos quieren que se impulsen soluciones alternativas como la dirección rotativa o colectiva, la mayoría dice que para lograr la superación es indispensable capacitar en administración escolar a los directores y colocar en ese puesto a personas idóneas, que se lo ganen por la capacidad demostrada en el trabajo y no por viejas prácticas.

P.CAP.4. 4.4-3 ¿Las autoridades se han preocupado por implementar estrategias para la mejora continua en la calidad de la Administración Escolar?

SI	10
NO	88
A VECES	13
NC	12

La falta de compromiso por parte de las autoridades con respecto a este punto deja mucho que desear, en toda actividad es necesario implementar las estrategias más factibles, éstas determinan la forma y el grado en el que se esta

laborando si es de forma correcta o no, es un buen instrumento de evaluación, sin embargo, al no aplicarse se considera una falta de iniciativa y una nula visión de hacia donde va la organización así como los objetivos, es entonces cuando nos preguntamos para que se está trabajando será que no es trabajar, sino simular que se está trabajando. Los trabajadores aseveran que las estrategias que se han implementado si se le pueden llamar así obedecen a otro tipo de intereses y no al desarrollo integral del plantel.

P.CAP.4. 4.4-4 ¿Cree que la productividad es sinónimo de calidad?

SI	90
NO	10
A VECES	05
NC	10

El personal manifestó en esta pregunta que sí, la productividad es sinónimo de la calidad, por ello consideran que a mayor productividad mayor calidad dentro de la administración escolar, aun cuando están de acuerdo que para ser más productivos requieren de los elementos y herramientas más indispensables que por cierto la autoridad no les otorga, peor aun a veces es necesarios que ellos mismos aporten lo que sea necesario para el desarrollo de sus actividades, entonces afirman que si con los elementos bien limitados han logrado cierto grado de productividad, entonces que no podrían lograr si se les otorgaran todos los elementos necesarios para obtener calidad.

P.CAP.4. 4.4-5 ¿Considera que se puede obtener calidad dentro de la institución educativa?

SI	05
NO	92
A VECES	18
NC	05

Esta pregunta les resulto bastante graciosa y respondieron como muestra el resultado que en la actualidad **no** definitivamente **no** existe calidad en la institución, que si existiera una autoridad comprometida con la administración escolar en todos los aspectos capaz de ser un buen líder, de motivar y lograr un equipo de trabajo comprometido tal vez se podría lograr calidad, pero bajo las circunstancias no lo consideran posible. Es triste analizar este tipo de respuestas sobre todo porque estamos hablando de un nivel donde se están formando profesionales científicos y tecnológicos, que se suponen deben contribuir al desarrollo no solo de su entorno sino de su país y encontrarnos con este tipo de situaciones solo nos hace pensar que debemos luchar y comprometernos cada día más por sacar a delante la educación de este país.

P.CAP.4. 4.4-6 ¿Para usted que elementos determinan la calidad?

Un buen servicio	10
El personal	80
El presupuesto	10
Los alumnos	05

Como se observa la respuesta es muy elocuente, el personal afirma que para que pueda darse calidad en la institución definitivamente se requiere del personal, docentes y administrativos coinciden en que es de suma importancia el papel que desempeñan para ofrecer calidad, sin embargo, también manifiestan que para ofrecer calidad se debe de contar con las herramientas tecnológicas y materiales en cada área, si no se cuenta con ello es difícil hablar de calidad aun cuando están inmersos otros elementos no menos importantes pero significativos.

P.CAP.4. 4.4-7 ¿Considera que la implementación de herramientas tecnológicas le ayudaran a obtener calidad?

SI	12
NO	88
A VECES	15
NC	10

Como podemos observar, el personal esta de acuerdo con que la implementación de la tecnología en sus actividades puede facilitar mucho su trabajo, sin embargo, coinciden en que definitivamente la calidad tiene que ver con otros elementos y factores que influyen de manera amplia en la obtención de calidad y solo si se dan todos estos elementos en conjunto tal vez sería posible ofrecer calidad pero, bajo el entorno en el que se encuentran no es nada fácil ofrecer calidad.

P.CAP.4. 4.4-8 ¿Considera que para obtener calidad es necesario actualizar los procesos que utiliza actualmente?

SI	100
NO	07
A VECES	05
NC	03

Como muestran las respuestas del personal consideran que los procesos que se utilizan actualmente son obsoletos, que si se utilizara la tecnología y los procesos fueran más ágiles definitivamente ayudaría a realizar de manera más eficiente el trabajo, los tiempos se reducirían y se evitaría la burocracia, además de que el uso de la tecnología ayudaría a ahorrar espacios si todo se realizara por computadora, se escanearían todos los documentos necesarios de archivar y de esta manera evitar volúmenes de muebles guardando tanto papeleo, opinan que el uso de la tecnología aún no ha sido aplicado de manera adecuada a las instituciones ya que hasta la fecha cuentan con programas de informática que dejaron de ser operativos desde hace tiempo.

P.CAP.4. 4.4-9 ¿Considera que la calidad es sinónimo de mayor presupuesto?

SI	18
NO	92
A VECES	04
NC	01

Esta respuesta despertó una serie de preguntas pero la mayoría coincidió que no que el presupuesto es uno de los elementos fundamentales pero que para ofrecer calidad se requiere de un conjunto de factores y elementos como eficiencia, motivación, trabajo en equipo, comunicación, objetivos y metas bien establecidos y sobre todo un buen líder capaz de generar en el personal un ambiente cordial y armonioso para que sus actividades sean productivas, también afirman que sí es indispensable contar con los recursos técnicos, financieros y humanos que requiere la administración escolar y que sin duda teniendo todos esto lo más seguro es pensar que calidad se podría lograr.

P.CAP.4. 4.4-10 ¿Qué tipo predomina en su plantel?

UNA FIGURA DE PODER	90
LIDERAZGO COMPARTIDO	07
NINGUNO	13
NO CONTESTARON	05

Aunque esta pregunta resulto poco clara, la intención fue comprobar si realmente un ejercicio democrático de la administración escolar (se entiende por ejercicio democrático a la práctica que retoma las opiniones del personal como guía de acción bajo la dirección de una administración capacitada) es determinante de la calidad. De todas formas parece ser un sello de nuestro tiempo que las instituciones educativas han iniciado un proceso de intensa participación colectiva.

El pronóstico pesimista ante este panorama es que las administraciones escolares desprevenidas, es decir, poco capacitadas, puedan ser rebasadas y entonces el proceso de participación podría transformarse en un proceso incoherente, sin las debidas acciones de control pertinentes para llevar a un buen término el proceso administrativo escolar.

No se puede solicitar una gestión escolar eficiente si al mismo tiempo no se sustituyen las formas antiguas y viciosas que existen en el Sistema Educativo Nacional, la nueva visión que se tiene de la importancia de ofrecer una educación

de calidad consideran todos y cada uno de los elementos y factores necesarios para lograr mayor eficiencia en el qué hacer de la administración escolar, no será sino hasta que se llegue a un consenso de todos y cada uno de los actores que conforman el ente educativo, generen un compromiso más allá de los intereses de cada uno, es por ello que se considera que el Administrador Educativo es el profesionalista idóneo para ocupar los puestos claves en la administración escolar.

4.4.1 Características y utilidad del concepto de “Calidad”

El concepto de calidad ha pasado a estar en el primer plano de la agenda educativa y a cobrar una mayor atención por parte de los actores políticos, sociales y económicos. Por el contrario, el concepto de calidad de educación está lleno de potencialidades, que parecen interesantes explicitar.

Se puede hablar de calidad del docente, de calidad de los aprendizajes, de calidad de la infraestructura, de calidad de los servicios y procesos. Todos ellos suponen calidad, aunque hay que ver cómo se la define en cada uno de estos casos. Pero como concepto es muy totalizante y abarcante, al mismo tiempo que también permite una síntesis.

- “Complejo y totalizante: En primer lugar, la potencia del concepto de calidad es que es un concepto abarcante, multidimensional. Es un concepto que permite ser aplicado a cualquiera de los elementos que entran en el campo de lo educativo.

Como es un concepto totalizante, permite mirar los distintos elementos que interactúan en la educación en un momento dado. Si hay que decir sobre formación docente o sobre mejoramiento del servicio, o sobre expansión para los sectores populares, los criterios concretos que se tomen para definirlo variarán en las distintas realidades.

- Social e históricamente determinado: El segundo elemento importante de este concepto es que es socialmente determinado, es decir que se lee de

acuerdo con los patrones históricos y culturales que tienen que ver con una realidad específica, con una formación social concreta, en un país concreto, y en un momento concreto.

Es un concepto socialmente determinado que tiene sus propias definiciones y estas definiciones surgen fundamentalmente de las demandas que hace el sistema social a la educación.

- Se constituye en imagen-objetivo de la transformación educativa: En una sociedad determinada, la calidad de la educación se define a través de su ajuste con las demandas de la sociedad que cambian con el tiempo y el espacio.
- Se compone en patrón de control de la eficiencia del servicio: Pero además de servir de norte para orientar la dirección de las decisiones, la calidad de la educación puede servir de patrón de comparación para ajustar decisiones y reajustar procesos.

Como estas definiciones se inscriben en un marco histórico, esto hace que su pertinencia sea específica.⁸⁹

“Es por esto necesario traer a la discusión las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con esta cuestión. Estos conceptos han sido tradicionalmente muy resistidos en el campo de la educación en general.

Y no sin razones, ya que llegaron a la bibliografía educativa directamente importados de las teorías de la Administración basadas en el modelo de la eficiencia económica (“eficientísimo”). Éste da un valor prioritario a los elementos materiales y establece metodologías como la de costo-efectividad difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa.

⁸⁹ Tenti Fanfani, Emilio “Consideraciones metodológicas sobre la calidad de la educación”, Colección Cuadernos de Cultura Pedagógica, Serie Investigación Educativa No. 1 (México: Universidad Pedagógica Nacional, 1987).

