

41



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGON

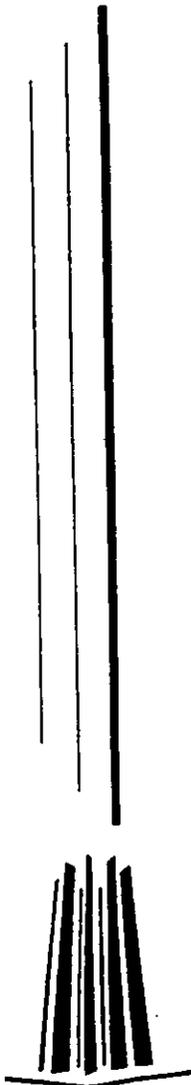
**PROPUESTA PARA ELEVAR LA EFICIENCIA  
EN LAS FUNCIONES  
ADMINISTRATIVAS Y PEDAGOGICAS  
EN EL CONALEP VALLE DE ARAGON**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA  
P R E S E N T A :  
ANGELICA PEÑA MARTINEZ**

ASESOR:  
DR. EN C. MIGUEL ANGEL R. MERINO Y SALAZAR

MEXICO, 2000

287009





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dictatoria

Dedicatoria esta tesis:

A quien me ha dado todo en la vida sin pedirme nunca nada a cambio, mi madre.

Alicia Martínez López

Luis Esteban, Norma Angélica y Miguel, todos del apellido Ramírez Peña, por ser como son y por haberme apoyado en la elaboración del presente trabajo.

Gracias por su apoyo y Cariño

A mi Profesor y Asesor de Tesis.

Dr. Miguel Angel R. Merino y Salazar.

Por su tiempo, profesionalismo y motivación, y porque sin su valioso apoyo y consejos no habría podido ser posible este trabajo.

A la E.N.E.P ARAGON  
(Escuela Nacional de Estudios  
Profesionales Aragón).

Mi segunda madre por haberme  
visto nacer a la vida Profesional  
y de la cual me siento y me  
sentiré por siempre orgullosa.

A mis SINODALES, que fueron  
mis maestros y, a estos últimos y  
primeros, en general y particular  
por haberme contribuido en la  
transmisión de su valioso  
conocimiento durante mi  
formación profesional.

# INDICE

INTRODUCCIÓN.

## CAPITULO I. FUNDAMENTACION HUMANISTICA Y DE CARÁCTER SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

1.1	ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	12
1.2	PRINCIPIOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCACIÓN..	19
1.3	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	22
1.4	TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	23
1.5	DIFUSIÓN DE LA TEORIA DE SISTEMAS.....	24
1.6	CONCEPTOS DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.....	25
1.7	CONTINGENCIAS DE ORGANIZACIONES.....	31
1.8	CONCEPTOS DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.....	34
1.9	CARACTERÍSTICAS DEL CONALEP VALLE DE ARAGON.....	36

## CAPITULO II. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2.1. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.....	48
2.2. ENFOQUE METODOLOGICO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION...	53
2.3. ETAPA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....	57
2.4. ETAPA DE PLANEACIÓN.....	60
2.5. ETAPA DE DISEÑO.....	61
2.6. ETAPA DE APLICACIÓN.....	66
2.7. ETAPA DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	66
2.8. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	69
2.9. DESENVOLVIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	72

### CAPITULO III PROPUESTA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y PEDAGÓGICO DEL CONALEP VALLE DE ARAGÓN.

3.1. DIAGNOSTICO. ....	74
3.2. ESTRUCTURA ACADÉMICA. ....	74
3.3. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. ....	75
3.4. FUNDAMENTACION DEL PROYECTO. ....	79
3.5. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA. ....	80
3.6. EL SUBSISTEMA DE REGULARIZACIÓN Y CONTROL.....	92
3.7. EL SUBSISTEMA DE OPERACIÓN O ACTIVIDAD SUSTANTIVA. ....	94
3.8. EL SUBSISTEMA DE APOYO O ACTIVIDAD ADJETIVA. ....	95
3.4. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	97
CONCLUSIONES. ....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. ....	116
BIBLIOGRAFÍA. ....	118
ANEXOS. ....	123

## INTRODUCCION

El hombre desde sus inicios, ha tenido que atender primordialmente sus necesidades para subsistir, para ello crea utensilios que le ayudan a realizar las tareas laborales como la conservación de su integridad física, luego a través de su lucha con la naturaleza se va perfeccionando y con el descubrimiento del fuego e invención de la rueda, obtiene instrumentos cada vez más sofisticados que le permiten extender su territorio, conocer otras culturas, comunicarse e ir conformando un grupo social. Todo esto lo hizo de forma empírica y de acuerdo a los requerimientos que tuvo que afrontar.

Al correr el tiempo las necesidades del hombre fueron creciendo, lo cual provoco el surgimiento en forma paralela de las primeras escuelas que permiten fundamentalmente desarrollar su intelecto y de manera muy limitada sus habilidades y destrezas.

En la edad media es cuando los artesanos a través de sus gremios establecen un incipiente sistema de instrucción, en el cual cada uno de ellos preparaba y formaba aprendices en sus correspondientes ramas.

Paralelamente a la Revolución Industrial emerge un problema crucial, la preparación de mano de obra que responda a las necesidades del avance industrial, ya que hasta este periodo sólo se desarrollaban fundamentalmente labores en el campo, es aquí donde se hace más imperioso el instruir al ser humano para afrontar dicha situación.

Nace por tanto, las primeras escuelas industriales o de arte y oficios, que tienen como objetivo fundamental la preparación de mano de obra calificada. Hasta aquí se ve manifiesta la necesidad que el hombre tenía de capacitarse con el propósito de integrarse al crecimiento industrial y económico. Posteriormente no sólo interesó que el hombre tenga una capacitación para el trabajo, sino que se buscó que él obtenga una educación técnica acorde a su realidad.

Desde la década de los setenta, el gobierno, en su Plan Nacional de Desarrollo ha resaltado la importancia de la Educación Técnica en todos sus niveles y modalidades a tal grado que este sistema recibió un apoyo y proyección muy grande, donde se incremento en forma significativa las instituciones construidas en todo el territorio nacional, al igual que la reestructuración de la dependencia rectora de dicho sistema, debido a los diversos problemas ( administrativos, pedagógicos, etc.) que esto ocasiona. Aparte de esto, contrato personal de distintas disciplinas con perfiles que no son acordes a las funciones y si además de esto agregamos que no existió una previa preparación, capacitación y/o

actualización en muchas de las funciones. Todo esto nos conduce a entender algunas de las situaciones reales que en este momento todavía arrastra este sistema y que como consecuencia no le permite lograr con efectividad los fines que persigue.

En la actualidad, época de crisis y de cambios acelerados por el desarrollo científico y tecnológico, las sociedades contemporáneas y principalmente las que están en vías de prosperidad tienen la urgencia de reestructurar el sistema de administración educativa para que responda a las exigencias políticas, económicas, sociales y productivas del país.

Por ello la Gestión Científica Educativa es un componente que no debe ser considerado ajeno a la finalidad que tiene cada una de las instituciones y comunidad que la conforman (Directivo, docente, administrativo, personal de apoyo) para lograr la formación integral y útil del estudiante egresado, a través del aprendizaje creativo tendiente a alcanzar la calidad educativa,

Las características que presenta el desarrollo económico y fundamentalmente las condiciones actuales de la estructura productiva del país plantea, como condición indispensable para el cumplimiento de sus metas de desarrollo, contar con un recurso humano calificado.

Ante este contexto se hace inminente la necesidad de que las instituciones que preparan a los técnicos de nivel medio actualicen su estructura administrativa y pedagógica en forma funcional a través de acciones planeadas y convenientemente programada, ya que las tareas se duplican o se encuentran fuera del contexto dentro de la organización, ya no responden a las exigencias actuales.

Esta necesidad da lugar al diseño de una propuesta que permita elevar la eficiencia de las funciones administrativas y pedagógicas como un reto a los responsables de la gestión educativa, toda vez que los invita a reflexionar, analizar y, sobre todo a actuar tomando decisiones sobre la orientación más conveniente de la esencia de este importantísimo proceso educativo utilizando como recurso para lograr el crecimiento de profesionalización de la organización.

Como la Educación técnica del país es muy extensa es imposible que en una investigación como esta abarque toda ella. Por tal motivo, el estudio se realiza únicamente en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) "Valle de Aragón".

Por lo tanto, la definición del tema va encaminado a diseñar una propuesta que de respuestas a las deficiencias que he observado y escuchado como comentario a través de varios semestres que tengo colaborando en esta institución, dicha propuesta debe ser

capaz de integrar todos los componentes que intervienen en una organización educativa, de tal forma que su estructura permita la interacción de los elementos que participan, además de que cada uno de ellos cumplan con una función específica para evitar duplicidad de acciones y como consecuencia elevar la eficiencia administrativa y pedagógica en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica "Valle de Aragón".

Después de realizar la Secretaría de Educación Pública ( 1978 ) una investigación con el fin de detectar las necesidades de recursos en la planta productiva del país y obteniendo como resultado la gran demanda de técnicos de nivel medio en los diferentes sectores, el gobierno dio respuesta a esta situación creando planteles que tendrían como objetivo el formar los profesionales técnicos de nivel medio superior a partir de un organismo descentralizado. Una característica de estos planteles sería que operan estrechamente vinculados con el aparato productivo público y privado, de manera tal que su organización, así como sus planes y programas de estudio, estuvieran ajustados a los requerimientos de la industria.

## **HIPOTESIS**

Si se instrumenta una propuesta estructural y funcional de la administración educativa, elaborada sobre bases científicas, centrado en el ser humano, la enseñanza y el pensamiento creador y basado en el carácter sistémico e integral, es posible elevar el nivel de eficiencia, porque se garantiza el cumplimiento efectivo de las funciones pedagógicas y administrativas.

## **OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION**

Diseñar una propuesta "estructural" y "funcional" para la ADMINISTRACION EDUCATIVA en el CONALEP, plantel Valle de Aragón, que permita elevar su eficiencia. a partir de la determinación del papel que le corresponde jugar a cada uno de los órganos que la integran, en el ejercicio de la función clásica de gestión.

Para lograr estos objetivos se realizarán las siguientes tareas:

1. Analizar críticamente los antecedentes históricos de la Administración Educativa del CONALEP, Valle de Aragón.
2. Diagnóstico del estado actual de la función pedagógica y administrativa del CONALEP, Valle de Aragón.
3. Determinación de las proyecciones de desarrollo de la Educación Tecnológica a las cuales el sistema de Administración Educativa debe dar respuesta.

#### 4. Diseño estructural y funcional para la elevación de la eficiencia a la Administración Educativa.

4.1. Desarrollo de una investigación de campo

4.2. Elaboración de propuesta.

Es necesario destacar la importancia que tuvo la aplicación de MÉTODOS CIENTÍFICOS DE INVESTIGACIÓN en la ejecución de estas TAREAS, porque permitieron la planeación, ordenación y control del trabajo a realizar, la caracterización del estado actual de la Administración Educativa y la elaboración de la propuesta estructural y funcional que se propone para resolver los problemas detectados.

Los MÉTODOS TEÓRICOS utilizados en la investigación fueron:

- 1- MODELACION: Se empleó en el diseño de la propuesta estructural y funcional para elevar la eficiencia en las funciones Administrativas y Pedagógicas en el CONALEP Valle de Aragón.
- 2- EL ENFOQUE SISTEMICO: Se empleó durante toda la investigación, con énfasis en el estudio de la Administración Educativa del colegio y su funcionamiento.
- 3- ANALISIS HISTORICO-LOGICO: Se empleó durante el estudio de la evolución histórica del CONALEP.
- 4- ANALISIS Y SINTESIS: Se empleó en todo el trabajo, con énfasis en la valoración del estado actual y las proyecciones de desarrollo a la gestión Administrativa.
- 5- METODO HIPOTETICO-DEDUCTIVO: Se empleó en toda la obra, como vía para aplicar al objeto de estudio las concepciones y teorías, tanto de la esfera de la Educación como de la Administración.

Los MÉTODOS EMPÍRICOS utilizados fueron:

- 1- EL METODO DE ENCUESTAS: Permite obtener información sobre la forma de administrar en los distintos niveles.
- 2- EL METODO DE ENTREVISTAS: Arroja información sobre los distintos componentes de la administración actual y los problemas que lo afectan.

Los METODOS ESTADISTICOS fueron utilizados para el procesamiento de la información obtenida a través de:

1. - VALOR DE LA VARIABLE.
- 2.- MEDIA ARIMETICA.
3. - MEDIA LÍMITE.
4. - MEDIA DE LA MEDIA.

Este trabajo se enmarca dentro del tipo de investigación denominada de casos la cual va más allá de la mera recopilación de datos, por implicar además la organización y análisis de éstos, a partir de los cuales se llega al establecimiento de conclusiones significativas. Dentro de este tipo de investigación existe una diversidad de modalidades de la misma, pudiendo un estudio de este carácter en cuadrarse en una sola de esas modalidades, mientras que otras puedan presentar características que correspondan a más de una de ellas<sup>5</sup>

De esta manera la presente investigación se constituye, en una primera parte en un estudio netamente documental de carácter descriptivo en la que se presentarán las estructuras generales del CONALEP, Valle de Aragón, el tipo de personal que lo integra, características del estado actual de la administración educativa y pedagógica. En una segunda instancia se realizará un estudio que encuadra dentro del tipo de investigación descriptiva llamada "Estudio de tipo encuesta", a través del cual se obtiene las opiniones de, directivos, mandos intermedios, docentes, técnicos, personal de apoyo, alumnos y padres de familia, los sujetos directamente involucrados, información que se obtenga a partir de cuatro rubros que se considera son los que nos revelan la situación actual de las acciones de gestión educativa. Para determinar la muestra se utilizará la Técnica de estadística, ya que ella nos permite acercarnos con mayor precisión a la representatividad que debe existir.

En un tercer momento se realizará una investigación acción, entendida ésta como un proceso consciente e intencionado de la creatividad que se persigue, además de su objetivo transformador, en el conocimiento de los procesos mismos y de las condiciones de los agentes que la hacen posible y que la obstaculizan. Es decir, la conformación de los conocimientos y experiencias acumulados con los resultados de la aplicación de esos mismos conocimientos y experiencias. Esta confrontación interpreta la teoría, la modifica, la transforma y la enriquece.

---

<sup>5</sup> Van Dusen y Mayer. Manual de técnicas de la investigación Educativa. En: Pedagogía experimental. Selección de lecturas. ENEP-Aragón. Pág. 21.

Conviene tener presente que si bien para efectos de análisis resulta de gran utilidad poder distinguir de una manera clara y precisa las diferentes variables que intervienen, pudiera plantearse el riesgo de concebir los diferentes factores o variables que se analizan en el mismo como si en la práctica existiera totalmente aislados uno del otro no debe olvidarse que la realidad constituye siempre una formación continua en la que se presentan relaciones de dependencia recíproca, en mayor grado, entre la mayoría o la totalidad de sus diversos componentes.

Antes la posibilidad de conocer todas las relaciones recíprocas que se puedan darse entre las distintas variables, es necesario llevar a cabo un análisis en donde se identifique solamente aquellas que se consideran prioritarias, útiles o pertinentes al análisis de la realidad en el contexto que se investiga.

Conviene también advertir que en todo propuesta resulta difícil diferenciar en términos absolutos sus límites convencionales, porque en la realidad los fenómenos no siempre se distinguen de forma tan clara y sencilla como ellos proponen. Por lo general, dichos fenómenos se encuentran en permanente desplazamiento entre los extremos de un contexto teórico, cada uno de los de cuales constituye una posibilidad hipotética o probabilística, más que una realidad concreta y observable en todos los casos.

Por ello, ningún estudio de la Administración debe pretender encontrar en la realidad una correspondencia exacta con sus modelos, sino más bien, conocer y anticipar las tendencias y rasgos más probables. En la realidad los flujos del sistema no suelen transcurrir con la sencillez o mecanicidad que se plantea, los cuales suelen presentar sólo una reducción sintética de su funcionamiento real.

Estamos conscientes de que toda propuesta constituye solamente un medio para facilitar la comprensión de los fenómenos naturales y humanos, por lo que nunca debe convertirse en un fin o meta en sí mismo.

Al valorar el funcionamiento de la Administración del CONALEP activo, la elaboración de la propuesta permite la presentación esquemática del mismo, a fin de comprender cómo funciona dentro de la situación social existente, ya que sólo después de haberlo entendido es posible llevar a cabo un análisis evaluativo, prospectivo y propositivo del mismo.