Algunos intentos de replanteo en este sentido (como la propuesta del análisis de costo-beneficio), no superaron las limitaciones intrínsecas de estas aproximaciones.⁹⁰

A pesar de compartir estas ideas en lo sustantivo, creo que ha faltado desde el lado de los especialistas en educación, una respuesta positiva y superadora que fuera más allá de la mera crítica. Porque, mirándonos hacia adentro, no podemos dejar de reconocer que tenemos sistemas de baja calidad y poco eficientes, es decir que logramos poco con los medios que tenemos.

Por ello, es un concepto útil, ya que permite definir la imagen-objetivo del proceso de transformación, y por lo tanto se constituye en el eje rector de la toma de decisiones.

Es decir, lo que puede ser calidad para una realidad social puede no serlo para otra; lo que puede ser calidad para una época puede no serlo para otra.

4.4.2 Calidad en el servicio

El servicio en una institución educativa, es toda actividad con el objeto de atender las necesidades de carácter formativo a los alumnos inscritos en ella. Por tal motivo es de suma importancia que el servicio que el CETis No. 3 brinde a los jóvenes, sea de calidad.

La calidad en el servicio es un factor diferencial y cuantificable en su efecto, entonces se puede definir “como un proceso dinámico en el que se trata el diseño, la producción y prestación de servicios que satisfagan las expectativas de nuestros clientes en cada momento en el lugar de encuentro”⁹¹.

De acuerdo a este concepto se toma como clientes a los alumnos del plantel, porque son ellos a los que se les brinda el servicio. La imagen y realidad tienen

⁹⁰ COHEN Ernesto y FRANCO Rolando, “Evaluación de proyectos sociales” (Buenos Aires: ILPES/ONU CIDES/OEA, Grupo Editor Latinoamericano, 1988).

⁹¹ GASALLA José María. “La nueva Dirección de Personal” Pág.256.

que ser coherentes y conseguir una evolución que signifique mejora. Como todo lo que posee óptima calidad se denomina excelencia, se puede decir que para conseguirla se necesitan de seis exigencias tales como:

- “Adaptarse

La escuela debe actuar en un universo incierto, en una era de turbulencia, su primera cualidad ha de ser su aptitud para reaccionar ante lo imprevisible, ante lo sorprendente y hacerlo en un tiempo de respuesta corta.

- Decidir

La escuela no se ha de bambolear por el caos, ni vencer por las turbulencias del viento, exige como contrapunto, fuerza y rapidez de designación. Esto se obtiene del equipo de dirección, que puede contar con el apoyo constante e iluminado de un líder activo, que escucha y sabe delegar, pero es él quien decide después de un trabajo en equipo y gracias a una clara visión estratégica.

- Comunicar

Esta comunicación dentro del plantel debe de apreciarse como una visión global que incluye:

- Comunicación interna
- Comunicación externa

Comunicación interna: Es un elemento preponderante, que viene facilitada por la comunicación de los contactos personales y por la organización de numerosos encuentros entre los profesores, personal administrativo y el director del plantel, en reuniones de información regulares entre el director y su equipo de trabajo que permiten intercambios y confrontaciones de información y de experiencia. La multiplicación de estos encuentros tiene por objeto permitir al personal expresarse, facilitando la apertura de comunicación.

Comunicación externa: Es el complemento de la comunicación interna en los atributos de la excelencia. Indispensable para hacer comprender y triunfar en los proyectos del plantel tales como: escuchar al alumno, responsabilizar a los hombres y tener una visión internacional.

- Escuchar al alumno

La escuela se preocupa permanentemente de las necesidades de los alumnos, del que tanto aprenden, así como la cantidad de conocimiento que adquieren, esta se organiza para seguir regularmente la evolución, tiene cuidado de adaptarse y de modificar en consecuencia sus programas escolares acorde a lo establecido por la SEP.

- Responsabilizar a los trabajadores

Es el comprometerse a garantizar la participación del personal docente y administrativo. Para que continúen siendo eficaces, así mismo motivarlos, haciendo que se interesen por la marcha de la Educación.

- Pensar y actuar con una visión internacional

Se trata hoy más que ayer, y mañana todavía más que hoy en la perspectiva de la educación y en los cambios que ocurren en cada sexenio. La escuela puede transformar dicha visión introduciendo la tecnología, actualizándose obteniendo una excelencia en el servicio educativo”⁹²

A todos absolutamente a todos, nos gusta que nos sirvan ¿a cuantos de nosotros nos gusta servir? Aquí estamos frente a un gran problema.

Si realmente queremos llegar a ser un país competitivo a valor internacional, necesitamos hablar de una excelencia en el servicio.

⁹² véase LABOUCHEIX Vincent. “Tratado de la Calidad Total” Tomo I Editorial Limusa México 1994 Pág.80

Todo este marco de referencia, reafirma la condición absoluta y necesaria de que si nos gusta que nos sirvan, debe existir una reciprocidad congruente y equilibrada, generándose en todos nosotros un genuino deseo de servir.

“El servicio visto como una función, busca obtener la satisfacción total del alumno y de padres de familia, derivándose de ello una sensación de agrado, por parte de quien esta ejerciendo el acto de servir, al sentirse útil a los demás; luego entonces “un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado”⁹³ siendo este primer objetivo de una escuela, ya que es lo que le da razón de existencia a la misma.

El primer objetivo de la escuela es el servicio a la sociedad, que consiste en producir individuos con habilidad, capacidad y destreza, etc. Para satisfacer las necesidades de dicha sociedad.

La respuesta de esto no se hace esperar, el alumno nos felicita y sonrío, y agradece el modo en que adquiere cada uno de sus conocimientos. La suma de todo esto se llama prestigio ganado, llave maestra que abre todas las puertas.

El mal servicio produce un desgaste de energía brutal, al hacer las cosas de mala gana, de prisa, sin sentido por el simple hecho de justificar la presencia, et. se tarda meses conseguir un buen aprendizaje en el alumno y segundos perderlo, por culpa de un mal servicio.

La mejor forma de desarrollar una mentalidad de servicio, que llegue a convertirse en habito, esta en reconocer que en todo momento y actividad en la que se participe el personal, hará que cuando nos proyectemos al exterior, ejerzamos el servicio por convicción, sabiendo que los beneficios se derivan al actuar de esta manera.

⁹³ HORDVITZ Jaques, “La Calidad del servicio”Editorial Mc. Graw-Hill México 1991 Pág. 319.

El reto de nuestro tiempo: la calidad en la educación nunca podrá conquistarse sino esta apoyada con un servicio de alto nivel por todos los que integran la educación, en el nivel Técnico. El binomio EXCELENCIA-SERVICIO es lo que hace que las escuelas sean verdaderamente competitivas ante escuelas privadas y todas las demás instituciones educativas de nivel Medio Superior.

Por el contrario, el concepto de calidad de educación está lleno de potencialidades, que parecen interesantes explicitar. Por ello a continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal del plantel.

P.CAP.4. 4.4.2-1 ¿Considera que los procesos que utiliza actualmente para la prestación del servicio son los más adecuados para obtener calidad en la Administración Escolar?

SI	10
NO	80
A VECES	15
NC	10

Una de las condiciones que hace que el trabajo cotidiano sea eficiente, sin duda son los procesos que se utilizan actualmente de ellos depende el tiempo y la manera en la que se puede ofrecer un buen servicio, el personal está de acuerdo en que para ofrecer un buen servicio requieren primeramente encontrarse en el área que más les agrade tomando en cuenta habilidades, aptitudes y destrezas que requiere cada lugar y después de eso una serie de elementos y factores que influyen para poder realizar sus funciones de manera adecuada es entonces cuando podrían trabajar ofreciendo su máximo esfuerzo para brindar un servicio de calidad.

P.CAP.4. 4.4.2-2 ¿Conoce bien los procesos que utiliza para ofrecer un servicio de calidad?

SI	13
NO	89

A VECES	08
NC	05

El personal admite conocer los procesos necesarios para realizar sus actividades pero afirman que se debe no a una adecuada capacitación sino que se debe a que los compañeros que los conocen por manejarlo desde tiempo atrás, les explican claramente como se utilizan y para que sirven, comentan que la excesiva rotación que existe actualmente del personal no ayuda a poder realizar las actividades de manera correcta siempre se tiene que improvisar para poder realizar el trabajo cotidiano, la falta de conocimiento del personal por parte de la autoridad genera un alto descontrol y aún cuando el trabajo se lleva a cabo no se hace de la manera más adecuada, se utilizan mal los procesos y se requiere de apoyo por parte del personal que si los manejan, si las actividades y el personal estuviera en el área adecuada gracias a sus conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas y no por otras cuestiones.

P.CAP.4. 4.4.2-3 ¿Las autoridades han implementado estrategias para ofrecer calidad en el servicio?

SI	90
NO	10
A VECES	05
NC	10

El personal ha aceptado que sí, las autoridades según han implementado estrategias para la mejora del servicio, sin embargo, constatan que estas solo se utilizan como una medida negativa hacia el personal, por ejemplo, se colocan los anuncios necesarios para los trámites y el horario de atención respetando el tiempo necesario en el se debe atender a cualquier persona ya sea tanto en las áreas administrativas como en las docentes, pero esto se ha tomado como un medio de represión basta con que un alumno o padre de familia se queje de alguna situación para tomar una actitud amenazante hacia el personal, en la

mayoría de los casos porque el trabajo no se esta realizando de manera adecuada y eficiente.

Aseguran que si estas estrategias estuvieran orientadas hacia la mejora continua se podrían tener grandes resultados en este sentido, pero de la manera en que estas estrategias están implementadas lo único que generan es descontento, represión y autoritarismo elementos que difícilmente pueden lograr que el personal colabore de forma comprometida y en un ambiente armonioso para generar calidad en el servicio.

P.CAP.4. 4.4.2-4 ¿Dentro del proceso administrativo considera importante evaluar las estrategias implementadas por las autoridades del plantel?

SI	86
NO	14
A VECES	08
NC	07

Frente a esta pregunta las opiniones fueron bastante elocuentes, ya que como se menciona en la pregunta anterior la autoridad no permite sugerencia alguna considera que las estrategias que se implementan son las mas adecuadas y no permite el mayor comentario al respecto, y sí la mayoría del personal coincide en que las estrategias así como cada uno de los factores deben de ser evaluados ya que solo de esta manera se produce una retroalimentación de información, en donde no esta funcionando y porque sí es necesario implementar otro tipo de estrategias etc., pero tristemente concuerdan que eso es casi imposible y que solo si hubiera compromiso y disposición por parte de la autoridad seria posible realizar una buena retroalimentación.

P.CAP.4. 4.4.2-5 ¿Considera que el Sistema Profesional de Carrera es una opción viable para ofrecer calidad en el servicio?

SI	12
NO	96

A VECES	02
NC	05

Este programa es implementado a finales del 2007, su objetivo es “crear una cultura laboral orientada al desarrollo integral del ser humano, mediante su formación, capacitación y/o actualización, a fin de mejorar su desempeño laboral y profesional para brindar un mejor servicio a la sociedad.”⁹⁴ Este programa ofrece una remuneración económica a los trabajadores administrativos y de mantenimiento, que cumplan con una serie de requisitos establecidos en la convocatoria como antigüedad, actualización de conocimientos, entre otros, el primer pago se realizará por el 9% de su sueldo base (07) y se puede realizar el trámite cada año aumentando la cantidad de manera controlada.

El personal al que se le realizó la encuesta considera que se requiere de un mayor esfuerzo para lograr que el personal sea productivo y que genera calidad, aseguran que un personal que no esta motivado aun cuando existan estos programas no generará un ambiente adecuado, además no se sienten parte de la institución, los objetivos de ellos y de la institución son completamente aislados por lo que no se siente contentos con esta situación por más que pongan de su parte.

4.4.3 Calidad en la educación

“La aparición del concepto calidad de la educación, se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que nos pone en guardia, sobre todo por el hecho de que bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de la eficiencia social que considera al personal docente, administrativo y de servicios poco menos que obreros de línea que aplican paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales les llegan prefabricados, y en el cual la calidad se mide por elementos casi aislados, que se recogen en el producto final.

⁹⁴ véase manual del usuario del Sistema Profesional de Carrera de los trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docentes del Modelo de Educación Media Superior y Superior. (PAAE)

Algunos autores han visto por esto serias implicaciones a este concepto: La ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada 'tecnología educativa') entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar."⁹⁵

"A partir de la instauración de una política educativa de corte neoliberal se buscan justificaciones académicas que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean nuevos fetiches pedagógicos que se caracterizan por su debilidad conceptual, tal es el caso de términos como calidad de la educación."⁹⁶

Se cree que lo que ocurre es que se ha trabajado con una definición demasiado simplificada y muy parcial de una idea muy abarcante y compleja ya que, recortando sus posibilidades, se la define restrictivamente, se la transforma en una medición, para lo cual se la inscribe en un marco puntual, casi positivista, muchas veces hasta conductista, leyendo sólo conductas específicas.

Resulta entonces que para poder orientar adecuadamente los procesos de transformación de la educación se hace necesario definir cuáles de las condiciones estructurales que conforman el modelo original deben ser revisadas, y cómo deben ser redefinidas para guiar la toma de decisiones que incrementen la calidad del sistema educativo.

Sin embargo, para poder reconocerlo abiertamente como hoy lo hacemos hemos tenido que llegar a un estado cercano al desastre porque la inexistencia de evidencias objetivas recogidas sistemáticamente hicieron imposible contrastar objetivos con resultados, es decir, tener una idea realista de los niveles de eficiencia y eficacia de la educación.

⁹⁵ TORRES Rosa María, ¿Qué y cómo es necesario aprender? Necesidades básicas de aprendizaje y contenidos curriculares, trabajo preparado para el seminario "Estrategias de acción para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje", IDRC/UNESCO-OREALC, Santiago, 20-22 abril 1992

⁹⁶ DÍAZ Barriga Ángel, "Currículum y evaluación escolar" (Buenos Aires: Rei Argentina S. A., Aique Grupo Editor S. A., 1990).

La calidad de la educación es de hecho el orientador de cualquier transformación. Al iniciar cualquier proceso de reforma educativa se debe precisar —implícita o explícitamente— qué se entiende por calidad de la educación, es decir hacia adónde se orientarán las acciones.

El significado atribuido a la expresión "calidad de la educación" incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

En este sentido la calidad es entendida como "eficacia": una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender -aquello que está establecido en los planes y programas curriculares-, al cabo de determinados ciclos o niveles.

En esta perspectiva el énfasis está puesto en que, además de asistir a clase, los niños y adolescentes aprendan en su paso por el sistema. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, complementario del anterior, está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su "relevancia" en términos individuales y sociales.

En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona - intelectual, afectiva, moral y físicamente-, y para desempeñarse en los diversos ámbitos de la sociedad -el político, el económico, el social-. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su realización en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los "procesos" y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa.

Desde esta perspectiva una educación de calidad es aquella que ofrece a los alumnos un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente convenientemente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, una administración escolar etc. Por ello se presentan los resultados obtenidos en la encuesta en relación a este tema.

P.CAP.4. 4.4.3-1 ¿La Administración Escolar impulsa actividades y estrategias para remediar los altos porcentajes de indicadores de la calidad de la enseñanza y se relaciona con menos reprobación y mayor eficiencia terminal?

SI	57
NO	52
A VECES	04
NC	02

La respuesta deja claro lo que sucede en este punto, las escuelas y las estrategias funcionan porque así lo ordenan las autoridades, sin embargo, hace falta que sea el personal del plantel los que impulsen estas alternativas, que se convenzan de la profundidad de su importancia para abatir los rezagos educativos.

P.CAP.4. 4.4.3-2 ¿Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje es importante que el profesor evalué las estrategias y acciones didácticas?

SI	81
NO	10
A VECES	19
NC	05

En esta pregunta es palpable la disposición del profesor para se él mismo el primero en llevar a cabo un control del proceso de enseñanza. No puede haber un control efectivo en el campo de la enseñanza si el propio maestro no se compromete a llevar un autocontrol, porque finalmente es el profesor el que

desempeña dentro del aula, de la congruencia de su trabajo con los objetivos trazados depende el éxito de los estudiantes.

Afortunadamente los docentes piensan que el profesor debe llevar acabo una práctica de su desempeño de manera continua. Esta disposición debe ser alentada e impulsada por la administración escolar, como centro coordinador de las acciones escolares y retomada por la Administración Educativa como elemento de análisis teórico.

P.CAP.4. 4.4.3-3 ¿Reconsidera sus estrategias y acciones didácticas al término de cada semestre para mejorarlas?

POCAS VECES	07
SIEMPRE	97
NUNCA	03
NC	08

Lo que resulta de esta respuesta es que hace falta reforzar las acciones de control, no basta la buena disposición del profesor, es imprescindible que la administración sea consecuente con las acciones de control para que alcanzar los objetivos no sea una tarea aleatoria, sujeta al azar o al estado de ánimo del profesor, sino que convierta en un proceso claramente determinado, previsto, planeado y de esta forma pueda resolver satisfactoriamente las presiones de su medio ambiente.

Solamente un control continuo puede resolver con fortuna las desviaciones de los estándares, proponer y hacer que los mecanismos de corrección sean operativos, y en fin vigilar el desempeño óptimo del proceso de enseñanza aprendizaje.

P.CAP.4. 4.4.3-4 ¿Piensa que las autoridades educativas se han preocupado por simplificar o reducir las cargas administrativas de los docentes?

SI	19
NO	79

A VECES	13
NC	04

La mayoría de los profesores consideran demasiado pesado el paquete de formatos que tienen obligación de llenar, esta situación extrae tiempo efectivo ante el grupo, o a las actividades de planeación. Además en su opinión las autoridades competentes hacen poco o nada para aliviar esta carga.

P.CAP.4. 4.4.3-5 ¿Qué condición determina una baja calidad de la enseñanza?

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	10
FAMILIA	45
ECONÓMICO SOCIAL	49
TODAS	10

La enseñanza que prodiga esta pregunta es la poca estima que tienen los profesores acerca del papel de la organización escolar como factor determinante de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. La creencia generalizada es que los factores externos son más determinantes. Si bien no se puede descartar la enorme influencia que estos ejercen, tampoco se debe olvidar que a final de cuentas la tarea de educar está encomendada a los profesores y que por tanto de su desempeño personal depende que ésta sea exitosa.

Sin embargo, se atribuye este sentir a la poca atención que ha tenido la administración escolar para poner esta preocupación en primera plana de la orden de trabajo. Si el profesor llegara a comprender y asumiera que la organización escolar es el factor determinante en el desempeño de su trabajo y que llevar un control de su desarrollo dentro del aula es benigno, entonces seguramente que las opiniones tendrían que cambiar. La Administración Escolar juega, como se ha demostrado, un papel de primera línea en la labor de despertar esta conciencia.

P.CAP.4. 4.4.3-6 ¿Conoce el Programa de Sistema de Evaluación y Mejora Continua?

SI	05
NO	96
A VECES	10
NC	04

Una vez mas se comprueba que las autoridades del plantel carecen de una extrema falta de comunicación este programa pretende rescatar todos aquellos proceso que en la actualidad no se están llevando a cabo todo esto con la finalidad precisamente de obtener una mejora y brindar calidad.

P.CAP.4. 4.4.3-7 ¿Las autoridades del plantel se han preocupado por darle toda la información con respecto a este programa?

SI	10
NO	97
A VECES	03
NC	05

La mayoría del personal afirma que las autoridades del plantel solo han informado de este programa de manera ambigua, que quien requiera conocerlo puede únicamente consultar el manual en la Subdirección o en el Departamento de Servicios Administrativos pero manifiesta que no puede permitir se reproduzca para contar con esta valiosa información que concierne a todo el personal, ya que no le es permitida esta acción. Si el personal no conoce a fondo el programa y los objetivos no están claros o se desconocen entonces, la tendencia será hacia el incumplimiento de la base de este programa lograr calidad en la administración escolar.

P.CAP.4. 4.4.3-8 ¿Lo considera como una estrategia viable para la mejora en la Administración Escolar?