Conviene tener presente que, si bien para efectos de análisis, resulta de gran utilidad poder distinguir de una manera clara y precisa las diferentes variables que caracterizan al modelo, pudiera plantearse el riesgo de concebir los diferentes factores o variables que se analizan en el mismo como si en la práctica existieran totalmente aislados uno de otros. No debe olvidarse que la realidad constituye siempre una formación continua en la que se

presentan relaciones de dependencia recíproca. en mayor o menor grado. entre la mayoría o la totalidad de sus diversos componentes.

Ante la imposibilidad de conocer todas las relaciones recíprocas que pueda darse entre las distintas variables, es necesario utilizar un modelo analítico que identifique solamente aquellas que se consideran prioritarias, útiles o pertinentes al análisis de la realidad en el contexto que se investiga.

Los fundamentos teóricos y metodológicos de esta investigación son:

- ❖ LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.
- ❖ LA TEORIA DE LA CREATIVIDAD.
- ❖ LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.

Aunque se separan para su estudio, estos fundamentos no aparecen en la tesis como concepciones totalmente independientes, sino como tres niveles de aproximación --cada vez más concreta--, al objeto de investigación que nos ocupa. Son teorías que se materializan al unisono, de manera armónica e integrada, en la propuesta.

Los fundamentos sociopolíticos y jurídicos están dados por la evolución histórica de la Administración Educativa, así como en la estructura y las normativas que rigen su práctica actual y en las proyecciones trazadas por el Gobierno Mexicano para su desarrollo ulterior.

Todos los fundamentos de la investigación --teórico-metodológicos, sociopolíticos y jurídicos--, ocupan las páginas del primer capítulo de esta tesis. El segundo capítulo recoge todo el proceso de investigación y el análisis de sus resultados, mientras que en el tercero, se hace la presentación y explicación general de la propuesta que proponemos para el perfeccionamiento estructural y funcional de las Funciones Administrativas y Pedagógicas del CONALEP.

El principal APORTE de nuestra investigación es la concepción de una propuesta ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL para elevar la eficiencia de las funciones Administración y pedagógicas del CONALEP Valle de Aragón, que presenta las modificaciones que se requieren para lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y económicos, así como para mejorar la calidad de la Educación, elaborado a partir de fundamentos pedagógicos y didácticos, los cuales enriquece a la pedagogía como ciencia.

Su importancia práctica radica en que permite a las estructuras de dirección perfeccionar

## **CAPITULO I FUNDAMENTACION HUMANISTICA Y DE CARÁCTER SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

La organización institucionalizada ha existido, como fenómeno, desde la antigüedad, ya que todas las sociedades clasistas han requerido de algún tipo de estructura orgánica y funcional, así como de los procedimientos y recursos necesarios para instrumentar las políticas o directrices de los funcionarios que dirigirán dicha dependencia.

Los entornos dinámicos, tanto económicos, sociales, políticos como tecnológicos en los que vivimos siempre están haciendo demandas a los responsables de la administración para que alcancen la excelencia en la práctica que realizan. A pesar del mundo turbulento que nos rodea, la misión central de la Administración Educativa permanece inalterable.

En este sentido amplio, es necesario hacer un breve recorrido a través de la administración, partiendo de sus antecedentes, para poder establecer una concepción de este término, determinar posteriormente los componentes que sirven de base para definir la administración como ciencia, sin olvidar los principios teóricos que conlleva la administración científica, para terminar con los procesos administrativos.

### **1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Demuestra que el pensamiento administrativo ha ido evolucionando conjuntamente con el desarrollo histórico de la humanidad. Al analizar la existencia y empleo de la administración en diversas etapas de la historia manifestaciones como las encontradas en pinturas rupestres, en las que se muestra una serie de actividades y esfuerzos coordinados entre sí, resulta evidente que al realizar esta actividad, los hombres requirieron tanto de planeación como de organización para poder alcanzar el objetivo deseado.

Es en la misma Prehistoria cuando el hombre siente la necesidad de vivir en sociedad, pues sólo así podría subsistir en condiciones tan extremas como las que el medio le presentaba. Empieza creando estructuras sociales tales como las tribus, las cuales para su formación requirieron de la aplicación de

principios administrativos. Lógicamente, las sociedades primitivas necesitaron de la administración como base de su origen y desarrollo, determinada por la necesidad de tener dirigentes que planearan, organizaran, dirigieran y controlaran las actividades de la tribu, lo que, con el transcurso de los años crecieron y se desarrollaron hasta convertirse en pueblos.

En la Grecia antigua encontramos ya manifestaciones teóricas de la administración, en las obras de varios filósofos, fueron Platón y Aristóteles, pilares de la filosofía griega quienes aportaron a la administración.

Platón (427-327AC) fue discípulo de Sócrates, escribió “La República”, obra en la que (según Nicolás Ballesteros INDA) pretendió formular un modelo de organización educativa, gobernado por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que se les prohibía acumular riqueza, por ser esto contrario a la naturaleza de la virtud.

Aristóteles (384-322 AC) discípulo de Platón corrige las ideas de éste sobre “La República”. La obra más discutida de Aristóteles en administración ciencia, política, derecho y economía fue “La Política”. Pone en sus ocho libros una depurada estructuración a un Estado y gobierno perfecto. Plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial. Señala la organización y función de éstos, división que aún se conserva hasta nuestros días. Aristóteles manifestaba que el Estado debe guiar teológicamente, o sea, que ha de tener presente como finalidad y objetivo: el bien común. Añade que el hombre ha de buscar su perfección en la realización de sus objetivos y que, por consiguiente, sólo puede alcanzar su verdadera grandeza cuando orienta su actividad a la consecución de sus fines vitales.

La administración fue evolucionando en las diferentes épocas históricas como se muestra en el siguiente cuadro:

Sumerios	Escritura, conservación de registros.
Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.

Egipcios	Organización descentralizada.
Hammurabi	Control por el uso de testimonios y escritura. Establecimiento del salario mínimo. Reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
Hebreos	Conceptos de organización, principio de jerarquización, principio de delegación.
China	Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control. Reconocimiento del principio de especialización.
Grecia	Método científico aplicado. Uso de métodos de trabajo y tiempo.
Catón	Uso de la descripción de tareas.
Barrón	Uso de especificación de tareas.
Sir Tomás M.	Llamado a la especialización; denuncia de las fallas por administración y jefaturas pobres.
Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros; Conceptos sobre control, cómputo de devoluciones.
Fredrick Taylor	Administración científicas. Aplicación de sistemas. manejo de personal; Cooperación entre trabajo y administración; salarios altos; carga igual entre trabajo y administración; organización funcional; Principio de delegación aplicada al mercadeo; Sistema de costos; Estudio de métodos. Estudio de tiempos. Definición de administración científica. Énfasis en la investigación. modelos, planeación, control y cooperación.

Frank Gilbreth	Ciencia del estudio de movimientos.
Henry L. Gantt	Sistema de tareas y bonificación; Enfoque humanístico al trabajo; Gráficas de Gantt; responsabilidad de la Administración por el adiestramiento de los trabajadores.
Walter Dill Scott	Aplicación de la Psicología a la propaganda al personal.
Harlow S. Personó	Inició en Estados Unidos la primera conferencia en administración científica; dándole el reconocimiento académico.
Henry Fayol	Primera teoría completa de la administración y sus principios. Necesidad de que ésta sea enseñada en las escuelas.
Elton Mayo	Concepto sociológico de grupo de trabajo.
Chester Y Barnard	Teoría de la organización. Aspectos sociológicos de la administración. Necesidad de la comunicación.
Lyndall Urwich	Colección, consolidación y correlación de los principios de la administración. <sup>1</sup>

Desde el punto de vista etimológico la palabra “administración” proviene del latín “administración” que a su vez proviene de “ad”, “ministrare” que se traduce como servir, cuidar. “Administrare” también se hace derivar de “ad”, “manues”, “thare” que se traduce como traer a mano.

Este significado etimológico, da la idea de la función que se lleva a cabo bajo el mando de otro: de un servicio que se presta.

Hay diversas formas de definir la administración.

José Galván Escobedo en un libro Tratado de Administración General, destaca cuatro elementos en la definición de administración.

- Un propósito, una meta, un fin.
- Un sistema, un método, un procedimiento.
- Un proceso de vigilancia, de supervisión.
- Que los fines se realicen con el mínimo de recursos.

Así pues, para este autor administración significa un proceso por el cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia, para llevar a cabo un propósito en el mínimo de tiempo y energía, con la mayor eficiencia.

También expresa que toda administración es la combinación de tres factores fundamentales: factor humano (sin este elemento no existiría la administración), factor estructural (organización, armazón o esqueleto) y factor económico (recursos materiales requeridos. Por lo tanto, la administración cumple una función fundamental en la actividad humana, puesto que su propósito es coordinar el esfuerzo.

Por su parte Wilburg Jiménez Castroden en su libro "introducción al estado de la Teoría Administrativa", define a la administración como la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjunto de humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no son factibles de lograr. Este autor señala que la administración siempre debe pensar en el hombre y por lo tanto su dinamismo se lo da el ser humano, no sólo como medio o proceso, sino como fin, por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos de seres humanos.

George Terry en su libro "Principios de Administración", considera que administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. Identifica a la administración con la dirección, al referirse a la planeación, ejecución y control o vigilancia como factores administrativos.

Brook Adams en 1913, en su libro "La Teoría de las Revoluciones Sociales", define la administración como la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictiva, en un solo organismo para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Isaac Guzmán Valdivia y Agustín Reyes Ponce en su libro "Concepto de Administración", dan también su opinión sobre ésta: Para Reyes Ponce es: el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social. Divide el proceso administrativo en dos etapas: estática y por encontrar la previsión y la planeación así como la organización mecánica y dinámica al estar la integración, la dirección y el control.

El objetivo esencia de la administración de recursos materiales, es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos empleados, principalmente de carácter material, siendo su campo de aplicación, fundamentalmente las funciones de producción, finanzas y distribución, donde la máxima eficiencia se logra con el aprovechamiento de diversas técnicas y conocimientos científicos, como es el empleo de la economía, la contabilidad, derecho etc.

La administración de personal atiende los problemas humanos, que en la dependencia tiene una importancia fundamental.

Una vez que se han proporcionado algunas de las diversas definiciones de administración, no podemos dejar de observar que cada una de ellas toma en cuenta al elemento humano.

Otra forma de ver la administración, es considerándola como un todo, cuyo objeto de estudio es cada uno de los elementos que participan en forma directa e indirecta para el logro de los propósitos del colegio.

Siendo la administración un campo de conocimiento que a pesar de haber ocupado el pensamiento del hombre casi desde sus orígenes, no es hasta fines del siglo XIX y principios del siglo XX, que se consolida como un cuerpo de conocimientos sistemáticos, que permiten obtener conclusiones generales, es decir, se constituye como una ciencia. Originalmente era considerada como un arte, por carecer de leyes verificadas, por una observación, exacta, por su misma naturaleza social y cambiante. Posteriormente se le tuvo por una técnica o conjunto de habilidades y procedimientos de orden social. Actualmente se le define como una ciencia social, ya que la administración es una ciencia que nace como una necesidad de la sociedad. Para Frederick W. Taylor, la administración debe estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente, porque la implantación debe ceder lugar al planteamiento y el empirismo a la ciencia.

La administración configurada como una ciencia ha tenido grandes avances, ya que en la actualidad constituye un conjunto de conocimientos organizados, cuenta con una metodología propia, un marco teórico- conceptual y un contexto histórico, los cuales permiten visualizar de manera concreta y precisa la eficiencia de la gestión administrativa.

La administración es una ciencia basada en principios, reglas y leyes claramente definidas, que sirven de cimiento para una sociedad contribuir con su conjunto de conocimientos técnicamente estructurados, a la optimización de los recursos naturales y humanos. Al igual que cualquier ciencia, la administración, presenta las siguientes características:

**SU UNIVERSALIDAD:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él siempre existe la coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, Educación, la empresa, el ejército, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales de la administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes.

**SU ESPECIFICIDAD:** Aunque la administración no siempre va acompañada de otras funciones de índole distinta, tales como aquellas funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, que pudieran darse en las instituciones etc.; el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

**SU UNIDAD TEMPORAL:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es el único y por lo mismo en todo momento de la vida de una dependencia se están dando en menor o mayor grado, parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

**SU UNIDAD JERÁRQUICA:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Por ejemplo, en una Secretaría de Estado, forma un solo cuerpo administrativo desde el secretario hasta el auxiliar de intendencia

En el CONALEP, todas las personas que integran el órgano central (Director General, Directores de área, Subdirectores, Jefe de Departamento, Especialistas, Técnicos, Administrativos, etc. Cada uno de los Colegios, Directivos, mandos intermedios, docentes, técnicos, auxiliares, personal de apoyo, etc) forman un solo cuerpo administrativo por estar regidos por la misma normatividad y marco jurídico propio, lo que permite enlazar a todos

Concluyendo, una vez que se ha visto la definición de administración, sus características, fines, y vínculo científico, surge la necesidad de ver los principios teóricos de la administración.

## **1.2 PRINCIPIOS TEORICOS DE LA ADMNISTRACIÓN.**

Diversos autores mostraron sumo interés en investigar científicamente la problemática que presentaba la organización sectorial, principalmente en el manejo de los elementos que intervienen en el personal. Dentro de la gama de autores de la administración científica existen varios que son los precursores de la misma y cuyas aportaciones hechas, tienen tanta validez en la actualidad, que son considerados clásicos en el estudio de la administración.

Frederick W. Taylor (1856. 1915) Considerado por muchos como el padre de la administración científica, fue un ingeniero que dentro de la industria metalúrgica realizó gran parte de sus investigaciones. Se ha considerado como el padre del movimiento científico, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano dándose cuenta de la universalidad de la administración. es

decir, que los mismos principios pueden aplicarse a todas las actividades de un grupo social.

Sus principales obras fueron: “Principios de la Administración Científica” y “Fundamentos de la Administración Científica”. En estos libros Taylor destacó los siguientes principios de administración:

**TIEMPO Y MOVIMIENTO DEL TRABAJO:** Son estudios sobre el tiempo que toma o debería tomar una máquina o trabajador para efectuar un proceso con ayuda de un reloj para cronometrar y tratar de obtener métodos ideales de trabajo, suprimiendo los tiempos equivocados, lentos e inútiles.

**SELECCIÓN DE PERSONAL:** En este aspecto es importante tomar en cuenta que para la selección y preparación de recursos humanos, a cada cual había que encargársele el trabajo que mejor pudiera desempeñar de acuerdo a su labor inicial y su potencial de aprendizaje.

**COLABORACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** Se refiere a la colaboración entre la Administración y los empleados en la aplicación práctica del sistema científico de administración.

**RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Es la distribución equilibrada entre los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los subordinados y la planeación a la dirección.

En el pensamiento administrativo moderno, la influencia de Taylor ha sido de gran trascendencia en los medios industriales. Utilizó principios básicos para el mejoramiento de las actividades humanas dentro de las empresas, a través de la coordinación y dirección y por tanto del mejor empleo de recursos humanos que intervienen en la misma. Para lograr este objetivo, era necesario garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, más una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa. Una de las metas principales de esta teoría es la de instalar a los individuos indicados en los puestos apropiados. Esto dio la pauta para crear una oficina de selección.

Henry Fayol (1841- 1921). El enfoque administrativo de Fayol difiere del de Taylor, aún cuando los dos abordaron la misma problemática. Taylor la desarrolló del taller hacia arriba y Fayol de la dirección general hacia abajo. Taylor enfatizó el análisis de puestos con el sistema de medición de tiempos y movimientos en la selección de personal. Fayol observó que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativo.

Fayol es famoso por sus cuadros administrativos y técnicas. Sus publicaciones principales fueron: "Principios de Administración General", "Teoría General del Estado", "Conferencia sobre la Organización Administrativa" y "La Importancia de la Función Administrativa". Sus más grandes aportaciones en el campo administrativo son:

- La universalidad de la administración.
- La conceptualización del primer proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control).
- El establecimiento de catorce principios administrativos: División del trabajo; autoridad y responsabilidad; disciplina; unidad de dirección; subordinación del interés individual al general; justa remuneración; centralización contra la descentralización; jerarquía; orden; equidad; estabilidad personal; iniciativa; espíritu de grupo.
- Destaca la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- Establecimiento de áreas funcionales dentro de las organizaciones.
- Perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

Frank y Lillian Gilbreth (1868- 1924). Frank Gilbreth trabajando conjuntamente con su esposa Lillian, efectuó investigaciones industriales sobre tiempos y movimientos. Desarrollan y aplican la técnica del cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo; realizan estudios de micro- movimientos que denominan “therbligs” y el diagrama de flujo del trabajo que se utiliza hasta la fecha; elaboran el sistema de lista blanca para calificación de méritos; y resaltan la importancia de la Estadística en la Administración.

Henry Laurence Gantt (1861- 1919). Fue colaborador de Taylor. Escribió sobre el “adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y cooperación”, trabajo que presentó ante la sociedad americana de ingenieros mecánicos. Consideró que el adiestramiento del trabajador era fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

### **1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO .**

El propósito de abordar el proceso administrativo no es hacer un estudio exhaustivo del mismo, sino presentarlo en forma general, ya que sus elementos tienen relación con el objeto de estudio de este Trabajo.

En primer lugar es necesario definir lo que es un “proceso”, para poder entender posteriormente lo que es “proceso administrativo”.

Hodgets y Altman los definen en su libro “Comportamiento en las Organizaciones” como:

**PROCESO** : Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

**PROCESO ADMINISTRATIVO**: Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forma un proceso integral.

Este proceso tiene dos fases: una estructural y otra operativa. La primera es en la que, a partir de uno o más fines, se determina la mejor forma de obtenerlos.

La segunda en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A la primera de estas fases Lyndall F. Urwick, la llama: "mecánica", por ser la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse, a la segunda la denomina "dinámica de la administración", porque se refiere a cómo manejar de hecho, el organismo social.

Diferentes teóricos que se han preocupado por el estudio del proceso administrativo lo presentan con otros criterios de división. Por ejemplo para Henry Fayol, las etapas del proceso administrativo son: previsión, organización, coordinación y control. En cambio, para William Enwman son: planeación, organización, obtención de recursos, dirección y control. Koontz y O' Donnel establecen como factores del proceso de administración: planeación, organización, integración, dirección y control. Sin embargo para Louis A. Allen son: planeación, organización, motivación o coordinación y control. Para Isaac Guzmán Valdivia son: planeación, organización, integración, dirección ejecución y control.

En el caso de J. Antonio Fernández A. son: planeación, implementación y control.

Como se observa, la clasificación que hacen los diferentes autores es similar, lo únicos que difiere en realidad son los términos que manejan.

Es de vital importancia tomar en cuenta al factor humano, que es el elemento bajo el cual giran todas las acciones y que influye en el presente y futuro de una institución para el logro y cumplimiento de sus objetivos, por ello, el propósito de la gestión administrativa del CONALEP Valle de Aragón en todos sus ámbitos es: prever, organizar, planear, dirigir, integrar y controlar todas las acciones enmarcadas a través de las políticas educativas que rigen al colegio.

#### **1.4 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.**

En las últimas décadas, el desarrollo de la teoría general de sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico a través de un amplio campo.

Se ha definido un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente. El término sistema cubre una amplia gama de nuestro mundo físico, biológico y social. En el universo existen sistemas galácticos, geofísicos y moleculares. En biología se hablan del organismo como un sistema de partes dependientes, cada una de las cuales incluyen muchos subsistemas. El cuerpo humano es un organismo complejo que incluye, entre otros, los sistemas óseo, circulatorio y nervioso. Cada persona encuentra a diario fenómenos como el sistema de transporte, los sistemas de comunicaciones y los sistemas económicos.

En el pasado, el conocimiento tradicional se ha desarrollado a lo largo de materias o temas bien definidos. Bertalanffy sugiere que los diversos campos de la ciencia moderna han tenido una evolución continua hacia un paralelismo de ideas. Este paralelismo representa una oportunidad para formular y desarrollar principios que actúan como sistemas en general. "En la ciencia moderna, la interacción dinámica es el problema básico en todos los campos, y sus principios generales tendrán que ser formulados en la Teoría General de Sistemas." La teoría general de sistemas tiene un punto de vista global desde donde se deberán analizar todos los tipos de sistemas.

Hay una distinción importantes entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. Los sistemas mecánicos y físicos pueden ser considerados como cerrados en relación con su ambiente. Por otra parte, los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que están en constante interacción con el medio que los rodea. Este enfoque de los fenómenos sociales y biológicos como sistemas abiertos tiene una profunda importancia para las ciencias sociales y la teoría de la organización.

## **1.5 DIFUSION DE LA TEORIA DE SISTEMAS.**

El surgimiento de enfoque de sistemas en el estudio de las organizaciones es un reflejo de un avance teórico más amplio aún. La teoría general de sistemas representa la base para integrar y entender el conocimiento de una gran variedad de campos especializados. En las sociedades complejas con una acelerada expansión de conocimientos, los diversos campos científicos están cada vez más diferenciados y especializados.

En muchos campos científicos, la atención en las últimas décadas ha sido puesta en enfoques analíticos, de obtención de datos y en enfoques experimentales, en áreas muy específicas. Eso ha sido útil para ayudar a desarrollar el conocimiento y para entender los detalles de temas específicos pero limitados. Sin embargo, en cierto momento debe haber un periodo de síntesis, reconciliación e integración, de tal manera que los elementos analíticos y de obtención de datos se unifiquen en teorías más amplias y multidimensionales. Hay pruebas de que todo campo de conocimiento humano para alternativamente por fases de análisis y obtención de datos, a periodos de síntesis e integración. La teoría de sistemas ofrece este esquema en muchos campos: físicos, biológicos y social.

El desarrollo y difusión de la moderna perspectiva de sistemas pueden ser atribuidos en parte a la preocupación de varias disciplinas por tratar sus temas de estudios- ya sea que se trate del organismo, las especies o el grupo social- como un todo, especialmente frente al tradicional enfoque reduccionista o mecanicista sobre las partes separadas, y una noción simplista de la forma en que estas partes se integran entre sí.

La aplicación del enfoque de sistemas ha sido particularmente importante para las ciencias sociales. En sociología Talcott Parsons fue pionero en la adopción del punto de vista de sistemas. Aunque Parsons reconoce su deuda con Pareto por el concepto de sistemas en teoría científica, es Parsons mismo quien ha utilizado con amplitud el enfoque de sistemas abiertos para el estudio de estructuras sociales. No solamente desarrolló un amplio esquema social sino que también vinculó sus ideas con la organización. Muchos de sus conceptos relacionados con la estructura y los procesos de los sistemas sociales serán utilizados.

## **1.6 CONCEPTOS CLAVE DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.**

Los conceptos generales aplicable a diferentes tipos de sistemas han sido expuestos por diversos escritores. Reflejan una visión general ecléctica. Los conceptos clave de la teoría general de sistemas tienen su importancia, varios de ellos son particularmente importantes en el estudio de la organización.

El concepto de límites ayuda a entender la distinción entre los sistemas cerrados y los abiertos. El sistema cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que el sistema abierto tiene límites permeables entre sí y un suprasistema más amplio.

Los límites fijan el ámbito de las actividades de la organización. En un sistema físico, mecánico o biológico los límites pueden identificarse. En una organización social, estos límites no son fácilmente definibles y están determinados primordialmente por las funciones y actividades de la organización. Dicha organización está caracterizada por límites vagamente delineados y permeables.

Muchos sistemas se desarrollaron mediante una elaboración interna. En un sistema cerrado, sujeto a las leyes de la física, el sistema se dirige hacia la entropía y la desorganización. En contraste, los sistemas abiertos dan la impresión de tener la tendencia contraria y avanzan hacia una mayor diferenciación y un nivel más elevado de organización. Bertalanffy menciona las continuas elaboraciones de los organismos biológicos: "En el desarrollo y la evolución orgánicos, parece ocurrir una transición hacia estados de mayor orden y diferenciación. La tendencia hacia una creciente complicación ha sido señalada como una característica básica de la vida, en contraposición a la naturaleza inanimada".

Este mismo proceso parece aplicarse a la mayoría de los sistemas sociales. Hay una tendencia entre ellos a elaborar sus actividades y a alcanzar niveles más altos de diferenciación. Hay una tendencia entre las organizaciones complejas para lograr una mayor diferenciación y especialización entre los subsistemas internos.

La equifinalidad es una característica importante de los sistemas sociales. En los sistemas físicos hay una relación directa de causa y efecto entre las condiciones iniciales y el estado final. Los sistemas sociales y biológicos operan de manera diferente. El concepto de equifinalidad afirma que los resultados finales pueden ser logrados en condiciones iniciales diferentes y de distintas maneras. Este punto de vista sugiere que la organización social puede lograr sus objetivos con principios diversos y con distintas actividades internas, de tal forma social no está limitado por la simple relación de causa y efecto de los sistemas cerrados.

La equifinalidad de los sistemas sociales tiene una gran importancia para la administración de organizaciones complejas. Una posición de causa y efecto, al estilo sistema cerrado, adoptada a partir de las ciencias físicas, sugeriría que hay una forma ideal para lograr un objetivo de forma que el sistema social no está limitado por la simple relación de causa y efecto de los sistemas cerrados. El concepto de equifinalidad indica que el administrador puede utilizar diversas maneras y puede lograr un resultado satisfactorio. Si se amplía un poco más este punto de vista, se puede sugerir que la función de administración no es necesariamente buscar una solución óptima y precisa, sino más bien tener disponible una variedad de alternativas satisfactorias.

Es importante que el investigador reconozca que el creciente de conocimiento y aplicaciones del enfoque de sistemas a las organizaciones complejas es solamente una parte de la enorme tendencia en muchas de las ciencias físicas y sociales, y que este campo es parte de una difundida corriente de pensamiento. Además, entender que la teoría de las organizaciones puede colocar en el contexto de la teoría general de sistemas permite una creciente comunidad de intereses entendimiento con disciplinas muy diversas. Ahora se hará referencia más estrechamente a la relación directa entre el enfoque de sistemas y la teoría de organización.

La teoría de la organización tradicional utilizaba un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado. La teoría moderna ha avanzado hacia el enfoque de sistema abierto. "Las cualidades distintivas de la moderna teoría de organización son su base conceptual – analítica, su dependencia de datos de investigación empíricos y sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están agrupadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera significativa de estudiar la organización es como un sistema social".

La organización es un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución. "Los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como conjuntos en relación con un sistema formal de coordinación. La estructura concreta es por tanto, un resultado de las influencias recíprocas de los aspectos formal e informal de la organización. Además, esta estructura es en si una totalidad, un organismo adaptable que reacciona a las influencia de un medio ambiente externo". Selzanick utilizó

este marco de referencia de sistemas para investigación empírica en agencias de gobierno, paraestatales y otras organizaciones complejas.

La teoría de sistemas representa un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones y su administración, una base para pensar en la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente. Eso también ayuda a entender las interpelaciones entre los principales componentes de una organización: sus objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales. Ofrece un marco de referencia más adecuado para la práctica administrativa.

La organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistemas abiertos, este en general. El sistema abierto esta en constante interacción con su medio ambiente y logra en "estado estable" o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin un poseso continuo de flujo de entrada, transformación, y flujo de salidas. En el sistema biológico o social, se puede hablar de un proceso continuo de reciclamiento. El sistema debe recibir una entrada suficiente de recurso para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados, en cantidades suficientes para continuar el ciclo. "Todo sistema que sobrevive debe ofrecer algún producto aceptable, generalmente a un suprersistema o a un sistema colateral".

Aunque con esta obra se utilizará la perspectiva de sistema abierto, debe reconocerse que el concepto de abierto o cerrado es cuestión de grado. En un sentido absoluto, todos los sistemas son cerrados o abiertos, dependiendo del punto de referencia. Por tanto, todos los sistemas son "cerrados" en cierta medida entre las fuerzas externas. Los límites del sistema siempre que algunos factores del ambiente afecten al sistema; se tienen entradas selectivas.

La organización interna se considera como integrada por varios subsistemas importantes. El subsistema de objetivos y valores, de las organizaciones es uno de los más importantes de estos subsistemas. La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve.

La organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales.

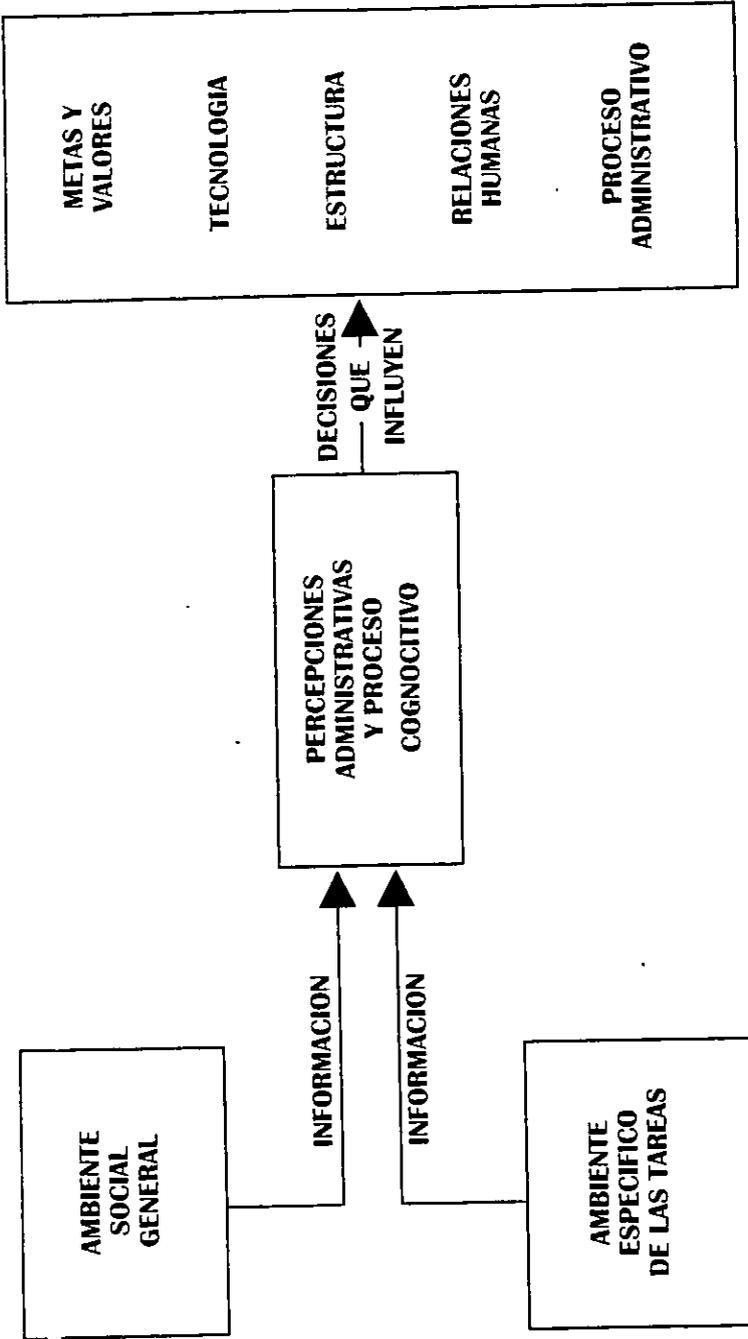
El subsistema técnico se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. El subsistema técnico adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados, y la disposición de las instalaciones, la tecnología afecta la estructura de las organizaciones, así como sus sistemas psicosocial.

Toda organización tiene un subsistemas psicosocial integrado por individuos y grupos en integración. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupo y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas de la gente dentro de la organización. Esas fuerzas crean el "Clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función. Por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones.

La estructura se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, la estructura esta determinada por los estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición. Y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura de la organización, la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. Sin embargo, debe aclararse que esta vinculación de ninguna manera es completa y que entre los subsistemas técnico y psicosocial ocurren muchas interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal.

El subsistema administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control. (Como se muestra en el siguiente esquema percepciones administrativas del medio ambiente).

# PERCEPCIONES ADMINISTRATIVAS DEL MEDIO AMBIENTE



## 1.7 CONTINGENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES.

Los conceptos de sistemas representan al amplio marco de referencia para entender las organizaciones. Una de las consecuencias de este enfoque es un rechazo a las afirmaciones simplistas referentes a los principios universales de diseño de organización y práctica administrativa. La moderna teoría de las organizaciones refleja una búsqueda de esquemas de las relaciones, congruencias entre los subsistemas y un punto de vista de contingencia.

Los conceptos de sistemas nos ofrecen un macroparadigma para el estudio de las organizaciones, pero prevén un nivel relativamente elevado de generalización. Los puntos de vista de contingencia tienden a ser más concretos y a recalcar características y esquemas más específicos de las interpelaciones entre los subsistemas. Esta tendencia hacia un entendimiento más explícito de las relaciones entre las variables de organización es esencial si se quiere que la teoría facilite y mejore la práctica administrativa.