SI	09
NO	84
A VECES	16
NC	06

El programa como tal es una herramienta estratégica bastante viable de realizarse por como esta destinada, sin embargo el programa esta basado en evidencias concretas y establecidas en documentos, esto lo considera el personal como una buena alternativa solo que coinciden en que no se implementan de manera correcta, la capacidad de la administración escolar debe estar enfocada hacia el logro de este objetivo sin perder la perspectiva de que lo más importante no es hacer papeleo por hacer sino hacer lo que siempre se había hecho y se dejo de hacer, solo si existe compromiso compartido se podrá lograr que esta medida utilizada como uno de las alternativas para la mejora continua de la educación.

P.CAP.4. 4.4.3-9 ¿Considera que el perfil del director influye de manera significativa para ofrecer una administración de calidad?

SI	88
NO	12
A VECES	13
NC	02

Esta investigación surge precisamente de la preocupación de que la administración escolar depende de la toma de decisiones más adecuada y para ello se requiere de la persona que cuente con una serie de características necesarias para lograrlo, como podemos observar sí la mayoría del personal considera que definitivamente el perfil del director influye ya sea de manera positiva o negativa en la administración escolar y esto determina una buena o mala administración, ya que no es lo mismo que las instituciones educativas estén

a cargo de los profesionales formados claramente para esta función como los Administradores Educativos a los profesionistas formados en otras áreas.

También manifiestan que podrán tener todos los logros académicos pero si se pierde la visión a dónde se va y para que, entonces la situación se torna peor pues definitivamente se está perdiendo a la institución, los alumnos y el entorno el principal objetivo de la escuela.

P.CAP.4. 4.4.3-10 ¿Cómo considera el nivel de egresados de su escuela?

BUENO	10
MALO	90
DEFICIENTE	12
NC	03

Finalmente el desempeño de una escuela se mide por el nivel de preparación de sus egresados y el nivel de eficiencia terminal, sobre todo porque este año escolar (2007) gracias a los reportes del programa de egresados, se puede conocer con precisión el desempeño de los estudiantes que presentaron examen al nivel superior en las escuelas de la zona metropolitana. Una escuela con alta eficiencia terminal y alto nivel de preparación de sus productos es una escuela productiva, significa que existe un alto desenvolvimiento de las acciones de la administración escolar, que ésta ha logrado transformar al grupo de trabajo en un equipo de productivo , que sabe conducir las acciones individuales hacia un alto desarrollo sinérgico. Desgraciadamente poco personal afirma la alta calidad de sus productos

4.5 Elementos necesarios para ofrecer calidad en la Administración Educativa

Evaluar el desempeño del Sistema Educativo Nacional, como fuente para medir el grado de calidad, requiere de entrada el establecimiento de algunos criterios o

parámetros que sirvan como pautas de comparación entre lo realmente hecho y lo esperado, trazado previamente en los planes.

Estos criterios traducidos referentes operativos y cuantificables, como se ha expresado es lo que va a permitir formarse una idea objetiva y clara acerca del estado de la calidad de la educación.

En este contexto un sistema de evaluación de la calidad que provea de información sistemática acerca de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes adquiere una importancia estratégica vital.

“La evaluación complementa a la calidad. No interesa recoger evidencias sobre lo que el individuo ha aprendido (el saber), sino sobre el rendimiento real que logra (el saber hacer). A diferencia de las formas tradicionales, la evaluación basada en competencia debe hacerse en el sitio de trabajo. Es recomendable realizar métodos integrados que contemplen conocimiento, comprensión, resolución de problemas, habilidades técnicas, actitudes y ética.”⁹⁷

Los referentes miden si lo hecho satisface las expectativas de lo esperado, sino es así, determinan qué tan grave es la desviación con respecto a los estándares y ayudan a formular las correcciones idóneas.

Los concernientes de la calidad son entonces una comparación entre las pautas, objetivos o estándares y logros realmente efectivos de la acción educativa; en ese sentido se dice que constituye criterios de verdad, cuyo fin es comprobar con certeza, si corresponde y en qué medida, lo estipulado en ellos y lo que realmente se da en la realidad, es decir si son objetivos.

Es posible considerar varios indicadores de la calidad, sin embargo, por razones de análisis se suscriben solo a tres que a continuación se presentan.

⁹⁷ MERTENS, Leonard (1996) Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) (mimeo) (Año 7 N°2, Diciembre 1996, Pág.19)

4.5.1 La reforma de la Administración Educativa para lograr la calidad.

El propósito de brindar una educación de calidad a contingentes sociales cada vez más amplios implica, necesaria e inevitablemente, asumir el desafío de reformar sustancialmente la organización y la administración de los sistemas educativos. Junto con el tema de la calidad, la gestión educativa ha pasado en los últimos años a ocupar un lugar privilegiado en los estudios y esfuerzos por el mejoramiento de la educación.

“Existe una conciencia creciente en torno a que la reforma de la educación no puede reducirse, como ha sucedido con demasiada frecuencia, a la modificación de los planes y programas de estudio, sino que es necesario llevar a cabo una profunda transformación de los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos.”⁹⁸

De no enfrentarse adecuadamente este desafío, difícilmente puedan los sistemas de enseñanza salir de su situación de crisis de larga duración e ingresar en un proceso sostenido de mejoramiento de la calidad.

“En términos generales es posible afirmar que los sistemas educativos se constituyeron originalmente sobre la base de un modelo de organización fuertemente centralizado, con una importante concentración de las decisiones de todo tipo en las instancias centrales de conducción y con una propuesta curricular homogénea y poco diversificada.

Estas características respondieron a condiciones sociales y culturales vigentes un siglo atrás, pero han dejado de ser adecuadas en el presente. En efecto, a lo largo de este siglo se ha producido un conjunto de modificaciones sustanciales en las

⁹⁸ Documento presentado en la Reunión Subregional con los países de Centroamérica y el Caribe “Políticas de Evaluación como Estrategias para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación” organizado por el Programa OEI-MCE Argentina “Medios e instrumentos para la Evaluación de la Calidad de la Educación en San José, Costa Rica. Del 16 al 19 de abril de 1996. EL CONDICIONAMIENTO DEL TRABAJO DEL DIRECTOR. Capítulo IV Pág. 89, 90,91.

condiciones sociales de funcionamiento de los sistemas educativos, que reclaman de modificaciones también sustanciales en las formas de organización y administración de los mismos.

Ante la situación de crisis de la administración educativa la discusión de alternativas suele centrarse en falsos contrastes tales como "centralización y descentralización" o "Administración pública y Administración privada". Al respecto cabe señalar que la solución es más compleja que dichas formulaciones y que ninguna de dichas alternativas garantiza por sí misma la mejora de la administración, la calidad y la equidad en los sistemas de enseñanza. ⁹⁹

En ese sentido, la construcción de nuevas modalidades de Administración Educativa es una tarea ardua y compleja, para la que no existen recetas universalmente válidas, ya que depende fuertemente de las condiciones concretas de cada sociedad y de cada sistema educativo.

Si se asume que de la calidad de la formación de las personas dependen en buena medida las posibilidades de desarrollo económico y social de un país, que existe una marcada pérdida de centralidad de acceso al conocimiento como función primordial de los sistemas educativos, que el desafío de que las instituciones escolares no queden relegadas a un rol de guarderías que cuidan de los jóvenes mientras sus padres trabajan y en estas deducciones, entonces un Sistema Nacional de Evaluación que produzca información actualizada de los procesos efectivamente incorporados por los alumnos, en su paso por el Sistema Educativo adquiere una importancia estratégica central para la política educativa.

Sin embargo, la revisión de la Administración Educativa permite identificar los principales problemas que enfrenta hoy la conducción de los sistemas educativos y señalar algunas prioridades estratégicas para la construcción de una Administración Educativa orientada a la calidad.

⁹⁹ Ibíd.

4.5.2 La eficiencia como evaluación para una educación de calidad

“Las reuniones de Jomtien y Quito, ayudan a señalar y enmarcar el problema. Está claro que el dilema de la actualidad es cómo dar mejor educación a toda la población, y en este dilema se expresan los dos problemas que permiten avanzar en esta discusión: por un lado cómo dar mejor educación: por el otro cómo hacerlo para todos.

Hay entonces una dimensión que hace a la definición político-técnica ¿qué es mejor educación? o ¿cómo se define qué es educación de calidad? y otra dimensión que hace a la administración ¿cómo se da eso a todos?

La eficiencia tiene que ver con las dos cosas, es decir un sistema educativo eficiente es el que da la mejor educación que se puede a la mayor cantidad de gente. Se constituye entonces en un nivel instrumental: depende de la dimensión sustantiva, depende de cómo se defina en la instancia político-técnica qué es mejor educación.

Entender la eficiencia en este marco permite superar el reduccionismo eficientista a que hemos hecho referencia, porque integra un criterio netamente educativo (la definición de qué es calidad) como parámetro para la lectura de la eficiencia. El juicio de eficiencia no se realiza a partir de criterios que salen de la lógica económica, sino a partir de criterios que se originan en la lógica pedagógica.”¹⁰⁰

Un sistema educativo eficiente, no será entonces aquél que tenga menos costo por alumno, sino aquél que, optimizando los medios de que dispone, sea capaz de brindar educación de calidad a toda la población.

Colocar a la eficiencia en un lugar instrumental no supone desvalorizarla ni quitarle relevancia. Por el contrario, implica que se debe tener presente que la eficiencia

¹⁰⁰ Conferencia Mundial de Educación para Todos, BIRF/UNICEF/UNESCO/PNUD, 5-9 de marzo de 1990, Jomtien, Tailandia, Cuarta Reunión del Comité Regional Intergubernamental de Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe (Promdlac IV). 21 al 25 de abril de 1991, Quito, Colombia.

expresa el paso operativo, signa la condición de posibilidad, de que las decisiones político-técnicas acerca de la calidad sean ciertas.

Buenas decisiones sobre la calidad, con un aparato de gestión ineficiente no producen resultados efectivos, pero un aparato eficiente sin adecuadas decisiones sobre la calidad, reproduce —con más eficiencia— más de lo mismo y no ayuda a mejorar la calidad.