Los conceptos de sistemas están encaminados a proveer un modelo amplio para entender todas las organizaciones. Los puntos de vista de contingencia reconocen que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son de alguna manera única y son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas. Los puntos de vista de contingencia representan un punto medio entre: 1) el punto de vista de que hay principios universales de organización y administración y 2) la perspectiva de que cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente. Una suposición subyacente en el punto de vista de contingencia es que debe haber una congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre los diversos subsistemas. La función administrativa esencial es maximizar esta congruencia. El ajuste adecuado entre la organización y su medio ambiente y el diseño de organización interno apropiado conducirá a una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción de los participantes.

La forma de organización estable-mecánica es más adecuada cuando se aplica lo siguiente:

1. - El medio ambiente es relativamente estable y seguro.
2. - Los objetivos están bien definidos y se mantienen.

3 - La tecnología es relativamente uniforme y estable.

4 - Hay actividades rutinarias y la productividad es el objetivo primordial.

5 - La toma de decisiones es programable y heurístico, los procesos de coordinación y control tienden a permitir un sistema jerárquico estructurado de manera estricta.

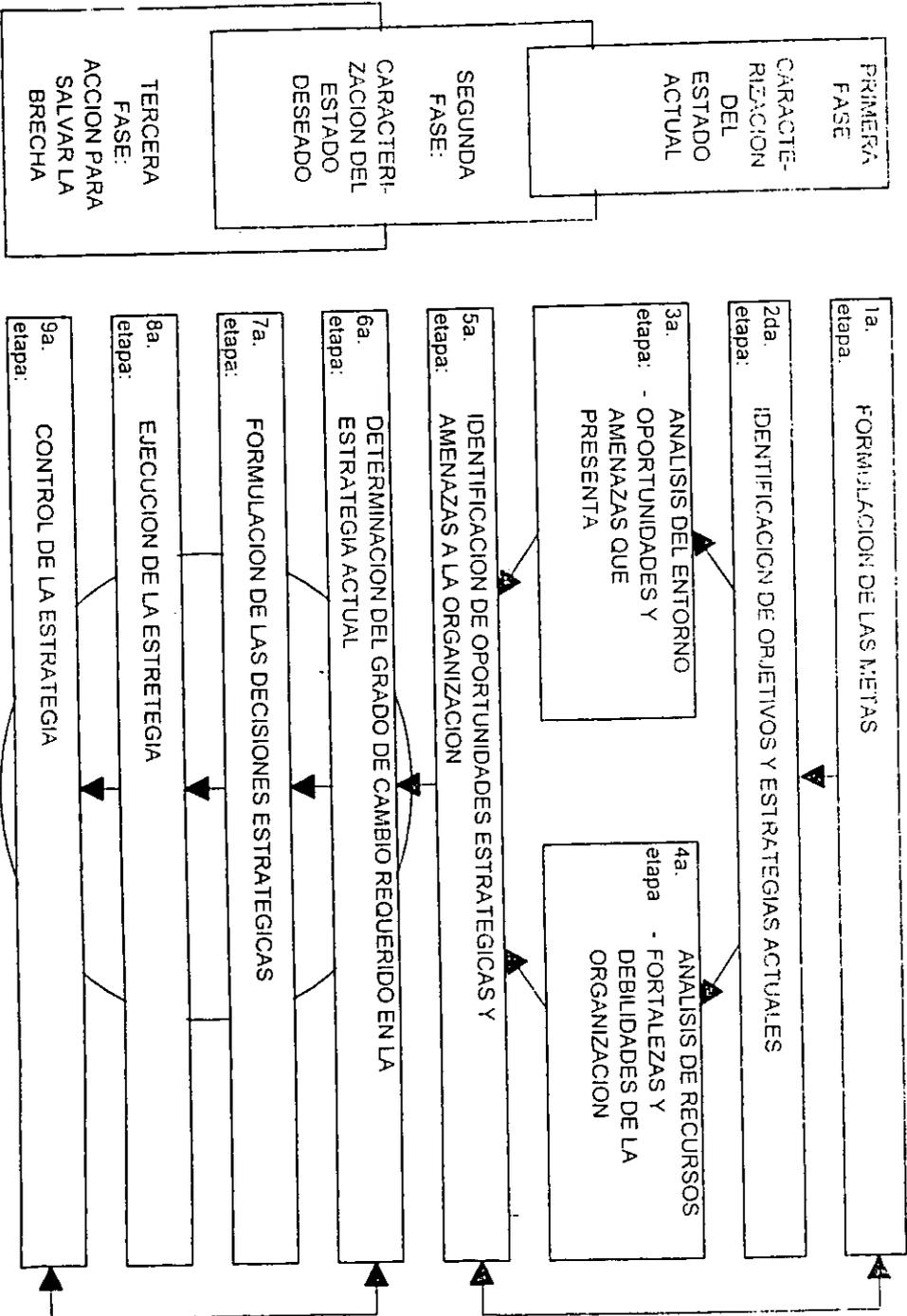
El avance de sistemas a conceptos de contingencia describe la evolución de la teoría administrativa en las organizaciones hasta el momento actual, e indican la continua evolución. Y, como en la evolución biológica, no ha habido una transformación radical que elimine lo viejo y lo sustituya con lo nuevo. Más bien, las teorías resultantes en cada etapa han sido mutaciones de lo viejo, y han retenido muchos de los conceptos más duraderos. Se puede intentar tomar lo mejor de la teoría existente, desarrollar nuevas ideas sobre las relaciones organizacionales y refinar de acuerdo con eso el cuerpo de conocimiento. Este proceso es básico para el desarrollo de la teoría que es aplicable a una amplia variedad de organizaciones, la esencia del punto de vista de contingencia.

Los sistemas y los conceptos de contingencia facilitan un entendimiento más amplio de las situaciones complejas y aumentan la probabilidad de que se tomen acciones administrativas apropiadas.

Los resultados de investigaciones relacionadas con conceptos de sistemas y contingencias ofrecen un creciente cuerpo de conocimiento que podría tener un importante uso operativo para los administradores. Por ejemplo, la información puede ayudar a los administradores a desarrollar un diseño operativo adecuado dentro de ciertos contextos tecnológicos y ambientales, puede ayudar a determinar los medios más importantes para el mejoramiento y los cambios es la organización. En efecto, los conceptos generales para administrar todas las organizaciones, pero sí pueden servir como lineamientos importantes para el diagnóstico de las organizaciones y acciones administrativas en situaciones específicas

(Como se muestra en el siguiente esquema de Proceso de elaboración de estrategias).

# PROCESO DE ELABORACION DE ESTRATEGIAS



CIRCULO PHVA

## **1.8 CONCEPTOS DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIA EN LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACION.**

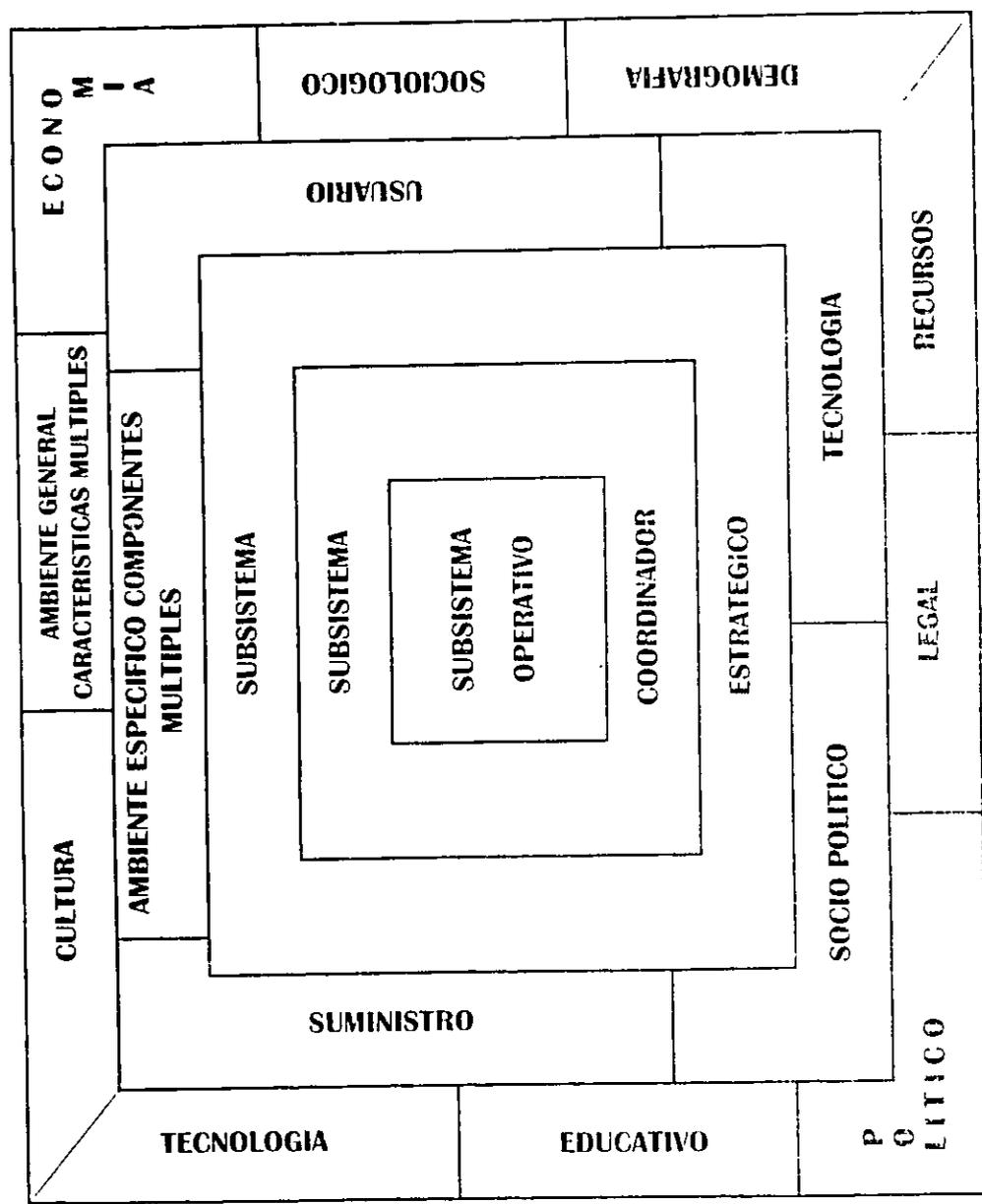
Los conceptos básicos serán tratados e ilustrados en las siguientes seis partes:

- Medio ambiente, responsabilidad social y objetivos
- Tecnología y estructura
- El sistema psicosocial
- El sistema administrativo
- Análisis comparativo
- Cambio, reto y futuro

Esto será la base para hablar de la tecnología y hacer una evaluación de sus efectos en la estructura de la organización, así como sobre el sistema psicosocial. Las relaciones estructurales y el diseño de la organización serán tratados posteriormente con detalles. También se analizarán a fondo los componentes del sistema psicosocial. Luego se revisará el sistema administrativo, subrayando las tareas, las funciones, el flujo de información, la toma de decisiones y las funciones claves de la planeación y el control de las actividades de la organización. En efecto, se seguirá un proceso ordenado de análisis con más detalle de cada uno de los subsistemas importantes de la organización.

A lo largo de estas exposiciones, se pondrá atención en los puntos de vista de contingencia al analizar los esquemas de relaciones entre los subsistemas y sugerir diseños de organización y prácticas administrativas adecuadas a diversas situaciones. Se harán referencias frecuentes a los tipos de organizaciones estable-mecánica y adaptable-orgánica. Después de haber considerado detalladamente el medio ambiente y varios subsistemas, consideraran los diversos subsistemas al comparar la organización.(Como se muestre en el siguiente esquema ).

# RELACION DE LOS MEDIOS GENERAL Y ESPECIFICO CON EL SISTEMA



## 1.9 CARACTERISTICAS DEL CONALEP VALLE DE ARAGON.

El 27 de diciembre de 1978 se crean el Colegios Nacional de Educación Profesional Técnico CONALEP, iniciando labores en el 10 de septiembre de 1979, desde este momento el colegio fungió como un organismo público descentralizado. ya que a partir del 17 de agosto de 1998 diferentes autoridades de la Secretaría de educación Pública como del CONALEP ante la presencia del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León firmaron el convenio a través del cual se inicio formalmente la federalización del colegio.

Las corrientes teóricas que fundamentan este estudio es la Teoría General de Sistemas, Teoría de la Enseñanza Problemica y Pensamiento Creador y Teoria General de la Administración.

La Teoría General de Sistemas la cual de acuerdo con Bertalanffy<sup>1</sup> se aboca a la formulación de principios validos para " sistemas " en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos integrantes y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos, situación por la cual nos permite abordar el estudio de nuestro objeto de investigación a partir de sus elementos constitutivos, sin perder de vista, de acuerdo con esta misma teoría, que para comprenderlo no se requiere sólo de los elementos sino las relaciones que existen entre ellos.

Su aplicación práctica da lugar al "Enfoque de Sistemas" el cual sirve de herramienta de análisis, por ir de lo complejo a lo simple, del todo a las partes. Este enfoque nos es muy útil en el desarrollo de la investigación, por permitir comprender que un sistema como lo es el de CONALEP debe ser considerado como sistema.

Además la Teoría General de Sistemas tiene como principal concepto el de conjuntos y elementos que cumple con tres condiciones:

- ☉ Los elementos están interrelacionados.
- ☉ El comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del otro.
- ☉ La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo depende al menos de los demás elementos<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ludwing Van Bertalanffy. quien idea y desarrolla la teoria general de sistemas.

<sup>2</sup> Lara Lozano, Felipe. "Metodologia para la Planeación de Sistemas: Un enfoque prescriptivo" Cuaderno de Planeación Universitaria. México 1990 pág. 62.

Esta concepción nos permite ubicarnos en la realidad, de que para hacer este tipo de investigación debemos considerar no sólo su concepción, sino también sus condiciones, características y tipos de Sistemas. Con relación a los tipos de sistemas estos pueden ser cerrados (aquellos que no tienen intercambio de materia y energía con el entorno, poco frecuentes en la naturaleza. Son en general sistemas físicos o mecánicos que mantienen relaciones estáticas entre sus elementos y una organización definitiva) y abiertos (son los que tienen un constante intercambio de materia y energía con el medio. Corresponden a los servicios, considerados como sistemas totales y a los sociales, que mantienen y desarrollan relaciones dinámicas. Se caracterizan por la flexibilidad, la participación, la confiabilidad, la sencillez y la economía)<sup>3</sup>

La Administración Educativa del CONALEP Valle de Aragón es, sin lugar a dudas, un sistema abierto por estar estructurado en tres niveles, cada uno de los cuales interactúa con los restantes a fin de arraigar nuevos valores y desarrollar actividades que contribuyen a generar procesos dinámicos, flexibles, confiables y participativos, con los cuales busca el máximo respeto a la esencia del hombre y su comunidad, y considera todas las cuestiones "externas" estrechamente ligadas con el proceso educativo... como las condiciones de vida, cultura, intersocial, morales y políticos, etc. ... como elemento específico de su propia gestión y de sus propios fines.

La Teoría de la Enseñanza Problemática y pensamiento creador es otro de los fundamentos teóricos al permitir vincular lo administrativo con lo pedagógico por la Dr. Martha Martínez Llantada al expresar que "El aprendizaje, como la creatividad es un proceso interno de la persona, al cual el docente no puede acceder directa ni exhaustivamente, pero, a la vez, es un proceso que tiene condiciones que se pueden propiciar, controlar y evaluar. La posibilidad de la creatividad reside, por una parte en el individuo y, por otra, en sus circunstancias y en su contacto con los hombres"<sup>4</sup> Como se observa el proceso creativo implica la transformación del medio y por tanto del individuo, donde, se anota lo que se aprende y se detecta las habilidades que permiten abordar y dar solución a los problemas de manera diferente, de ahí su relación con el proceso de aprendizaje.

---

<sup>3</sup> Martínez A. Jesús. "El Enfoque de Sistemas aplicado a la Organización de la Formación Profesional en México". Cuaderno de Planeación Universitaria. México, 1990. Pág. 37.

<sup>4</sup> Martínez Llantada, Martha. Curso de Aprendizaje Creativo. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (PLAC) Habana, Cuba 1995. Pág. 1

Como una de las necesidades que tiene el docente es el instrumentar los componentes del proceso educativo, esta teoría permite realizar una actividad reflexiva, desarrollar habilidades que permitan enfrentar nuevas situaciones y como consecuencia transforme la personalidad, además, permite que las actividades teóricas y prácticas no sean una barrera para las estructuras operacionales y cognoscitivas del pensamiento, lo cual propicia la búsqueda de nuevos métodos y conceptos.

El profesor que quiere desarrollar más la creatividad debe desarrollar a su vez, capacidades comunicativas, organizativas que estén encaminadas a ser asimiladas racionalmente y aplicadas operativamente para regular la dirección de la actividad del estudiante. El proceso de enseñanza debe ser abierto con la finalidad de provocar en el alumno que piense. El trabajo conjunto debe conducir al descubrimiento del conocimiento. La presentación de los contenidos debe ser muy bien, sin la vanidad de ostentar elocuencia y sin el descuido que sacrifica la precisión.

Las vías del desarrollo de la creatividad en el proceso de gestión docente se logran a través de considerar:

- Unidad entre la enseñanza y la creatividad
- Actividad acorde
- Vínculo con la práctica
- Características individuales de los estudiantes.

De lo anterior se deduce que, organizado un aprendizaje significativo... pero no de ese proceso sin vida estéril y fútil, rápidamente olvidado y que el pobre indefenso estudiante engulle mientras lo atan a su asiento las cadenas del conformismo... los alumnos son capaces de pensar y actuar de forma independiente, de comprender con más profundidad su papel y futuro y como consecuencia el desarrollo pleno en la productividad.

En todo el mundo se reconoce que la ADMINISTRACION en su concepción más amplia y actualizada -es una ciencia- social de marcada connotación por ello La Gestión Científica Educativa es un componente que no debe ser considerado ajeno a la finalidad que tiene cada una de las instituciones y comunidad que lo conforman (Directivo, docente, administrativo, personal de apoyo) para lograr la formación íntegra y útil del estudiante egresado, a través del aprendizaje creativo tendiente a alcanzar la calidad educativa.

La administración es un campo de conocimiento que a sido utilizado desde los orígenes del hombre hasta la actualidad, donde es considerado como un conjunto de acciones sistematizadas, que permiten obtener conclusiones generales, por lo que se considera como una ciencia.

La Teoría General de la Administración constituye un conjunto de conocimientos organizados por contar con una metodología propia, un marco Teórico-Conceptual y un contexto histórico, que permiten observar de manera concreta y precisa la eficiencia de la gestión administrativa educativa.

La finalidad de esta teoría es la de contribuir con su conjunto de conocimientos técnicamente estructurados, a la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, a través de las características de universidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica.

Es importante hacer notar que para alcanzar esto, el rol que debe desempeñar el elemento humano es toda Organización, es como piedra angular sobre la cual gira y se derivan una gama intensa de actividades y acciones que representan un esfuerzo conjunto, coordinado y cooperador, de los sectores de la administración, de las instituciones, de los servidores y de la comunidad educativa en general. De esta manera los valores humanos, las doctrinas filosóficas y el trabajo se conjugan para integrarse al quehacer administrativo de un país.

El desempeño de la administración en el campo educativo, se distingue siempre como el elemento imprescindible para apoyar la gestión en todos los niveles y operación de las instituciones. Es por ello, que su plena integración funcional reviste particular importancia y trascendencia, la primera porque sin recursos las acciones programadas no podrán ser desempeñadas con la eficacia requerida y trascendente porque los impactos y efectos que implica el desarrollo de las actividades se verán minimizadas o incluso anuladas, afectando seriamente los intereses y propósitos de la administración educativa en su conjunto.

En este contexto, se hace necesario reiterar que el pilar de la administración y de los servicios que presta el CONALEP Valle de Aragón es el recurso humano preparado, fortaleciendo su vocación de servicio y dotado de los elementos básicos para desempeñar su labor en la institución. Es por ello, que es necesario tomar la decisión de distribuir con mayor racionalidad los recursos poniendo énfasis en aquellas acciones prioritarias, que fortalecen al

Colegio. En este sentido es conveniente modernizar y actualizar la competencia y profesionalización del personal, la capacidad directiva y los sistemas administrativos.

El establecer la congruencia de las acciones educativas con los problemas que se presentan y - aún más - con la disponibilidad de los recursos con los que se cuentan, es tarea que implica acciones multidisciplinarias, pero, al mismo tiempo, dinámicas en cuanto a la participación de los involucrados. Como se observa, la administración educativa, tiene una vasta actividad en la cual el compromiso y reto es cumplir cabalmente con honestidad y espíritu de servicio en beneficio de la comunidad que atiende.

A pesar del rápido crecimiento que ha registrado la población y la planta industrial en la últimas cuatro décadas, a obligado a un desarrollo sostenido para garantizar los recursos humanos idóneos para poner en funcionamiento.

Es aquí donde el CONALEP tendrá como función primordial la de formar técnicos medios que el sector productivo requiere, ya que en nivel de profesionales técnicos medios se observa una demanda considerada proveniente de los sectores industrial, agrícola, de turismo, administrativo, bancario y de salud, y la oferta limitada de estos profesionales frente a una demanda creciente, daba como resultado que el trabajo fuera cubierto por trabajadores autodidácticas de muy limitada preparación y por universitarios que desarrollarían labores para las que no fueron debidamente preparados, dando lugar a que cubran los mandos intermedios con personal que reporto costos de formación extraordinariamente elevados y que no emplean sino en mínima fracción los conocimientos adquiridos.

El Gobierno Federal considerando, este problema apremiante, por lo que debía formar los recursos humanos necesarios para poder apoyar los programas de desarrollo económico y social del país.

Desde esta perspectiva se puede observar que el Gobierno Federal considera a la tecnología como un factor de desarrollo para los países denominados "subdesarrollados", ya que esta concepción de apreciar a la tecnología y a la educación como factores de desarrollo se desprenden de una concepción funcionalista.

Algunas de las características del funcionalismo (corriente de interpretación dominante en nuestro sistema educativo) son:

Considera que el desarrollo de la historia y particularmente del capitalismo se basa en la acumulación y transformación del progreso científico y tecnológico y por ello la principal finalidad de la educación consistirá en servir de mecanismo social de acumulación y transmisión del conocimiento científico y tecnológico, de acuerdo a las necesidades de la producción.

La unidad de análisis es el individuo y se enfatiza siempre el aspecto técnico.

Cada ocupación requiere un tipo y nivel de calificación de la fuerza laboral que debe proporcionarse principalmente a partir de la escuela.

Debido a esto se busca un vínculo estrecho entre formación y producción la escuela se convierte en esta tendencia en proveedora del recurso humano para la producción. Su papel consiste en capacitar en los diferentes tipos de habilidades y conocimientos que requiere el aparato productivo y funcionar además en sí misma como una empresa racional y eficiente.

La magnitud del "problema" y la necesidad de contar con los recursos humanos necesarios para apoyar los programas de desarrollo económico y social del país, se determina al Gobierno Federal el crear un instrumento específico que se abocara a su atención y solución.

Se partió de la base de que los cuadros medios del sector productivo deben de que los cuadros medios del sector productivo deben formarse en planteles que operen estrechamente con el sector productivo público y privado, de tal manera que las estructuras curriculares que se apliquen en ellos, se ajusten en su aspecto técnico a los requerimientos de la planta productiva y que esa preparación técnica se agregue otra de carácter social y cultural que de cómo resultado profesionales técnicos para mandos intermedios.

Se estableció que era necesario crear una nueva conciencia, en donde se valorara la importancia del profesional técnico, orientando al joven en el sentido de que puede contar con una enseñanza práctica que directamente lo lleve a desempeñar un trabajo bien "remunerado" para lo cual fue debidamente preparado. Esto representaría un importante encauzamiento vocacional que se traducirá en el incremento de la productividad de los recursos humanos.

Bajo estos lineamientos se puede apreciar que el técnico medio que forma el CONALEP, esta encaminado a fortalecer al sector productivo para el desarrollo del país, ya que requiere que este tenga una formación adecuada a la futura ocupación que desempeñará.

“El CONALEP intenta elevar la calidad de la educación mejorando los contenidos y métodos educativos, capacitando profesionalmente a su cuerpo docente y desarrollando materiales y tecnología educativa propia”.

Para reforzar la preparación académica del personal docente se diseñaron perfiles, planes y programas de estudio, se creó el Centro de Formación de Instructores, se desarrollaron cursos generales, especializados y por tipo de asignatura, se elaboraron diversos manuales y se publicó una revista de difusión pedagógica.

### **NORMAS GENERALES DE OPERACIÓN.**

1) El CONALEP posee tal organización que es congruente con la reforma administrativa y educativa que promueve el Ejecutivo Federal, de ahí que se considere al CONALEP Valle de Aragón, como conjunto armónico

2) El Colegio participan en el desarrollo económico de la región y actúan como agentes de superación social, de ahí que se busque vincular en forma efectiva esta institución educativa con la comunidad al participar miembros representativos de los diversos sectores socioeconómicos de cada comunidad local.

3) El plantel Valle de Aragón esta regulado por las normas determinadas por los órganos de gobierno y autoridades principales del colegio.

4) La formación que imparte el CONALEP es de índole terminal, de ahí que el egresado pueda incorporarse a la actividad productiva.

El director del plantel, será la máxima autoridad, y es nombrado por la Junta Directiva, basándose en una terna propuesta por el Director General del Colegio.

Sus funciones más importantes son: cumplir con las directrices y demás disposiciones tomadas por las autoridades superiores: formar y presidir el

Consejo del plantel e informar en forma sistemática sobre las actividades desarrolladas al Director General para su aprobación.

Para las funciones administrativas el CONALEP cuenta con unidades administrativas que apoyan a la dirección, las cuales son:

A) Dirección de Administración y finanzas, la cual se encarga de efectuar programas de inversión, controlar el ingreso y egreso del Colegio, coordinar los programas de inversiones que se autoricen para su ejecución.

B) Dirección de Promoción Relaciones Publicas, su función principal consiste en desarrollar actividades que faciliten la participación y aportación de los diferentes sectores económicos del país, difundir los objetivos generales del CONALEP, Valle de Aragón, proyectar la imagen del mismo a través de los medios masivos de comunicación e información sobre las actividades, programas y proyectos de esta institución educativa, a fin de ampliar las posibilidades de establecer convenios.

C) Dirección de Asuntos Jurídicos, se encarga de proporcionar asesora jurídica-política necesaria para el cumplimiento de las funciones del Colegio.

Para las funciones de asesora académica el Colegio Nacional de Educación Técnica de Valle de Aragón, cuenta con el siguiente órgano de consulta.

Consejo de los Planteles, el cual funciona como mecanismo mixto, que permite la participación de la comunidad aunque concretamente no se especifica como se realiza esta participación, si es que en la practica se da; y de los sectores productivos. El Consejo funciona como un órgano de apoyo, asesora y consultan de los directores de cada plantel, estos consejos se rigen de acuerdo a sus propios reglamentos.

## **DIRECCIÓN DE OPERACIONES ACADEMICAS**

La Dirección de Operación Académica surge en el mes de febrero de 1979 con el nombre de Dirección de Operación y Docencia, a partir del mes de junio de 1982, se le denomina con su nombre actual.

Esta Dirección se crea al surgir la necesidad de integrar la responsabilidad de los cuerpos docentes de los planteles y de verificar el cumplimiento de las

normas operativas de todas las direcciones corporativas de los planteles principal función es la preparación y el desarrollo del personal docente al igual que el control de las acciones académicas de las modalidades educativas del Colegio, en todos sus planteles.

A su vez, establecen medios de comunicación entre el personal docente con el fin de intercambiar experiencias y conocimiento.

También crea normas y controles técnicos y pedagógicos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Otra de sus funciones consiste en elaborar el calendario escolar de los planteles así como estadísticas de operación académica, es decir elaborar las estructuras educativas. Esta Dirección ha enfrentado el problema de integrar los cuadros docentes con el mejor recurso humano disponible persiguiendo alcanzar el objetivo de que los docentes sean profesionales activos dentro del sector productivo, y que compartan hasta diez horas como máximo de su tiempo y su experiencia, así como sus conocimientos con los jóvenes.

La Dirección de Operaciones Académicas tiene a su cargo las siguientes coordinaciones.

## **COORDINACIÓN DE FORMACIÓN, ACTUALIZACIÓN DOCENTE**

Esta Coordinación tiene como objetivo: proporcionar que el docente sea un elemento dinámico, para lo cual promueve cursos de formación y actualización docente que le brindan a este una preparación técnica y pedagógica. También se encarga del diseño y elaboración de manuales de apoyo para dichos cursos.

Además obtiene información de los diferentes centros de formación docente de otras instituciones nacionales y extranjeras, para el buen desarrollo de sus actividades, esta coordinación tiene a su cargo los Departamentos de Formación e Información Docente; Formación y Actualización de Instructores de Actividades Tecnológicas de Educación a Distancia para docentes y una oficina de copiado.

## **COORDINACIÓN DE ESTRUCTURAS EDUCATIVAS**

La Coordinación de Estructuras Educativas elabora el perfil de los docentes dentro de las diversas modalidades educativas así también revisa, aprueba y crea las estructuras educativas.

Entre sus funciones, se encuentran la elaboración de normas de contratación del personal docente; del calendario escolar que rija semestralmente en los planes y del proyecto del presupuesto a programas de la Dirección de Operación Académica, de acuerdo a las normas del Colegio. Además recibe proyectos de especialidades; recopila planes y perfiles de especialidades y módulos de los planes y realiza los formatos requeridos para su elaboración.

Para la realización de sus objetivos esta Coordinación cuenta con el Departamento de Verificación de Estructuras.

### **COORDINACIÓN DE OPERACIÓN DEL SISTEMA DE MODALIDAD ABIERTA.**

Esta Coordinación tiene por objetivo normar la operación académica de los planteles en su modalidad abierta, para ello empieza su captación con el fin de integrar alumnos que carecen de posibilidades para el ingreso al sistema escolarizado.

La modalidad abierta se adopta dentro del CONALEP en Julio de 1982, una de las funciones de esta Coordinación es la de determinar los planes y programas de estudio; establecer normas operativas y académicas propias del sistema, determinadas especialidades de acuerdo a la demanda de los usuarios; establecer la capacitación del personal docente (Nótese que se dice capacitación), así como determinar los costos del sistema.

Esta Coordinación para el desarrollo de sus actividades cuenta con los Departamentos de Normas y Medios Educativos de Operación y Control; y la Unidad del Sistema de Educación Básica.

### **COORDINACIÓN DE OPERACIÓN DEL SISTEMA ESCOLARIZADO Y CAPACITACION EN EL TRABAJO.**

Esta Coordinación tiene como función específica establecer mecanismos para que los planteles realicen las operaciones académicas necesarias al proceso enseñanza-aprendizaje.

Entre sus funciones esta la de elaborar tableros de control (estadísticas gráficas) que deberán mantenerse actualizadas: de los egresados, el cuerpo docente en los planteles; de la asistencia y puntualidad del mismo, y sobre el avance programático de cada uno de los profesores.

Para realizar sus actividades esta Coordinación cuenta con dos Departamentos:

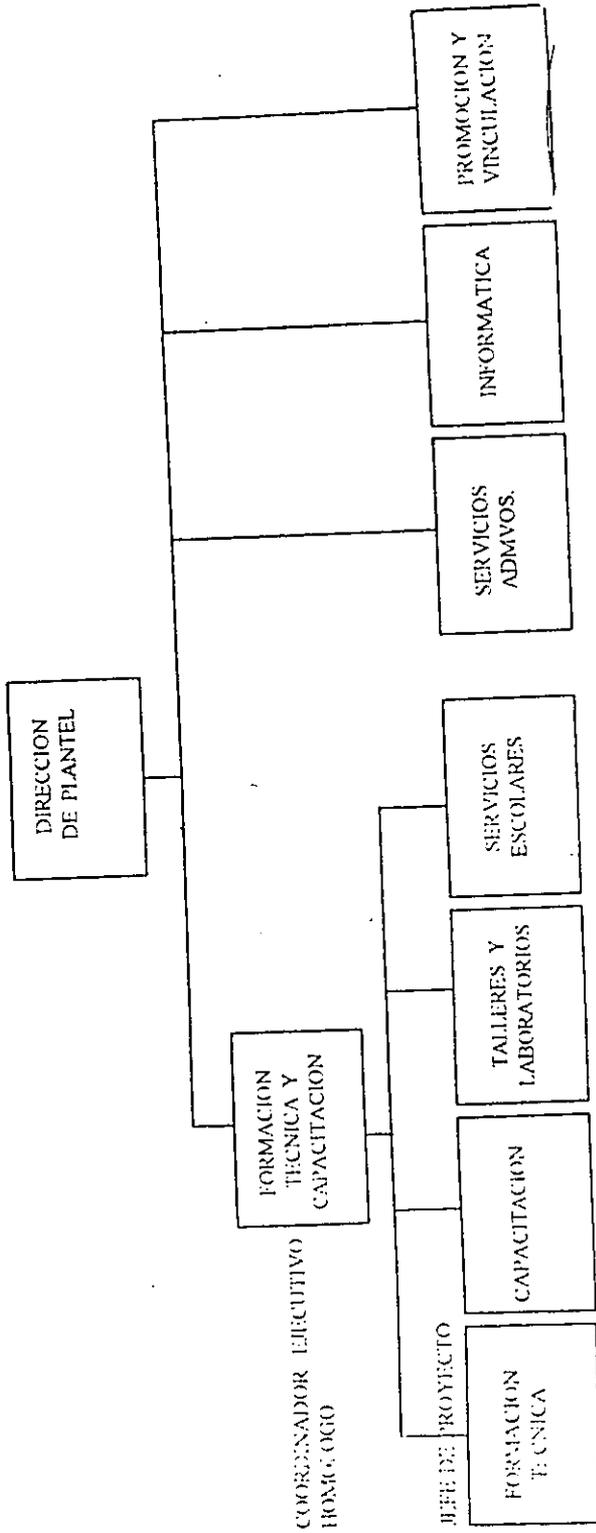
-De Normas e Instrumentación Operativa

-De Verificación y Seguimiento.