Por esto, al decir “mejor educación para toda la población” se integra en una relación lógica de mutua retroalimentación estas dos dimensiones (la sustantiva y la instrumental), lo que permite rescatar y revalorizar la idea de eficiencia en el campo de la educación y avanzar hacia la creación de mecanismos y procedimientos de toma de decisiones que instalen criterios de eficiencia educativa a partir de concretas definiciones de calidad de la educación.

4.5.3 Estructura organizacional como generador de calidad

El problema de la calidad de la educación ha sido tratado desde algunas de sus facetas. Una más de las variables que influyen en este complejo problema es la estructura administrativa de la organización escolar.

De la buena consolidación de ésta, depende que el trabajo diario se cumpla con el menor desperdicio de recursos y con los mayores frutos.

La estructura de la organización es un variable dependientes cuya eficiencia dependerá precisamente de la mayor o menor compenetración de los recursos con que cuenta el organismo para ejecutar sus metas y propósitos y de la calidad del trabajo de coordinación de la administración escolar.

Las distintas reformas administrativa del sistema Educativo Nacional emprendida por el gobierno desde la década de los setentas, no a tenido otro objetivo que adecuar la organización escolar a los principios de la calidad.

La idea era lograr que la estructura organizativa de la escuela sirviera como palanca de cambio para transformarla en un organismo productivo. La estructura del sistema escolar es una entidad dinámica que requiere ajustes en forma cíclica.

“La repercusión en el sistema de distintos factores del entorno, tanto de origen interno como externo; por ejemplo las condiciones económicas mundiales cambiantes, la obsolescencia de los planes y programas de estudio, el escaso rendimiento demostrado por la forma tradicional de enseñanza, el crecimiento desmedido de la población, el desgaste de las administraciones escolares, etc., traen como resultado que las estructuras administrativas del sistema escolar se desgasten o su desfasamiento, estos cambios constituyen una advertencia de la necesidad de reestructuración.

La estructura organizativa de la escuela depende de una manera determinante la calidad de su trabajo de producción. El análisis teórico contribuye a la búsqueda de principios que pueden ser aplicables de manera universal, y trata de explicar las causas que provocan los problemas para así facilitar su solución.

En este sentido resulta alentador el paralelismo entre la reestructuración reciente de la organización escolar emprendida por el gobierno mexicano, cuyas líneas generales se encuentran señaladas en respectivos documentos oficiales y las conclusiones de los principales análisis teóricos sobre este tema, y no solamente de investigadores nacionales, como la investigación conjunta aludida

Llama la atención como las líneas teóricas trazadas por analistas extranjeros se encuentran también como fundamento en el caso de la reestructuración del sistema nacional, tal es el caso del investigador Richard F. Elmore, profesor de la Michigan State University quien coordinó las aportaciones de otros colegas suyos,

y aunque se refieren al caso de la educación elemental en los estados Unidos, ayudan a descubrir alternativas en la reestructuración propia esos trabajos se han conocido en México (en español) recientemente gracias al Fondo de Cultura Económica en su artículo: “El cambio de estructura en las escuelas públicas.”¹⁰¹

El profesor Elmore concluye con tres ejes de acción, (que por otra parte a estas alturas de la reforma nos resultan ya bastantes familiares) bajo los cuales se puede emprender la reestructuración escolar:

- El primer eje se da en torno de la relación entre la enseñanza y el aprendizaje.
- El segundo sobre las condiciones de trabajo de los maestros.
- El tercero sobre la forma en que se ejerce la administración de los planteles escolares.

Queda una tarea por hacer; y que hasta hoy no se ha hecho de una manera sistemática:

- calibrar el nivel de avance que en la calidad de la enseñanza se esta logrando, pero no ha través de los datos estadísticos sino directamente en los planteles escolares para evitar que la información se maquillen.
- Indagar en las propias escuelas, con los directivos, profesores, personal administrativo, alumnos y padres de familia, sobre lo realmente logrado en los aspectos más sobresalientes de la administración escolar como calidad en la enseñanza, calidad en el aprendizaje, eficiencia terminal, calidad de la administración escolar, participación de la comunidad en la educación, financiamiento, relevancia de los planes de estudio.

A manera de conclusión entre las grandes preocupaciones actuales de los gobiernos y de las instituciones educativas se encuentra el de la calidad.

El problema no es tanto de cobertura, sino de calidad, todo ello nos ha conducido al eje central que se refiere a la calidad educativa y su ambiente escolar deduciendo que la calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas.

¹⁰¹ F. ELMORE Richard (compilador), “La reestructuración de las escuelas”, México, Fondo de Cultura Económica 1990 traducido del Inglés por Hugo Martínez Moctezuma.

Calidad no es igual a perfección. Ninguna acción humana y por lo tanto, ningún sistema educativo pueden ser perfectos, pero sí puede -y debe- aspirar a mejorar. Cuando hablamos de un programa o sistema educativo de calidad, nos referimos a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo filosófico, científico, metodológico o en lo humano.

Encontramos diversos enfoques sobre el concepto de calidad educativa.

El primero de ellos se refiere a la eficacia. Un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al salón de clases podríamos decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender.

Un segundo punto de vista se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia. En este sentido los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionistas, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

Otra perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente.

Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para el logro de la calidad.

Desde luego que la calidad no puede reducirse sólo a una de estas tres dimensiones, sino al concurso de las tres. Entonces, la calidad depende de múltiples factores.

Esto significa también que la responsabilidad por la calidad educativa no recae sólo en los directivos de una institución educativa, sino en todos sus participantes, y, por su función en el proceso educativo, principalmente en el profesor.

Mejorar la relación con sus alumnos. Mucho se habla del "servicio al cliente" cuando se aborda el tema de la calidad. En el aspecto educativo el alumno es mucho más que un cliente. Es una persona en formación que requiere guía y apoyo, y sólo se le podrá brindar esta ayuda si el profesor logra establecer un clima cordial, de confianza mutua.

En condiciones adversas es muy difícil que se logre esa orientación. La función del maestro no es vigilar y castigar, sino estar al pendiente de las necesidades del alumno, para ayudar.

El mejorar la calidad educativa depende de que todos entendamos que es necesaria nuestra participación decidida y entusiasta y que no se requiere un cambio radical en nuestros sistemas de trabajo, sino más bien de un proceso de mejora continua, pero con un conocimiento y conciencia plena de lo que se quiere lograr. El camino para que las administraciones escolares se transformen en líderes, en iniciadores de la creatividad, en verdaderas coordinadoras de la acción, es un campo rebosante de fertilidad. Corresponde a la administración escolar aprovechar esta oportunidad y aquí los administradores educativos tienen una importante área de trabajo.

Como se puede observar las respuestas del personal producen a la conclusión de que el análisis acerca del desempeño de su trabajo, más bien obedecen al dictado de su sentir, dejando en un plano secundario la indagación razonada de las causas. No obstante, surge también como conclusión la escases de eficiencia de las acciones de la administración escolar.

Si el punto de partida de esta investigación fue llegar a la comprobación de la idea de que el administrador educativo cubre el perfil idóneo para ocupar altos puestos

de mando en las instituciones educativas y que de este depende obtener mayor eficiencia del desempeño de la administración escolar, entonces ahora se puede ver que es a todas luces impostergable una actualización de los métodos administrativos de control del proceso escolar.

Es muy seguro que el reto de elevar la calidad de la educación pública, no corresponde únicamente a la administración escolar, sin embargo, nada justifica tampoco que los involucrados en este desafío, y en este caso puede decirse que toda la sociedad es la involucrada, aunque particularmente los afectados directamente (profesores, directivos y alumnos) no puedan emprender las tareas para transformar en verdad la educación.

Los Administradores Educativos junto con todos los especialistas del fenómeno educativo deben aportar su esfuerzo y su talento para corregir estos males, del esfuerzo que hoy se realice para enmendar las fallas tanto de la estructura político administrativa como las de naturaleza propiamente pedagógicas depende de la viabilidad del proyecto de Nación al hacer confluir en él simultáneamente el esfuerzo institucional y el de cada uno de los individuos y así, las generaciones venideras podrán desempeñarse en un terreno educativo y social, donde los que antecieron hicieron lo que debían haber hecho con el fin de reducir los condicionales causales de la débil calidad de la educación, y para que situaciones negativas como las que aquí se han revisado no se conviertan en regla sino excepción, que finalmente constituyen el reflejo y el complemento de todas las otras condiciones del país y hacia ellas se filtran

CONCLUSIONES

La educación en todos sus niveles resulta un factor determinante en el desarrollo de nuestro país, considerando que todo ser humano comienza a educarse y aprender desde su nacimiento, razón más que suficiente para que todas las instituciones educativas brinden un servicio de calidad y de las siguientes generaciones.

Por consiguiente, es urgente reconsiderar la situación de la práctica educativa en México para pugnar por el cambio como inicio permanente y firme para alcanzar un nivel educativo aceptable.

Aplicar la Administración Educativa en una escuela, requiere de una visión amplia, capaz de detectar necesidades, fortalezas, oportunidades, debilidades y aptitudes para darles una solución sin perder de vista el medio que rodea a la institución y sus componentes, pues una escuela fuerte es aquella que posee capacidad para planear sus actividades, organizar sus servicios y comunicarse con eficiencia.

Ante una sociedad que tiende a privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales, el mercado de trabajo demanda profesionales de la administración altamente competitivos; es muy frecuente que las organizaciones exijan de su personal que sea capaz de resolver problemas de una manera creativa y de tomar iniciativas, trabajar en equipo, procesar información, capacidad de comunicación y de relaciones interpersonales, entre otras competencias indispensables no sólo para el desempeño laboral, sino también para la vida cotidiana.

El implantar un cambio requiere de mucha habilidad, por ello es sumamente importante recordar que los cambios no siempre se puede planear, hay ocasiones que se presentan de una manera rápida por lo que es necesario de los administradores educativos como ejes principales de transformación, con gran visión y capacidad para mejorar los factores que involucran a la institución educativa y que en consecuencia influyen en su funcionamiento.

Una institución de gran importancia en nuestro país son los Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios, que para poder crecer como institución educativa y mejorar, debe cambiar y estar despierta a lo que acontece a su alrededor y es el administrador educativo eje principal de transformación, que establezca los procedimientos, mecanismos y medios para llevar a la institución a un desarrollo de manera positiva involucrando a todos los miembros de la institución y aplicando los conocimientos, habilidades y destrezas con los que cuentan de una manera más efectiva.

Por tanto el Administrador Educativo debe contar con características que lo diferenciarán de cualquier otro profesional, permitiendo así conceptualizarlo como un agente de cambio, no sólo como un profesional que cumpla con lo ya establecido, al contrario, debe tomar en cuenta que el ejercicio de su profesión contempla cierto grado de versatilidad, más dinámico y sobre todo más consiente de su quehacer como garante de la Administración Educativa.

El Administrador Educativo como líder debe ser capaz de crear un ambiente de confianza en el trabajo, de trabajo en equipo debe de contar con un código de ética, de responsabilidad conducirse con honestidad y compromiso definitivamente debe tomar en cuenta el factor humano ya que de ello depende que el personal se comprometa y desempeñe sus actividades con gusto brindando a la institución una mayor productividad, ya que es la única manera de alcanzar las metas propuestas.

La labor y obligación del Administrador Educativo es establecer una comunicación que permita definir con claridad los propósitos de la institución, promover una cultura laboral de participación, compromiso y desarrollo integral, tender a la claridad organizacional y finalmente propiciar el desarrollo y asimilación del conocimiento.

El Administrador Educativo como director, es el profesionista que tiene la capacidad de modificar una serie de hábitos tradicionales y vicios que se han creado, es decir transformar la organización escolar, las actitudes y las

mentalidades dentro de la escuela, con el fin de convertir al CETis No.03 en un punto estratégico para elevar la productividad.

El desarrollo productivo se debe buscar en todos los niveles de la institución (Director, Subdirector, Jefes de Departamento, personal Docente y personal de apoyo y asistencia a la educación); además de unificar todos los objetivos en uno solo, para que se tome a la institución como unidad, de tal manera que todos vean a la escuela como un medio de realización, contribuyendo así al desarrollo.

Para que el CETis No. 03 consiga un desarrollo productivo se debe hacer un espíritu de unión en sus acciones, lo cual se logra si se empieza desde arriba, con el ejemplo mismo.

Un elemento importante en el desarrollo productivo es la capacitación o adiestramiento para el trabajo, pues se requiere de trabajadores suficientemente capacitados y motivados para que la producción de las instituciones educativas sean eficientes, lo que permitirá alcanzar los niveles de calidad que se requieren para que los jóvenes mexicanos tengan un buen desarrollo educativo.

La calidad en la educación, nunca podrá conquistarse si no esta apoyada con un servicio de alto nivel por parte de todos y cada uno de los integrantes del plantel del CETis No. 03, pues la excelencia en el servicio es lo que hace que las escuelas sean verdaderamente competitivas y que ganen prestigio, llave fenomenal que abre todas las puertas.

El desarrollo productivo en toda institución educativa, es primordial para que los jóvenes mexicanos tengan un desarrollo académico acorde a los avances tecnológicos. Por consiguiente es de suma importancia que el servicio que brinda el CETis No. 03 sea de calidad. Con esto no se quiere decir que el campo con el que se deba desenvolver un Administrador Educativo sea solo el de un director más, dentro de los planteles de los CETis, sino hasta del Director General de Educación Tecnológica Industrial y, por que no, ser el mismísimo Secretario de Educación Pública.

Esto siempre y cuando no solo se cuente con la Licenciatura, sino que se tenga una superación constante con maestría, doctorado. Todo conocimiento que pueda adquirir y que lo utilice como herramienta ya que se debe comprometer con el aprendizaje y superación continuo para corresponder al puesto que se esté desempeñando, pues todos los implicados en el ámbito educativo, deben de tener conocimientos acorde a los avances científicos y tecnológicos.

Un punto que se considera importante, es contar con iniciativa, esto es, atreverse a implantar los cambios que considere necesarios. Pues la única manera en que podemos demostrar nuestra capacidad es realizando acciones no oraciones.

La educación del nivel Medio Superior debe ser integral, atender el desarrollo armónico en todas sus dimensiones, debe ser un sistema que recoja las experiencias culturales y responda a las necesidades de la nación, contribuyendo al desarrollo sustentable del país y al beneficio de la humanidad.

Como Educación de Bachillerato Tecnológico, debe buscar la formación integral del joven, que permita tener conciencia social y se convierta en agente de su propio desarrollo y de la sociedad en que vive. De ahí que el carácter formativo, más que informativo de la educación de bachillerato tecnológico y la necesidad de que el joven aprenda de modo que toda su vida, en la escuela y fuera de ella busque y utilice por si mismo el conocimiento en la vida social.

Los planes y programas deben brindar elementos que por un lado el alumno aprenda a juzgar y actuar de manera crítica, innovadora y equilibrada y por otro ofrecer lineamientos que permitan un mejor conocimiento del mundo cotidiano, urbano y rural, así como sus limitaciones y fomentar el conocimiento para la democracia, la participación, la vida en unidad y el trabajo.

Ante este contexto, es indispensable que el Administrador Educativo cuente con características que le permitan sobresalir y desempeñar sus funciones de una manera eficiente y exitosa.

Es posible que a medida que vaya adquiriendo experiencia en el campo laboral pueda adquirir otras características, pero las expuestas en el presente trabajo pretenden de alguna manera mostrarlo ante el campo laboral como recién egresado de la Universidad Pedagógica Nacional que cuenta con estas características: líder, motivador, comunicador, creativo, innovador y conocedor de aspectos educativos y administrativos.

Estas características ayudarán al Administrador Educativo, a desempeñar sus funciones dentro de cualquier campo como un profesional que trae consigo una responsabilidad ambivalente; por un lado porque su formación académica se encuentra respaldada por una respetable y reconocida Universidad, por tanto de él dependerá el respeto y el reconocimiento de su profesión como tal; y por el otro es el de coadyuvar en la mejora del Sistema Educativo Nacional, para ello debe esforzarse por reconocer sus ámbitos de trabajo para poder desenvolverse.

La práctica del Administrador Educativo se encuentra inmersa en Instituciones educativas ya sea en el ámbito público o privado, que puede ir desde el nivel preescolar hasta el nivel superior, sus principales funciones están encaminadas a planear, organizar y controlar todos los recursos al servicio de la educación.

Es decir, su práctica se encuentra ubicada específicamente en el sector educativo en áreas como: Recursos Financieros, Recursos Humanos (personal), Recursos Materiales, Capacitación y Desarrollo, Control escolar, etcétera, en los diversos niveles educativos que comprende el Sistema Educativo Mexicano. Además, se puede ubicar a los Administradores Educativos como docentes, en el nivel medio superior y superior en el área económico-administrativo. Por último es importante mencionar, que el Administrador Educativo debe buscar y lograr una mayor preparación que le permita tener mayores conocimientos y a su vez aspirar a obtener un alto puesto, para incidir en una forma más directa sobre la toma de decisiones benéficas en materia educativa.

RECOMENDACIONES

Siendo importante la intervención del Administrador Educativo en las instituciones educativas para el desarrollo productivo de las mismas y por consiguiente para lograr la mejora continua en la educación de nuestro país, es por ello se recomienda lo siguiente:

- Las autoridades competentes de la Universidad pedagógica Nacional se encarguen de realizar las estrategias necesarias para que las instituciones educativas tengan un conocimiento exacto de la Licenciatura en Administración Educativa, para brindar a los egresados oportunidades de acción reales a fin de contribuir con el Sistema Educativo Nacional.
- Que las autoridades promuevan y apoyen la realización de prácticas de campo con el objeto de reafirmar y enriquecer aún más los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional.
- Que la reestructuración a los planes y programas de estudio se realicen lo más pronto posible y que se ajusten a los avances tecnológicos que el mercado laboral exige.
- Que los conocimientos de los alumnos de la Licenciatura en Administración Educativa, estén bien fundamentados y contruidos en una concepción plural, humanística, crítica y reflexiva de los procesos sociales y dentro de estos, los educativos y de su práctica profesional.

A N E X O S

ANEXO I

En este anexo se presenta integro el cuestionario que se aplicó al personal del plantel objeto de estudio, tal y como fueron presentadas, las respuestas no aparecen debido a que se tratan de preguntas de respuesta abierta y esto dificulta su escritura, aunque por otra parte ya se hizo mención de ellas durante la exposición de los resultados.

CUESTIONARIO PARA VALORAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y LA CALIDAD EN EL CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No.03.

LA ORGANIZACIÓN

P.CAP.4. 4.1-1 ¿Como observa la administración en el plantel?

P.CAP.4. 4.1-2 ¿Considera que la organización cumple con sus funciones de manera conveniente?

PLANEACIÓN.

P. CAP.4. 4.2-1 ¿Considera que las autoridades le han informado que tipo de planeación se realiza en el plantel?

P. CAP. 4. 4.2-2 ¿Conoce el Programa Operativo Anual?

P. CAP. 4. 4.2-3 ¿Se toma en cuenta su opinión para realizar la agenda de trabajo?

P. CAP. 4. 4.2-4 ¿Considera que este esquema de trabajo es el más adecuado? Para el plantel?

P. CAP.4. 4.2.-5 ¿Se planean sus actividades diarias para obtener una buena organización?

P. CAP.4. 4.2-6 ¿Se planean sus actividades diarias como herramienta para obtener una buena organización?

P. CAP.4. 4.2-7 ¿Considera que el director ejerce las estrategias adecuadas para coordinar de manera eficiente las actividades cotidianas?

ORGANIZACIÓN

P. CAP.4. 4.2.2-1 ¿Considera que la organización en su plantel es la más adecuada?

P. CAP.4. 4.2.2-2 ¿Las autoridades del plantel se han preocupado por implementar estrategias para obtener una buena organización?

P. CAP.4. 4.2.2-3 ¿Cuenta en su área de trabajo con un calendario de actividades?

P. CAP.4. 4.2.2-4 ¿Considera que la administración del plantel se ha preocupado por tomar en cuenta su opinión e inquietudes para realizar de una manera eficiente sus actividades?

P. CAP.4. 4.2.2-5 ¿La administración del plantel toma en cuenta su perfil, habilidades y destrezas para otorgar los puestos en el plantel?