Hasta aquí se ha expresado los antecedentes, fundamentos teóricos y devenir histórico, surtimiento, estructura orgánica y funciones del CONALEP Valle de Aragón. Se presenta el organigrama actual del plantel. En el siguiente capítulo se presenta las formas y procedimientos para la captura y procesamiento y analistas de información.



REPRESENTACION: MEXICO - ATIZAPAN  
PLANTEL: VALLE DE ARAGON



## **CAPITULO II. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

En el presente capítulo se presenta las distintas etapas que se siguió en la presente investigación, partiendo de los elementos básicos metodológicos, a continuación el enfoque metodológico del trabajo de investigación, las muestras utilizadas, el procedimiento y técnicas empleadas.

Iniciamos con un breve análisis de los principios metodológicos esenciales en el estudio de la administración educativa, desde una concepción científica y del enfoque asumido en el trabajo, el cual parte de los principios rectores de una investigación de ámbito social.

### **2.1 ELEMENTOS BASICOS DE LA METODOLOGIA EMPLEADA EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA.**

La convivencia humana presenta tantas y tan variadas situaciones que es muy difícil de identificar y menos aún ordenar todos los datos que tenemos en relación con ella, por eso, en un proceso analítico es necesario separar y simplificar los conceptos para poderlos trabajar.

En el momento actual en que hay una gran variedad de fenómenos que intervienen en la sociedad, es muy difícil contar con una teoría general aplicable a todos ellos y por consiguiente, es necesario utilizar una metodología de las ciencias sociales y administrativas donde es posible analizar investigar y clasificar los conceptos, sin importar que sean axiomas, hipótesis, clases, dimensiones, categorías, características, variables, factores o indicadores, ya que en la medida en que más se precisen y se expliciten mejores resultados tendrá la investigación y por consecuencia adquirirá una mayor congruencia.

Al ser la metodología una forma lógica de entender o explicar la realidad, con apoyo en instrumentos de análisis, es conveniente por ello, que para analizar la administración pública en una estructura del gobierno y los distintos aspectos sociales, políticos, culturales, educativos, etcétera, en que se encuentra inserta, tenga que indicar que en este trabajo de tesis utilizo enfoques y contribuciones provenientes de muy diversas áreas del conocimiento, así como aportes de la teoría y tecnologías administrativas, sobresaliendo la llamada "ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA".

La interdependencia que existe entre ciencia, tecnología y administración es cuestión que en la actualidad nadie pone en duda, sobre todo si se considera a la actividad administrativa como una coordinación de esfuerzos individuales para el logro e un propósito en común que en forma aislada no sería posible alcanzar, es decir, a la administración le corresponde establecer y operar los mecanismos y sistemas que permiten el mejor aprovechamiento de los resultados de la ciencia y la tecnología a fin de aplicarlos al desarrollo del ser humanos y a la generación de satisfactores para canalizarlos hacia el desarrollo económico y social de la nación.

En forma específica se puede establecer que la administración educativa debe satisfacer las demandas y resolver los problemas, su actividad está dirigida fundamentalmente a la formación integral del individuo. Por lo anterior se deduce que el objetivo de la administración educativa es la promoción del bienestar económico y social de la población al igual que el instrumentar las estrategias y políticas para la gestión de una ciencia y una tecnología congruente a nuestros recursos y necesidades.

Consecuentemente, la metodología comprende un conjunto de postulados y premisas generales que orientan la facultad cognoscitiva propia e inherentemente al hombre y el conocer del investigador, en relación con el objeto de conocimiento que en nuestro caso es la administración educativa.

Independientemente de las formas peculiares de proceder que asume cada rama específica del saber existen constantes valederas para esta ciencia administrativa donde la investigación que se realice supone la lógica en un sentido más amplio, sin entender esto como que el investigador debiera aprender la lógica formal y la metodología antes de que realice la investigación. Por lo anterior se puede afirmar que la metodología es requisito insalvable para el manejo y comprensión de los procedimientos teóricos y empíricos de la administración, coadyuvando éstos a precisar la validez y trascendencia de sus principios y resultados al visualizar, en el contexto general, que es el objeto de conocimiento y como lo capta el sujeto. Debido al análisis crítico de los propósitos y medios que se utilizan en tal captación se convierte en auxiliar insustituible para precisar la esencia del conocimiento que se intenta lograr, guía de primer orden para la búsqueda de nuevos caminos, ideas y explicaciones; factor primordial en el desarrollo de la ciencia, elemento básico para comprobar la autenticidad de los conocimientos y punto de partida en la creación de nuevos enfoques que faciliten la comprensión de los fenómenos y objetos de conocimiento.

Es importante destacar la validez que tiene la aplicación del método científico dentro de esta tesis, sin considerar que su práctica constituye la única respuesta valedera a la problemática de nuestros días, como mecanismo eficaz en la planeación, ordenación, control, resolución de problemas, desarrollo de nuevos planteamiento, manejo de situaciones y elementos, así como una mayor comprensión del medio que rodea al hombre.

La noción del método científico constituye una convención conceptual analítica que permite resumir al conjunto de acciones, criterios, pausas y estrategias de que dispongo para establecer los aspectos y lineamientos que rigen en este momento a la administración educativa dentro del sector tecnológico con el propósito de integrar en un todo armónico el caudal de conocimientos tácticos y procedimientos que, de otra manera se encontrarían dispersos, sin tener la validez de que disfrutaban en este momento.

Ante tal variedad de aspectos, no es de extrañar que, al intentar elaborar un diseño de investigación, surjan a cada paso rangos de alternativas de una variedad múltiple, lo cual dificulta la selección de las categorías metodológicas, así como del estilo de análisis a seguir. La reducción técnica de las opciones por su importancia relativa, no pueden impedir que continúen existiendo las demás perspectivas y los otros estilos posibles, pero sí permite que se asuma una mayor conciencia de su posición relativa, con la correspondiente responsabilidad que ello entraña y con el consiguiente reconocimiento de las limitaciones de cada método. Por otra parte, el logro de la objetividad absoluta es imposible, ya que al seleccionar los hechos y enfoques con los que se trabajó, introduzco un cierto grado de subjetividad, en estas condiciones pretender ser objetivo sólo significa aceptar que hay muchas maneras de analizar la realidad, ya que al conocerlas con cierta sistematización, puedo superar hasta cierto grado el subjetivismo inherente al proceso de investigación. Es casi imposible evitar la presencia de cierto subjetivismo en el momento de realizar la selección de las categorías y los conceptos que empleo al diseñar la investigación o metodología específica.

En materia de administración educativa, al igual que ocurre en otros campos del conocimiento, establece Gildardo Campero Cárdenas, en la revista de administración pública número cuarenta, que el análisis racional sólo se realiza en función de categorías o conceptos que sirven de marco o elementos constitutivos a las teorías y las hipótesis de trabajo. También aquí debe procurarse que dichas categorías sean adecuadas al análisis administrativo, aun cuando a menudo éste ha debido avanzar hasta ahora, sin disponer de las categorías de análisis apropiadas, ya que en la mayoría, los estudios realizados

para comprender el funcionamiento de la administración educativa forman parte de otras concepciones más detalladas o complejas, o bien subyacen en las decisiones administrativas que cotidianamente se adoptan por las instituciones.

El modelo general de planificación de Ychezkel Dior, establece tres clases principales para la investigación de las ciencias sociales:

- a) Los modelos cuantitativos, que son aquellos que desean expresar, las relaciones recíprocas entre diferentes variables o indicadores.
- b. Los modelos cualitativos, que pretenden explicar, las relaciones recíprocas entre distintas variables o conceptos más complejos, sin utilizar fórmulas matemáticas ni clasificaciones o tratamientos cuantitativos.
- C) Los modelos analíticos, que forman una subespecie de los modelos cualitativos y que se centran en el diagnóstico esquemático de las variables principales y en el desarrollo y análisis de un conjunto sistemático de términos y de relaciones.

Cualquiera de estos modelos u otros que existen constituye solamente un medio para facilitar la comprensión de los fenómenos naturales y humanos, pero sobre todo en el último aspecto no debe convertirse en un fin o meta en sí mismo.

Al investigar los fenómenos que caracterizan a la gestión educativa actual, conviene no olvidar que ésta constituye un área del conocimiento que tradicionalmente ha venido utilizando conceptos y criterios elaborados por ciencias como: derecho, sociología, economía, ciencias políticas y las denominadas ciencias administrativas, entre otras, por lo tanto resulta prudente, al intentar el análisis inicial de cada uno de los elementos que entorno a ella se manejan, explicitar la connotación que habrá de darse en el análisis a cada uno de dichos elementos.

Debe quedar claro, que en una investigación de este tipo, es absurdo establecer un método teórico único que sirva de base para todos los propósitos, por lo mismo, resulta útil combinar diversos métodos, ya que presentan mayores ventajas que desventajas. Se puede advertir que una combinación de estos facilitan la adopción de una actitud más relativista y ecléctica, que permita el continuo aprendizaje y la visión heurística de los problemas, a la vez que evita

la pretensión de validar dogmáticamente hipótesis o categorías previamente comprometidas con propósitos ideológicos.

El método descriptivo utilizado en el presente trabajo de investigación corresponde básicamente al tipo cualitativo y dentro de este grupo a los llamados analíticos, al reconocerse que en muchos aspectos, la administración educativa en varios ámbitos, carece aún de conocimientos sistemáticos requeridos para la construcción de modelos matemáticos, aunque no se desconoce la conveniencia de su utilización, como en el caso del estudio de la educación técnica. Pero aun en los casos en que se decide utilizar modelos de tipo cualitativo, se requiere previamente explicar la operación que precede a cualquier tipo de medición, por ello antes de cuantificar o de efectuar operaciones, es necesario definir el campo, lo cual obliga a establecer sus características, seleccionando con un criterio convencional los rasgos que van a ser analizados, por lo tanto es necesario partir siempre con un enfoque analítico.

El enfoque analítico empleado en esta investigación será tanto descriptivo, como evaluatorio y normativo, donde es indispensable plantear en forma sistemática las principales variables que se analizan y por medio de ellas. Formular una estructura de términos y de clasificaciones comprensivas, que puedan ser estructuradas y manejadas para efectos de los análisis y propuestas que se quieran formular en cada caso. Conviene también advertir que esta formulación que supone todo modelo resulta difícil su diferenciación en términos absolutos, por lo tanto, al definirlos deben precisarse sus límites convencionales lo más claramente posible, sin perder de vista, que al presentarse los fenómenos en la realidad no siempre es fácil distinguirlos en forma tan clara y sencilla como lo propone el modelo, por lo general, dicho fenómeno se encuentra en permanente desplazamiento entre los extremos de un contexto teórico, cada uno de los cuales constituye una posibilidad hipotética o probabilística que una realidad concreta y observable en todos los casos.

Por ello, el estudio de la administración pública no debe pretender jamás encontrar en la realidad una correspondencia exacta de sus modelos o tipos ideales, sino más bien conocer y anticipar sus tendencias y rangos más probables. En la realidad los flujos del sistema no suelen transcurrir con la sencillez o mecanicidad con la que se plantean, ya que éstos solo aspiran a presentar una reducción sintética de su funcionamiento real. Conviene tener presente que, si bien, para efectos de análisis, resulta de gran utilidad poder distinguir de una manera clara y precisa las diferentes variables que

caracterizan al modelo, pudiera plantearse el riesgo de concebir los diferentes factores o variables que se analizan en el mismo como si en la práctica estuvieran totalmente aislados unos de otros. No debe olvidarse que la realidad constituye siempre una formación continua en la que se presentan relaciones de dependencia recíproca, en mayor o menor grado, entre la mayoría o la totalidad de sus diversos componentes.

Pero ante la imposibilidad de conocer todas las relaciones recíprocas que puedan darse entre las distintas variables, existentes o imaginarias, se vuelve necesario utilizar un modelo analítico que identifique solamente aquellas que se consideran prioritarias, útiles o pertinentes al análisis que deseo realizar, obteniendo con ello un acercamiento que me permite ubicar en la realidad el contexto que estoy investigando.

Finalmente, reitero, que la propuesta aquí presentada para la investigación de la tesis, no pretende especular en torno a un modelo ideal, supuestamente válido para todo momento donde se dé esta acción, sino que solo busca facilitar la comparación entre los análisis, diagnósticos, evaluaciones, predicciones y prescripciones que vienen realizándose en la época actual. Pero en todo momento reconozco que cualquier administración educativa históricamente dada que se quiera analizar, para efectos de plantear metodológicamente sus posibles opciones de actualización administrativa, se presenta siempre en la realidad con una riqueza y una complejidad infinitamente mayor que la que puede prever cualquier esquema metodológico formal que exista para el estudio y comprensión de la misma, por ello, es que debemos tener siempre presente los célebres consejos de los filósofos y estudiosos de la sociedad humana.

## **2.2 ENFOQUE METODOLOGICO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.**

Toda administración educativa en el momento de encarar sus problemas, suele presentar dos tipos de respuestas: aquellas que se derivan del funcionamiento de los factores de conservación o estabilidad que le son propios y aquella que se origina en su capacidad institucional de transformarse y adaptarse dinámicamente frente a las tensiones que se ve obligada a enfrentar en forma permanente, ambos elementos son necesarios para el adecuado funcionamiento de la administración educativa en el Colegio Nacional de educación Profesional Técnica Valle de Aragón.

Entre las causas que ayudan a la estabilidad de la administración educativa, tenemos la necesidad de que las acciones administrativas y técnico pedagógicas tengan una continuidad, a fin de garantizar la seguridad legal y material que la ciudadanía demanda; valores significativos del aparato educativo, con apoyo a las garantías o derechos que establece la ley, así como la imparcialidad que debe manifestar el estado frente a los diferentes intereses particulares en pugna, Etc. Por ello, en su calidad de instrumento, la administración educativa es un factor de garantía y regularidad, lo que se traduce en cierta estabilidad.

Debido a lo anterior es que cualquier organización tiene elementos que en lo general cambian muy lentamente a menos que se presenta una condición que lo exija. Siendo elementos relativamente estables los objetivos y normas básicas; las pautas internas de funcionamiento y las relaciones internas y externas.

Así, por lo general, los aparatos administrativos y técnico pedagógicos muestran un grado relativamente elevado de estabilidad, en periodos altamente dinámicos, con modificaciones o adaptaciones que no pueden ser consideradas como transformaciones o reformas substanciales o de fondo. A esto obedece sin duda que los enfoques empleados para analizar o describir el funcionamiento de la administración educativa en el Colegio Nacional de educación Profesional Técnica Valle de Aragón, no sean estáticos, mecanicista y lineales, ya que ellos están orientados exclusivamente a enfatizar los aspectos relativos a la estabilidad de la organización, más que a su posibilidad de adaptación, este tipo de enfoques es utilizado para explicar el funcionamiento de aparatos administrativos y de gestión técnico pedagógico de muy lenta transformación. Pero en la actualidad, cuando la velocidad de cambio social, exige un mayor dinamismo de la administración educativa, es necesario utilizar metodologías de análisis que no sólo se orienten a describir la conformación y funcionamiento actuales, sino que permitan estudiar y percibir sus tendencias y posibilidades de adaptación institucional.

Si bien, los cambios sociales han existido siempre, es sobre todo durante las últimas décadas donde se ha dado esto, no solo por los avances científicos y tecnológicos, sino más bien por el desarrollo que ha tenido la humanidad en todos sus aspectos y principalmente en el educativo.

Las tareas cambiantes y crecientes demandadas por la sociedad actual, están siendo sometidas más frecuentemente a severas pruebas, al incrementarse la investigación sobre la capacidad del gobierno. Los análisis de la toma de

decisiones gubernamentales, su legislación y su implantación han aumentado cualitativa y cuantitativamente. Sin embargo, paradójicamente, debido a que muchas tensiones tienden a generar resistencias entre los factores que propenden hacia la estabilidad de la administración educativa, diversos autores afirman que las transformaciones ocurren en condiciones de crisis o disfunciones importantes. Algunas de estas condiciones llegan a constituir la causa de reorganización de las instituciones educativas.