P. CAP.4. 4.2.2-6 ¿Existe en el plantel una relación precisa entre los puestos y las actividades de trabajo?

P. CAP.4. 4.2.2-7 ¿Cómo considera la administración educativa de su escuela?

. CAP.4. 4.2.2-8 ¿Su director les da a conocer con oportunidad (proporcionándoles una copia o ejemplar) las disposiciones oficiales (reglamentos, oficios, circulares, acuerdos)

P. CAP.4. 4.2.2-9 ¿Considera que la administración escolar coadyuva para que el trabajador se aplique de manera eficientemente a sus actividades?

PRODUCTIVIDAD

P. CAP.4. 4.3.1-1 ¿El director del plantel se preocupa por proporcionarle las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?

P. CAP.4. 4.3.1-2 ¿Existe un ambiente cordial y armonioso dentro del plantel para realizar un buen desempeño de las actividades?

P. CAP.4. 4.3.1-3 ¿Considera importante que sí las autoridades reflejen una actitud diferente, positiva, comprometida y honesta, se obtendría mayor productividad en beneficio de la institución?

P. CAP.4. 4.3.1-4 ¿Las autoridades se han preocupado por motivar al personal con el objeto de obtener mayor productividad?

P. CAP.4. 4.3.1-5 ¿Considera que a mayor motivación habrá mayor productividad?

P. CAP.4. 4.3.1-6 ¿Qué tipo de reconocimiento hacia sus labores considera sea el más apropiado para proporcionar mayor productividad y mejorar el servicio que ofrece el plantel?

P. CAP.4. 4.3.1-7 ¿Cree que la motivación es un elemento necesario para obtener mayor eficiencia del personal en sus actividades cotidianas?

CAPACITACION

P. CAP.4. 4.3.2-1 ¿Considera que es necesaria la capacitación en el trabajo?

P. CAP.4. 4.3.1-2 ¿Considera que mediante una constante capacitación puede desempeñar eficientemente sus actividades laborales?

P. CAP.4. 4.3.1-3 ¿Los programas de capacitación están enfocados para mejorar y proporcionar las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades?

P. CAP.4. 4.3.2-4 ¿Considera que el director se preocupa por que el personal sea capacitado de manera frecuente?

P. CAP.4. 4.3.1-5 ¿Las autoridades se han preocupado por realizar un consenso sobre los cursos de capacitación que requiere de acuerdo a su área de trabajo?

TRABAJO EN EQUIPO

P. CAP.4. 4.3.3-1 ¿Las funciones en el plantel están bien definidas de acuerdo a los cargos?

P. CAP.4. 4.3.1-2 ¿Las autoridades del plantel se ha preocupado por tomar en cuenta sus inquietudes y opinión, para la ejecución de sus actividades?

P. CAP.4. 4.3.1-2 ¿Cómo es la comunicación en el interior del plantel como resultado de un buen trabajo en equipo?

P. CAP.4. 4.3.1-3 ¿La tolerancia que existe entre los miembros del plantel por los diferentes tipos de carácter y desacuerdos es?

P. CAP.4. 4.3.1-4 ¿Considera el trabajo en equipo indispensable para el buen funcionamiento de la administración escolar?

P. CAP.4. 4.3.1-5 ¿Las autoridades le permiten realizar las acciones necesarias para trabajar en equipo?

CALIDAD

P.CAP.4. 4.4-1 ¿Considera que la administración escolar es un elemento importante para la calidad de la organización?

P.CAP.4. 4.4-2 ¿Considera que para mejorar la calidad educativa es necesario modificar la forma actual en que se ejercen las tareas de dirección?

P.CAP.4. 4.4-3 ¿Las autoridades se han preocupado por implementar estrategias para la mejora continua en la calidad de la administración escolar?

P.CAP.4. 4.4-4 ¿Cree que la productividad es sinónimo de calidad?

P.CAP.4. 4.4-5 ¿Considera que se puede obtener calidad dentro de la institución educativa?

P.CAP.4. 4.4-6 ¿Para usted que elementos determinan la calidad?

P.CAP.4. 4.4-7 ¿Considera que la implementación de herramientas tecnológicas le ayudaran a obtener calidad?

P.CAP.4. 4.4-8 ¿Considera que para obtener calidad es necesario actualizar los procesos actuales?

P.CAP.4. 4.4-9 ¿Considera que la calidad es sinónimo de mayor presupuesto?

P.CAP.4. 4.4-10 ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su plantel?

CALIDAD EN EL SERVICIO

P.CAP.4. 4.4.2-1 ¿Considera que los procesos que utiliza actualmente para la prestación del servicio son las más adecuadas para obtener calidad en la administración escolar?

P.CAP.4. 4.4.2-2 ¿Conoce bien los estos procesos que utiliza para ofrecer un servicio de calidad?

P.CAP.4. 4.4.2-3 ¿Las autoridades han implementado estrategias para ofrecer calidad en el servicios?

P.CAP.4. 4.4.2-4 ¿Dentro del proceso administrativo considera importante evaluar las estrategias implementadas por las autoridades del plantel?

P.CAP.4. 4.4.2-5 ¿Considera que el programa de Estímulos por Productividad es una opción viable para ofrecer calidad en el servicio?

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

P.CAP.4. 4.4.3-1 ¿Cree que una enseñanza de calidad es una enseñanza productiva y se relaciona con menos reprobación y mayor eficiencia terminal?

P.CAP.4. 4.4.3-2 ¿dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje es importante que el profesor evalúe las estrategias y acciones didácticas?

P.CAP.4. 4.4.3-3 ¿Reconsidera sus estrategias y acciones didácticas al término de cada semestre para mejorarlas?

P.CAP.4. 4.4.3-4 ¿Qué condición determina una baja calidad de la enseñanza?

P.CAP.4. 4.4.3-5 ¿Conoce el Programa de Mejora Continua?

P.CAP.4. 4.4.3-6 ¿Las autoridades del plantel se han preocupado por darle toda la información con respecto a este programa?

P.CAP.4. 4.4.3-7 ¿Lo considera como una estrategia viable para la mejora en la administración escolar?

P.CAP.4. 4.4.3-8 ¿Considera que el perfil del director influye de manera significativa para ofrecer una administración de calidad?

P.CAP.4. 4.4.3-98 ¿Cómo considera el nivel de egresados de su escuela?

ANEXO II

TRÍPTICO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Directorio

Marcela Santillán Nieto
Rectoría

Tenoch E. Cedillo Avalos
Secretaría Académica

Arturo Eduardo García Guerra
Secretaría Administrativa

Abraham Sánchez Contreras
Dirección de Planeación

Juan Acuña Guzmán
Dirección de Servicios Jurídicos

Elsa Mendiola Sanz
Dirección de Docencia

Aurora Elizondo Huerta
Dirección de Investigación

Javier Olmedo Badía
Dirección de Difusión y Extensión Universitaria

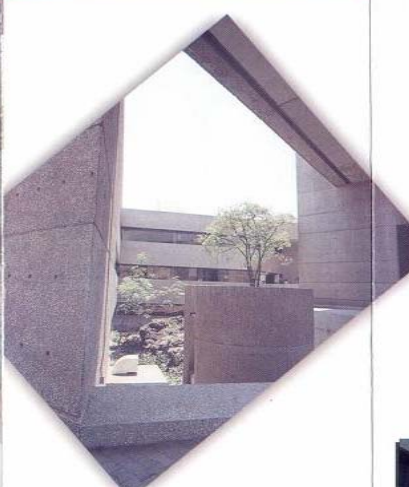
Fernando Velázquez Merlo
Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico

Adalberto Rangel Ruiz de la Peña
Dirección de Unidades UPN

Informes

Subdirección de Servicios Escolares
de 9 a 14 y de 16 a 18 horas.
Tel. conmutador: 5630*9700
exts.: 1174 y 1547

Administración Educativa





UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Carretera al Ajusco núm. 24, col. Héroes de Padierna
Delegación Tlalpan, C.P. 14200, México, Distrito Federal

Objetivo

Formar profesionales capaces de seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitan una organización eficiente que apoye las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura mediante el análisis de los diversos enfoques administrativos.

Campo Laboral

El egresado podrá desarrollar sus actividades en:

- Instituciones educativas encargadas de planear, organizar, dirigir y evaluar el servicio educativo público y particular.
- Instituciones de docencia de los niveles superior y bachillerato, en áreas afines a las materias administrativas.
- Centros de apoyo para la actualización de personal técnico y docente en los avances del conocimiento administrativo.

Perfil de Egreso

Al concluir sus estudios, el administrador educativo podrá:

- Explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos en las instituciones educativas a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas y del sistema educativo nacional.
- Analizar las políticas públicas en educación, legislación y organización de la educación.
- Planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros

Perfil de Ingreso

Profesor normalista o egresado de educación media superior.

Mapa Curricular

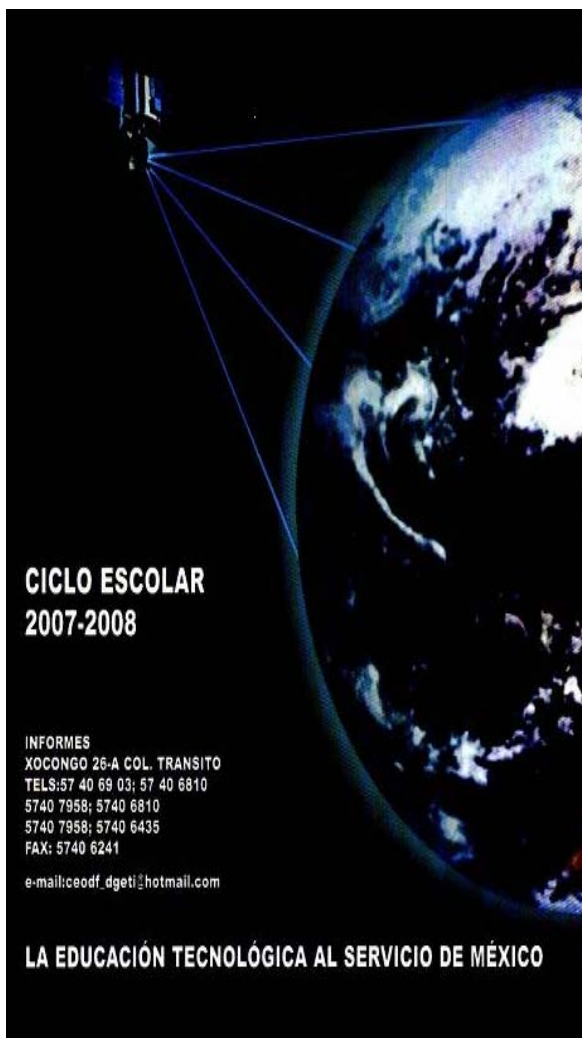
Total de créditos: 344
Total de materias: 40

Formación Inicial			Formación Profesional			Concentración en Campo o Servicio	
Introducción a la Administración 1501	Teoría de la Administración 1506	Teoría Pedagógica Contemporánea 1511	Legislación Educativa 1516	Derecho Administrativo 1521	Epistemología 1526	Seminario de Tesis I 1531	Seminario de Tesis II 1536
El Estado Mexicano y los Proyectos Educativos (1857-1920) 1502	Institucionalización, Desarrollo Económico y Educación (1920-1968) 1507	Crisis y Educación en el México Actual (1968-1990) 1512	Teoría Económica 1517	Análisis Político Económico 1522	Evaluación de Políticas Educativas 1527	Seminario Taller de Concentración 1532	Seminario Taller de Concentración 1537
Análisis del Pensamiento Social Contemporáneo I 1503	Análisis del Pensamiento Social Contemporáneo II 1508	Administración Pública en México 1513	Contabilidad 1518	Análisis e Interpretación de Estados Financieros 1523	Financiamiento de la Educación 1528	Curso o Seminario Optativo 7-I 1533	Curso o Seminario Optativo 8-I 1538
Informática 1504	Taller de Computación 1509	Sociología Política Teoría del Estado 1514	Teoría de la Organización 1519	Planeación, Políticas Públicas y Prospectiva 1524	Programación y Presupuestación 1529	Curso o Seminario Optativo 7-II 1534	Curso o Seminario Optativo 8-II 1539
Matemáticas I 1505	Matemáticas II 1510	Estadística 1515	Problemas de Administración Educativa 1520	Logística 1525	Administración de Personal Público 1530	Curso o Seminario Optativo 7-III 1535	Curso o Seminario optativo 8-III 1540

LICENCIATURA

ANEXO III




CATÁLOGO DE CETIS Y SERVICIOS EDUCATIVOS



**CICLO ESCOLAR
2007-2008**


INFORMES
XOCONGO 26-A COL. TRANSITO
TELS: 57 40 69 03; 57 40 6810
5740 7958; 5740 6810
5740 7958; 5740 6435
FAX: 5740 6241
e-mail: ceodf_dgeti@hotmail.com

LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA AL SERVICIO DE MÉXICO



**Coordinación de Enlace Operativo
de la DGETI en el D.F.**

CATÁLOGO DE CETIS Y SERVICIOS EDUCATIVOS



CETIS D.F.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERE Martínez, Eduardo. "México Sigue en riesgo: el monumental reto de la educación" Planeta Mexicana, México 2006, Pág. 31, 35, 86.
- BARRA Rivera Alfonso. "Principios prioritarios sobre productividad" Pág. 29, 34.
- -----"Tips para el logro de la Calidad en la Capacitación y Desarrollo" pág. 18.
- CASARES Arriandríz, David "Liderazgo capacidad para dirigir" Pág. 19-21.
- CHIAVENATO, Idalberto "ADMINISTRACIÓN" McGrawHill 5ª Edición México 2000. Pág. 78,79-143,144-148,149, 150, 151,152-156.
- ESCONDRILLAS, Fernando D. "Análisis Administrativo de las educación". Buenos Aires ILPES, 1965 Pág. 9.
- F. ELMORE, Richard (compilador), "la reestructuración de las escuelas", México, Fondo de Cultura Económica 1990 traducido del Ingles por Hugo Martínez Moctezuma.
- FREMENT E. KAST, Janes E. Rusewerng. Administración en las organizaciones "Enfoque de Contingencias y Sistemas"Editorial Trillas 4ª Edición 1994 Pág. 701,714.
- GASALLA, José María. "La nueva Dirección de Personal" Pág. 256.
- GEORGE R. Ferry y STEPHEN G. Franklin. "Principios de la Administración", México CECSA 1995 Pág. 23.
- HERMIDA Jorge "Desafío Empresarial" Argentina 3ª edición 1990 Pág. 181-182
- HORDVITZ Jaques, "La Calidad del servicio"Editorial Mc. Graw-Hill México 1991 Pág. 319.
- KOONTZ Harol, Elementos de Administración Editorial Mc. Graw-Hill México 1993. Pág. 213.
- KOPELMAN, Richard. Administración en la productividad." En las organizaciones" Editorial Mc. Graw-Hill. España págs. 10-18

- LABOUCHEIX Vincent. "Tratado de la Calidad Total" Tomo I Editorial Limusa México 1994 Pág.80
- LATAPÍ Sarre y Ulloa Herrero Manuel. "El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo". Pág. 42-43.
- LÓPEZ, Blanca Silvia y Recio Hilario. "Creatividad y Pensamiento Crítico". Pág. 29.
- LUNDGREN, Earl S, "Dirección organizativa. Sistemas y Procedimientos", Editorial Logos Conserva. México 1976 Pág. 368
- LYNCH G., Patricio. "Administración y Liderazgo". Pág.139.
- MINER B., Jhon "El proceso administrativo" C.E.C.S.A. 1ª Edición. México 1978. Pág. 446, 447.
- NORDARSE J. José "Elementos de Sociología" Editorial IPESA México 1987 Pág. 148-152
- OROZCO Olivares, Socorro. García González Martín. Comportamiento Organizacional, "Métodos y Estrategias" Pág. 83-90.
- PRAWDA, Juan. "Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano". Pág. 17.
- REYES Ponce, Agustín "Administración de Empresas", Pág. 61, 63.
- _____ "Administración de Personal "Relaciones humanas" Pág. 40-43, 203-207.
- ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional", Pág. 171-173.
- SCALAN. Burt K. "Principios de Dirección y Conducta Organizacional". Editorial Limusa 3ª reimpresión México 1990 Pág. 506
- SCHERMWRHOM. J. HM. "Comportamiento en las Organizaciones" Editorial Interoamericana 2ª Edición México 1987 Pág. 40
- TENTI Fanfani, Emilio "Consideraciones metodológicas sobre la calidad de la educación", Colección Cuadernos de Cultura Pedagógica, Serie Investigación Educativa No. 1 (México: Universidad Pedagógica Nacional, 1987).
- TRUEBA Urbina, Alberto y TRUEBA Barrera, Jorge. LEY FEDERAL DEL TRABAJO Pág. 94.

- UVALLE, Berrones Ricardo."Perfil y orientación del Licenciado en Administración Educativa" Pág. 40, 53,54, 56.

DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS

- Diccionario de Ciencias de la Educación Tomo I. Ediciones Roduero Madrid 1983 Pág. 51
- Enciclopedia Técnica de la Educación Pág. 91
- SANCHEZ Cerezo, S. "Diccionario de las ciencias de la educación" México Santillana, 1990, Pág. 50.

DOCUMENTOS.

- Catalogo de los CETis y servicios educativos de la Subdirección de Enlace Operativo de la DGETI en el DF.
- COHEN Ernesto y FRANCO Rolando, "Evaluación de proyectos sociales" (ILPES/ONU-CIDES/OEA, Latinoamericano, Buenos Aires: 1988).
- CORNEJO. Miguel Ángel. "EL líder corporativo"Alto nivel Tomo III, México 1992 No.43. Pág. 28-32.
- Conferencia Mundial de Educación para Todos, BIRF/UNICEF/UNESCO/PNUD, 5-9 de marzo de 1990, Jomtien, Tailandia, Cuarta Reunión del Comité Regional Intergubernamental de Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe (Promdlac IV). 21 al 25 de abril de 1991, Quito, Colombia.
- COVARRUBIAS Villa, Francisco." El problema de objeto de Estudio de la Administración Educativa", Instituto de Administración Pública del Estado de México 1991 Pág.:67-68.
- DÍAZ Barriga, Ángel "Currículum y evaluación escolar" (Rei Argentina S. A., Aique Grupo Editor S. A., Buenos Aires 1990).
- Documento presentado en la Reunión Subregional con los países de Centroamérica y el Caribe "Políticas de Evaluación como Estrategias para

el Mejoramiento de la Calidad de la Educación” organizado por el Programa OEI-MCE Argentina “Medios e instrumentos para la Evaluación de la Calidad de la Educación en San José, Costa Rica. Del 16 al 19 de abril de 1996. EL CONDICIONAMIENTO DEL TRABAJO DEL DIRECTOR. Capítulo IV Pág. 89, 90,91.

- Manual de Organización del Centros de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios Pág. 12,14,15, 19-20, 25-28, 27,28,, 37,38, 47,48, 49,55,53,54
- Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración 1993, Fundamentación y asignaturas comunes. Tomo I Pág. 21-26.
- Tríptico del plantel CETis No. 3.
- TORRES, Rosa María ¿Qué y cómo es necesario aprender? “Necesidades básicas de aprendizaje y contenidos curriculares”, trabajo preparado para el seminario “Estrategias de acción para la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje”, IDRC/UNESCO-OREALC, Santiago, 20-22 abril 1992.
- Tríptico del plantel CETis No. 3.
- Vivir los Valores, Pág. 14, 22, 46,78, 118. Fundación Televisa Editorial México 2006.

LEGISLACIÓN

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 3º
- Ley General de Educación Artículo 19 Secretaria de Educación Pública. Pág. 21.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 Poder Ejecutivo Federal. Secretaria de Hacienda.

MESOGRAFIA

- <http://www.dgeti.sep.gob.mx>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>
- <http://www.oei.org.co/quipu/mexico/mex03.pdf>
- <http://www.sems.gob.mx>
- <http://www.sep.gob.mx>
- <http://www.sistemaeducativonacional/gob>