De lo anterior se puede concluir que las tensiones internas así como las externas que se producen en función de la relación existente entre cada organización y su contexto, suelen constituir un fenómeno normal de todo CONALEP, siendo inevitable, las tensiones internas que se presentan entre la estructura interna encargada de las funciones de vinculación de las diferentes partes que integran una organización o entre ésta y su contexto, también entre las estructuras de regulación de los procesos y las áreas operativas específicas, estas tensiones pueden resultar incluso convenientes al propio sistema, ya que pueden ser origen de tendencias que tengan efectos positivos en el desarrollo de la propia organización educativa.

Por todo lo anterior es que creo que el método de análisis más adecuado para comprender los procesos dinámicos que presenta la organización administrativa educativa sea el enfoque de sistemas, éste permite entre otras cosas, entender la organización administrativa y técnico pedagógica formando parte de una realidad y facilitando la formulación de hipótesis tanto sobre su funcionamiento normal como sobre los posibles resultados, que pueden derivarse de la adopción de medidas que afecten a una parte importante del sistema, en relación con las demás variables que lo integran.

Así la noción intuitiva de que un todo constituye algo mayor que la simple suma de sus partes, encuentra una formulación científica y metodológica en el enfoque de sistemas o análisis de sistemas, al que corresponde encontrar en el conjunto de transacciones o interacciones, aquellas que sean más relevantes para el análisis de la investigación deseada. Todo enfoque sistémico conlleva inevitablemente un cierto grado de subjetividad, al no lograr describir todos los componentes posibles de las variables seleccionadas dentro de una realidad social dada, donde este enfoque establece convencionalmente las fronteras o límites del mismo, al precisar los elementos o componentes que se consideran dentro o fuera del mismo, a efecto de plantear conceptos básicos en torno del comportamiento de aquellos componentes que se han decidido considerar como relevantes para su estudio y posterior funcionamiento del sistema.

En este estudio se parte de la concepción de que, al menos formalmente la administración educativa está al servicio del cumplimiento de los objetivos políticos que se recogen en el marco filosófico-ideológico y constitucional que le da base y apoyo, desde luego que la actividad del órgano rector no se circunscribe a las esferas de acción y comportamiento que recoge explícitamente el marco institucional del gobierno, por lo cual, la metodología y enfoque propuestos se califican de instrumentistas ya que, a partir de sus objetivos, procura centrar su atención en la legalidad y la conexión eficaz, eficiente y congruente, entre dichos fines y los medios utilizados, donde se difiere de una posición exclusivamente finalista.

Para efectos de este trabajo, los mecanismos y procesos que conducen a la toma de decisiones políticas por parte de la instancia correspondiente, habrán de ser consideradas como variables relativamente ya dadas o independientes, a fin de poder centrar la atención en los procesos que permiten traducir en acciones concretas dichas decisiones. Para los propósitos que se persiguen en esta investigación, se propone en términos generales que todo sistema administrativo esté integrado, de manera muy simplificada, al menos de los siguientes elementos:

- ❖ Un contexto o ambiente socioeconómico, compuesto para las relaciones que se producen entre grupos o individuos.
- ❖ Demandas, normas y recursos necesarios para que actúen.
- ❖ Mecanismos o procesos institucionales que trabajan en beneficio de la sociedad.
- ❖ Bienes o servicios destinados a cumplir las normas o a satisfacer los requerimientos planteados a la instancia político-gubernamental por los grupos que constituyen el ambiente socioeconómico.

Al aplicar este enfoque sistémico con precisión y detalle, se considera como insumo de la administración educativa, a las normas legales, las directrices políticas y operativas y demandas que le plantea el contexto socio-económico, así como los recursos humanos, materiales y financieros, entre otros, que el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica Valle de Aragón utiliza.

## 2.3 ETAPAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.

Para la realización del presente trabajo se hace necesario para el mismo llevar a cabo un estudio de campo, pues el investigador no solo debe conocer las bases y fundamentos teóricos, sino que también el comportamiento en la realidad, por lo cual debe acudir al lugar de los hechos, en donde a través de distintos instrumentos y técnicas logre constatar el comportamiento y actuación de las diferentes variables, propiciado con ello, el llegar a un conocimiento real del estudio de un fenómeno social, de una situación, de un hecho u objeto de conocimiento. para conocer evidentemente las causas y efectos que influyen positiva o negativamente, canalizándolas hacia la formulación de conclusiones.

El estudio que se realizo se ubica dentro de la investigación descriptiva participativa, específicamente dentro del denominado "Estudio de tipo encuesta", su finalidad es la de reforzar la información obtenida en la sección teórica de la tesis, que se constituye por los primeros capítulos. Este tipo de estudio nos remite lo referido por los sujetos directamente involucrados con el desarrollo de la gestión educativa en el CONALEP Valle de Aragón, motivo por el cual fue elegido al permitir lograr un estudio más objetivo y real sobre el proceso en cuestión,

La investigación se efectuó a partir de la función de la administración educativa realizada por el órgano rector y el CONALEP Valle de Aragón como instancia operativa, donde se determino los rubros que permitieron indagar sobre aspectos esenciales de la temática.

Durante el desarrollo del estudio, a estos rubros se les denomina con diferentes nombres, como elementos, ejes y principalmente como variables, denominación, esta última, conque se hace el estudio de los resultados de las encuestas. Razón por la cual se toma indispensable dilucidar la concepción que se le da a este término.

Generalmente el término variable es propio de un estudio experimental o es donde comúnmente se usa, sin embargo dentro de la investigación descriptiva es factible usarlo, sólo que su significado es diferente, pues contrariamente a la investigación experimental, es donde la variable representa condiciones o

características que manipula y controla el experimentador<sup>1</sup>, dentro de este trabajo se trata de variables no manipulables pero reales<sup>2</sup> que el investigador observa y estudia.

La encuesta que se realiza se denomina "encuesta de exploración". a partir de la cual se trato de recabar las opiniones de las diferentes personas que la contestaron, de acuerdo con Schutter<sup>3</sup>, en este tipo de estudios no se parte de una hipótesis, sino más bien de una descripción de fenómenos. Para ello se aplicaron diferentes cuestionarios que tuvieron como propósito el recabar la misma información pero con diferentes sujetos, por tal motivo, estos instrumentos fueron contestados por personas que integran la comunidad del CONALEP Valle de Aragón.

La consideración que hago, como postulado, de que la eficiencia de la administración educativa del CONALEP Valle de Aragón puede ser apreciada a través del grado en que los resultados del funcionamiento del mismo, se aproximen al logro de los objetivos que fundamentalmente persigue el conjunto de políticas instrumentadas por las autoridades del órgano rector. De esto se desprende que, si entre tales objetivos se encuentra concretamente el de la calidad de la educación tecnológica, ello se interpretará como un objetivo de carácter instrumental y no funcional. En efecto, tal objetivo se debe entender como el propósito de instrumentar diversas acciones que acerquen los resultados de todos los aspectos o procesos que intervienen en él, al logro de las metas establecidas a pesar de que éstos sean instrumentales con respecto a la consecuencia de otras finalidades.

Como se advierte, cualquier valoración que se haga, cuando parte de la equivalencia entre el concepto y el logro de aquellos objetivos de las políticas educacionales que son externos al sistema, es muy difícil establecer una simple comparación entre las metas de los diversos programas del sector educativo y los resultados de cada uno de ellos. Para valorar el logro de los objetivos de la administración educativa es necesario, por lo tanto, recurrir a un marco de referencia de mayor amplitud de la que habitualmente utiliza las personas que tienen a su cargo la evaluación de estos aspectos dentro del sector. El marco al cual recorro, permite la deducción de un conjunto de

---

<sup>1</sup> Best. *Como Investigar en Educación*. Editorial Imagen. México 1984. pág. 116.

<sup>2</sup> Ibid. pág. 31.

<sup>3</sup>

indicadores distintos a los que expresan las metas de los programas que están siendo desarrollados en estos momentos.

Ahora bien, como siempre sucede cuando se hace un estudio de este tipo, al expresar los propósitos de las políticas organizacionales en términos que nos permitan obtener mediciones del grado en que tales propósitos se logren, tengo que optar entre diversos marcos de referencia, que se excluyen entre sí. En primera instancia, dos marcos extremadamente opuestos, por un lado, podría elegir aquél que, al considerar los diversos factores sociales, políticos, económicos y culturales, que condicionan el funcionamiento y restringen la efectividad de la administración dentro del CONALEP, el cual da lugar a un conjunto de indicadores que operacionalizan los objetivos del mismo, por otro lado, puedo elegir un marco de referencia que, al prescindir de la consideración de estos factores, genere indicadores que se puede considerar ideales. Así, en el primer caso, los objetivos de la administración educativa definen después de que se han tomado en cuenta diversas inercias, procedentes de las dinámicas que han caracterizado al desarrollo experimentado por él en los últimos años. En el segundo marco, en cambio, los objetivos se expresan en términos que no se desprenden de situaciones afectadas por dicha inercia.

Ahora bien, es evidente que este momento que vive la nación, existen diversas limitantes que no permiten considerar como viables las definiciones de los objetivos de las políticas educacionales que se desprenden de este segundo marco de referencia, son también evidente que, si se aceptan las definiciones derivadas del primero de estos marcos de referencia, la administración educativa del sistema educativo tecnológico sería apreciado a través de criterios que no garantizan la realización de los valores a que aspira cualquier sistema.

1. Por tanto, es conveniente partir de un marco de referencia donde están involucrados los dos descritos con anterioridad sin dejar de considerar los factores que condicionan el funcionamiento y limitan la efectividad del sistema, define las políticas, en términos donde se consideran las acciones que deben ser desarrolladas. Para que las actividades contrarresten las inercias ha que he hecho mención con anterioridad, y así aproximar paulatinamente los resultados hacia las definiciones de los objetivos de las políticas educativas que, por ahora, se consideran invariables.

Para poder definir los objetivos del sistema de educación tecnológica en esta forma, es necesario identificar, en primer término, las dinámicas sociales de

las cuales se derivan las inercias que será necesario contrarrestar, estas dinámicas constituyen la racionalidad del sistema social, ya que dichas inercias resultan de los objetivos hacia los que se orienta las fuerzas dominantes en la estructura social del país. Una vez identificados, es conveniente imaginar los tipos de acciones que contribuyen a contrarrestar los efectos de las mismas, lo cual supone generar un conjunto de teorías operativas que permitan fundamentar la convicción de la función de la educación tecnológica en la forma en que aquí se está analizando. Dichas teorías no sólo permiten expresar en términos cuantitativos los objetivos de la administración educativa, sino que también servirán para señalar las estrategias que deberían seguirse para que las diferentes acciones del sector se dirijan hacia el logro de las propuestas que establezcan en este rubro u otros y así evitar que se generen resultados condicionados por la inercia procedente de la forma en que hasta ahora ha funcionado.

La parte operativa del trabajo de campo la realice a partir de cuatro etapas que son: Planeación, diseño, aplicación y procesamiento de datos.

## **2.4 ETAPA DE PLANEACION.**

Partiendo del postulado: "La educación es un factor de transformación que colabora en la integración de una sociedad más humana, justa e independiente, por ello el Colegio Nacional de educación técnica Valle de Aragón debe realizar una serie de esfuerzos, con el propósito de establecer los mecanismos congruentes para administrar las actividades económicas, humanas y sociales, así como la gestión técnico pedagógica.

Para detectar el grado en que se ha dado cumplimiento a este postulado, es por lo que realizo la presente investigación de campo, de lo anterior se desprende la planeación que instrumenté para analizar, diagnosticar, valorar y encontrar las innovaciones que deben realizarse para lograr el desarrollo del sistema de educación tecnológica de México.

Como se advierte en el planteamiento ya establecido, esta etapa esta íntimamente vinculada con las otras tres, debido a que todas ellas nos permitieran, poder:

- Operacional izar el sistema de educación tecnológica en la función administrativa que le compete.

- Determinar los factores internos y externos que intervienen en forma directa en el desarrollo del sistema educativo en cuestión.
- Identificar las relaciones que existen entre los distintos componentes que interactúan en dicho propósito.
- Señalar los indicadores que permiten integrar finalmente la propuesta de la investigación. Con esto pretendo que el CONALEP Valle de Aragón sea;
- Más acorde al momento actual.
- Impulsor del desarrollo social.
- Propiciador de una formación de excelencia.
- Vinculo entre lo educativo y lo productivo.

## 2.5 ETAPA DE DISEÑO.

Durante esta etapa realice las siguientes actividades básicas:

- ✓ Definir la muestra con la cual se realiza la investigación, para ello se tomara en cuenta la población existente en el CONALEP Valle de Aragón
- ✓ Determinar los ejes bajo los cuales gira la investigación, para ello tome como base la evolución histórica que ha tenido el sistema hasta nuestros días, el estudio que sobre administración educativa han realizado distintos estudiosos de este campo y las funciones que realiza cada una de las dependencias y áreas de cuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Educación, Reglamento Interior de la Secretaria de Educación Pública y Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- ✓ Establecer las variables que inciden en cada uno de los ejes, con fin de precisar la información que se requiere y así evitar datos que desvíen la investigación y por consiguiente el acopio de indagación inadecuada.

- ✓ Elaborar los cuestionarios que servirán para recopilar la información. estos se diseñaron en tal forma, que dan respuesta a cada una de las variables y por consiguiente a los ejes de la investigación.

Para la definición de los ejes de la investigación se parte de que el desarrollo de la administración educativa en educación técnica, se fundamenta y apoya para desempeñar con eficiencia su función en la organización, administración, verificación, legislación, planeación y políticas, todos estos elementos son esenciales en el proceso, pues de su interacción depende el buen funcionamiento del CONALEP Valle de Aragón y por consiguiente de la administración educativa y gestión técnico pedagógica, por tanto la consecución de los objetivos que tiene asignados los alcanzará si logra que esos elementos interactúen en forma adecuada, ante este aspecto las variables de la investigación constituyen las funciones antes mencionadas.

Para integrar los ejes de la investigación a las variables que interactúan en cada uno de ellos, se considera pertinente presentar la concepción de estos términos, con el propósito de unificar los criterios y evitar una interpretación diferente a la que utilizo en el trabajo, sin que la presentación de cada uno de ellos nos indique el orden en que se realizan.

**ORGANIZACIONES:** Ordenamiento de los distintos componentes que intervienen en el quehacer educativo, incluyendo a todo lo relacionado con una comunidad.

Partiendo de esta definición, detecto que la organización educativa es un medio que trata acerca del estudio de las relaciones de la educación con la vida pública, especialmente la relación entre el estado y la sociedad para la realización de los grandes fines de la educación tecnológica. También se refiere a los fenómenos que condicionan el hecho educativo, es decir, que la buena o mala organización de una dependencia, área, dirección o institución, influirá en forma directa en los resultados que se obtengan en el último elemento que en nuestro caso es la comunidad escolar.

**ADMINISTRACION:** Es el control y manejo de los recursos humanos y materiales para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por las políticas educativas.

Con lo anterior se establece que la administración dentro del sector educativo, es la acción que realiza el hombre, al ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizacionales y legales, sin perder de vista que para administrar debemos controlar y dirigir todos los aspectos que intervienen dentro de ese ámbito en el que nos encontramos, por eso, la dirección, control y gobierno, son las actividades que permitirán que el proceso educativo se de hasta llegar a su último producto que es la enseñanza-aprendizaje.

**VERIFICACION:** Es el conjunto de acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones del proceso educativo, el perfeccionamiento profesional de responsables de esta actividad y a la prosperidad de la situación escolar.

Considero que de nada sirve una buena organización y administración, si no existe un medio que efectúe una constante verificación de la manera en que marchan los diferentes componentes de una dependencia, área, dirección, departamento o escuela, por lo que se hace necesario el que exista en todas estas secciones un buen proceso de supervisión, ya que, el sistema requiere de un medio para velar por el cumplimiento de las disposiciones organizativas, legislativas y administrativas de la mejor manera posible, así como de procurar el mejoramiento profesional de los elementos que intervienen en la situación educativa, todo ello permitirá alcanzar la prosperidad del sistema de educación tecnológica.

**LEGISLACION:** Es el conjunto de normas encaminadas a regular las actividades de los elementos humanos encargados de la educación.

Como se detecta la legislación es un elemento básico dentro de la administración pública, ya que ella proporciona el conjunto de disposiciones emanadas de la autoridad competente, con la finalidad de orientar, organizar y regular, todos los aspectos que intervienen en el proceso educativo del país. En el particular caso del sistema tecnológico en todos sus niveles y modalidades, está basada en el artículo tercero constitucional, la Ley Federal de la Educación y el reglamento de las Condiciones de Trabajo de la Secretaría de Educación Pública.

**PLANEACION:** Es la previsión de los distintos aspectos que tiene que considerarse en el desarrollo de una situación, en este caso educativo, es decir, la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base a la

investigación y elaboración de esquemas detallados que habrá de realizarse en un futuro.

La planeación es importante, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y así establecer las medidas necesarias para afrontarlas, además existen fundamentos en los que nos podemos apoyar para propiciar el desarrollo de la organización, reducir los niveles de incertidumbre, enfrentar las contingencias que se presenten, visión del porvenir, establecer un sistema racional para la toma de decisiones, reducir los riesgos, promover la eficiencia, proporcionar los elementos para el control, proporcionar rendimiento de tiempo y esfuerzo, evaluar alternativas, precisar hacia donde se dirigen los esfuerzos y maximizar el aprovechamiento de los recursos en todos los niveles.

**POLITICA:** Es la finalidad y aspiración de un modo de vida, de acuerdo con los conceptos de sociedad, patria y educación que poseen los individuos y las instituciones encargadas del gobierno.

Basándose en lo anterior detectamos, que es necesario tener un panorama general de los principios, propósitos y condiciones que regulan la tarea educativa, en el CONALEP Valle de Aragón con la finalidad de estimular la participación en el contexto actual y su función dentro de cualquiera de los ámbitos que integran la educación tecnológica. Todo lo anterior servirá como base para establecer claramente las variables que inciden en cada uno de los ejes de la investigación:

En esta misma etapa se elaboraron los distintos cuestionarios que se utilizaron en las siguientes etapas, los cuales permiten interactuar a los ejes y variables.

En la realización de este trabajo de campo se hace necesario que el investigador acuda al lugar de los hechos, en donde a través de instrumentos previamente elaborados y validados –encuestas- logre obtener la información pertinente del comportamiento de cada una de las variables con el propósito de llegar al conocimiento real del estudio del fenómeno que se está estudiando, con ello, es posible ubicar las causas y efectos que influyen en forma positiva o negativa y como consecuencia canalizarla hacia la formulación de la propuesta.

Con esto se pretende:

- Conocer de directivos, mandos intermedios, docentes, técnicos, administrativos, alumnos y padres de familia.

puntos de vista sobre el desempeño institucional del CONALEP Valle de Aragón.

- Observar la mayor o menor incidencia en la gestión.
- La relación objetivizada del proceso de administración educativa.
- Medición –relativa- de la actividad e influencia del uso de métodos, técnicas y medios de comunicación, empleados en el proceso enseñanza aprendizaje.
- Saber –parcialmente- como influye la formación que reciben los estudiantes para enfrentar el campo laboral.
- Detectar como se realiza la adecuación entre teoría y práctica.
- Conocer el comportamiento de los distintos componentes con el fin de obtener una mejor utilidad, flexibilidad, comprensividad, representatividad, idoneidad, eficiencia, efectividad y eficacia.
- Deducir los argumentos y posibles soluciones ante la problemática que presenta en este momento la administración educativa del CONALEP Valle de Aragón.

Para alcanzar lo anterior y tomando como base que en el momento en que se hace el estudio el colegio cuenta con 2 directivos, 10 mandos intermedios, 76 docentes, 7 administrativos, 9 intendentes y 1200 alumnos, se calculo la fracción de la muestra de cada uno de los sectores que forman la comunidad, con la siguiente expresión matemática:

$$FM. = \% A / U$$

F.M = fracción de la muestra.

% = por cien.

A = amplitud.

U = universo.

Una vez encontrada la fracción de la muestra se determina el número de integrantes que la conforman, a partir de la formula que aparece a continuación:

$$M = P \cdot F.M. / \%$$

M = muestra.

P = población.

FM = fracción de la muestra.

% = porcinito

## **2.6 ETAPA DE APLICACION.**

El cuestionario número uno fue aplicado a un directivo cuatro mandos intermedios, veinte docentes y cinco administrativos.

El cuestionario número dos se aplicó a treinta y cinco docentes y cincuenta y cinco alumnos

El cuestionario número tres lo contestaron cinco docentes, treinta y cuatro alumnos y veintiséis padres de familia.

Dieron contestación al cuestionario número cuatro, cinco intendentes, cuarenta y cinco alumnos y cuarenta padres de familia.

Como se puede observar, de la población total que forma la comunidad escolar del CONALEP Valle de Aragón. Doscientos setenta y cinco integrantes dio contestación al instrumento presentado para obtener información.

## **2.7 ETAPA DE PROCESAMIENTO DE DATOS.**

Esta actividad la realice a partir de una medición estadística, donde la información recabada la agrupe según los ejes y variables de la investigación, definidos con anterioridad. Las ponderaciones y los números de las preguntas referentes a cada una de las variables me ayudaron a establecer los resultados y por consiguiente las alternativas y toma de decisiones más acordes para la elaboración de las conclusiones y finalmente las recomendaciones que son indispensables en un trabajo de este nivel.

Para el logro de lo anterior, se partió del plan de análisis en donde a través de los resultados dados por los encuestados a cada una de las preguntas de los cuestionarios, se obtuvo la información que permitió conocer la forma en que intervienen cada variable. Para alcanzar esto, lo que hice fue determinar que pregunta corresponde a cada variable, así como la determinación de la ponderación a cada pregunta en función de la cantidad de alternativas que contenga. Esto se muestra en las tablas del anexo.

## MEDICION ESTADISTICA.

Una vez realizado lo anterior, codifique la información que dio cada una de las encuestas, asignando a los instrumentos un número, que fue: 1 al 390 cuestionario

Con las ponderaciones determine el valor de cada pregunta, para que posteriormente las agrupe de acuerdo a la variable que corresponden y así obtener el valor de ella. Para su determinación utilice la siguiente expresión matemática:

$$V = \frac{\sum P}{N}$$

donde: V = Valor de la variable.

$\sum$  = Suma

P = Ponderación de las preguntas que integran la variable.

N = Número total de datos.

Después de haber encontrado el valor de la variable, se determino la media aritmética de todas las variables que participan en cada eje de la investigación. La formula utilizada fue:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

Donde:  $\bar{X}$  = Media aritmética.

$\sum$  = Suma

X = Valor de la variable.

N = Número total de variables.

## ANALISIS PROBATORIO.

De acuerdo con las ponderaciones, se establece un límite para juzgar cómo actúa cada una de las variables. esto se realiza a partir de dos tipos de análisis.

El primero de ellos considera el conjunto de variables como un todo y se basa en las respuestas dadas por las personas que contestaron cada uno de los cuestionarios.

En relación con éste primer análisis, se determina la media límite, para ello se tomaron las ponderaciones máxima y mínima, con el propósito de encontrar la media aritmética y así conocer la media límite que nos permita saber el comportamiento del contexto investigado. Esto se obtuvo con:

$$M = \frac{\sum_{j=1}^K X_j}{N}$$

Donde: M = Media límite.

$X_j$  = Media aritmética de los puntajes.

$\Sigma$  = Suma

J = 1, = Desde el primer número.

K = Ultimo número.

N = Total de datos.

El segundo análisis se basa en las discrepancias observadas en cada variable en particular y tiene como propósito fundamental:

- ❖ Identificar las diferencias significativas entre los valores promedio obtenidos por cada variable a partir de las respuestas proporcionadas por los encuestados.
- ❖ Tomar la decisión más adecuada para corregir o mejorar las acciones realizadas.

Para la determinación de la media ponderable de la media de cada variable, use la siguiente expresión estadística:

$$\Sigma X$$

$$\Psi = \frac{\sum X}{N}$$

Donde:  $\Psi$  = Media de la media.

$\sum$  = Suma.

$X$  = Media ponderable de cada variable.

$N$  = Total de datos.

## 2.8 VALORACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

La administración educativa es el elemento básico en la transformación de cualquier dependencia, por lo tanto en el Colegio Nacional de Estudios Profesionales Valle de Aragón no debe ser elemento pasivo, por la importancia que tiene en el progreso del país, al igual que en los cambios de equidad y bienestar de la población que atiende.

Por ello en el anexo se presenta la información aportada por los encuestados. Representa la esencia de la teoría y la realidad de esta investigación dentro del objeto de estudio.

Lo señalado por uno de las autoridades indica que la coordinación, descripción de funciones, jerarquización, control, instrumentación, verificación y el proceso de organización que realiza es acorde.

El total de los encuestados opinan que las decisiones tomadas en cuanto al colegio es aceptable.

Por lo tanto, los encuestados indican que a la legislación se le ha hecho cambios o modificaciones con propósito de fortalecer las condiciones del sistema tecnológico sin que esto permita alcanzar totalmente, lo esperado por la sociedad.

Los encuestados consideran que es importante la coordinación, funciones, jeraquización, organización, verificación, ya que a través de esta acción es posible instrumentar cada uno de los componentes que intervienen en el proceso, al igual que controlarlos con la finalidad de prever desviaciones que puedan llevar a contingencias que sean lamentables tanto para el propio colegio como para el desarrollo integral del educando y la Nación, sin

embargo la mayoría de ellos indican que en los últimos años serás acciones han sido deficientes.

Opinan que las funciones, jerarquización, organización, control, instrumentación, verificación y coordinación que existen entre la aurorida y las distintas instancias no es satisfactorio. Referente a desarrollo, legislación y proyección que se ha dado al colegio es más o menos aceptable.

Se llega a la conclusión como resultado global, que la Administración es apropiada, a pesar de los grandes escollos que se dan en ciertos momentos por las demandas y evolución que se le está dando a la educación para cumplir con su propósito. Sin embargo para alumnos padres de familia y algunos docentes la Administración Educativa tiene varias fallas al no prestar el servicio que requieren ellos y en varias ocasiones no dar la orientación pertinente.

En términos generales la verificación que se hace en el CONALEP es inadecuada al no permitir detectar las deficiencias que pueden causar trastornos en el desempeño de la administración, por lo tanto, las acciones como estas son nulas al no permitir conocer con veracidad los logros alcanzados por cada uno de las dependencias que integran el colegio y por consiguiente el desempeño administrativo que ha realizado cada uno de ellos.

Los directivos señalan que el control y dirección, que aplican en el proceso administrativo es el más apropiado, al permitirles inspeccionar las actividades docentes, de formación tecnológica, de asistencia y extensión educativa, de acuerdo a los objetivos de la educación y los lineamientos que establecen las autoridades correspondientes, para los restantes es apropiada en cambio los administrativos indican que esto no es apropiado en varias ocasiones.

El progreso alcanzado al aplicar las distintas acciones sustantivas en el proceso administrativo ha permitido logros importantes a pesar de la opinión que tienen algunos docentes, administrativos, técnicos, estudiantes y padres de familia.

Lo expresado por directores y mandos intermedios permite concluir que la administración escolar en todos sus aspectos es buena a pesar de las dificultades que en algunas ocasiones tienen que enfrentar por factores que no están a su alcance o por acciones que están fuera de su control. en cambio, para algunos de los docentes y la mayoría de los estudiantes y padres de

familia consideran que tiene deficiencias.

El directivo, algún jefe de servicio y uno de los coordinadores, dicen que las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, al ser establecidas en función de éstas, por tal motivo las consideran muy apropiadas para la planificación. Uno de los mandos intermedios considera esta misma variable como excelente, al ser la guía y criterio para orientar las acciones y toma de decisiones en la solución de la problemática que se da dentro de la institución.

Toda la comunidad escolar opina que el presupuesto es un plan o esquema de tipo general de todas las fases de actividad de la escuela que expresan en términos económicos el origen y asignación de los recursos del plantel, por lo cual es importante. Al ser los procedimientos quienes determinan el orden en que deben realizarse las distintas actividades y por ende el método, los directivos lo consideran bueno, al igual que pocos docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia, en cambio para el resto de la comunidad escolar (mandos intermedios, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia) lo consideran regular.

Como se observa, la planeación para el desempeño administrativo es un factor importante en la Administración porque a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, al igual que permite establecer las medidas necesarias para afrontarlos, por eso casi todos los encuestados los consideran importantes.

Referente a la jerarquización, organización y coordinación, las autoridades, algunos coordinadores o jefes de servicio y docentes opinan que es adecuada al permitir agrupar de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad las funciones y acciones que deben realizar dentro de la institución, para el resto y pocos docentes, estudiantes y padres de familia, es regular, para todos los demás es deficiente.

Tomando como base lo contestado por los encuestados se concluye que para algunos la organización existente cumple con los lineamientos establecidos por el órgano rectorión, a pesar de los retrasos de suministros que en varias ocasiones suceden, para otros es regular y para la minoría restante es mala.

De la información proporcionada se puede establecer que la dirección es un factor indispensable en la Administración Educativa a pesar de deficiencias

existentes en varios casos y que por consiguiente es necesario realizar ajustes pertinentes, con enfoques científicos y tecnológicos actuales.

A pesar de que las autoridades y directivos coinciden en que las acciones administrativas realizadas es buena, los documentos indican que hay deficiencias y fallas en algunas áreas.

Esto conlleva a demostrar que la hipótesis y el diagnóstico, tienen una relación muy estrecha y como consecuencia una vinculación con los resultados obtenidos. Toda esta investigación de campo permite ubicar con claridad la realidad del CONALEP en todos sus ámbitos, al igual que los logros alcanzados y deficiencias existentes, obligando a buscar nuevas estrategias para corregir las desviaciones, errores y omisiones detectadas a través del diagnóstico realizado y como consecuencia cerciorarse del cumplimiento de la hipótesis establecida en todas sus partes y connotaciones.

La investigación de campo permitió definir los tres niveles –Macro, Meso y Micro administrativo- de la gestión directiva, docente y administrativa; establecer y delimitar las funciones que corresponden a cada uno de sus órganos estructurales y funcionales, para evitar la duplicidad de acciones; así como el sistema de interrelaciones que se debe establecer entre ellos para garantizar que se cumplan el objetivo general de la Educación Tecnológica y consiguientemente que se dirija con mayor eficiencia el proceso docente educativo, para lograr la formación integral de la personalidad del estudiante.

## **2.9 DESENVOLVIMIENTO DE LA ADMINISTRACION**

Para el país la administración educativa como gestión directiva, docente e institucional, adquiere un sentido básico e importante en cada una de las distintas instancias, eso se debe a la gran cantidad de aspectos que involucra este proceso para cumplir con las demandas sentidas de la sociedad que pide que llegue este beneficio a las comunidades más abandonada.

Esto sirve de punto de partida para constatar los resultados que permitieron detectar las limitaciones y aciertos que tiene el desarrollo administrativo educativo en la muestra utilizada para el estudio. Estas contestaciones y aportaciones poseen incuestionable valor por permitir a los estudiosos y personal del CONALEP Valle de Aragón apreciar la importancia y significancia que tiene este contexto, al igual que nos brinda determinada

información acerca de las características y comportamiento de los distintos elementos que intervienen en la ejecución de la misma.

Por otra parte, el análisis de las variables e indicadores que intervienen en la administración educativa, a partir de los parámetros propuestos en esta instancia, permitió diagnosticar la situación del colegio y así conocer la realidad en el momento en que se hizo dicha investigación:

Hemos llegado al punto clave de la investigación, al contar con los datos e información que nos han proporcionado los distintos encuestados, lo cual permitio establecer el diagnostico y como consecuencia establecer la propuesta con todos los componentes que esta debe tener.

Contenido que se encuentra en el siguiente capitulo.

## **CAPITULO III PROPUESTA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y PEDAGOGICO DEL CONALEP VALLE DE ARAGON.**

### **3.1 DIAGNOSTICO.**

El Colegio Nacional de Educación técnica Valle de aragón está integrado por servicios educativos terminales, estos estudios capacitan al educando en diversos rubros, permitiéndole desempeñarse en el proceso productivo como profesional del nivel medio.

### **3.2 ESTRUCTURA ACADEMICA.**

De acuerdo a la información obtenida por los diferentes directivos, mandos intermedios estudiantes, maestros, administrativos, intendentes y padres de familia se han instrumentado diversas medidas para dar flexibilidad y coherencia a las estructuras del Colegio, sin embargo, persisten aún serios problemas que afectan la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios educativos que imparten, al igual que en la capacitación y adiestramiento, estos últimos además son partes aisladas del resto de los servicios educativos, al no articularse con otros estudios. Ello limita las aspiraciones de superación de la población marginal a quien se dirigen estos servicios y el desarrollo de una auténtica igualdad de oportunidades educativas, lo que contribuye a hacer más grande la brecha en el ámbito social vigente y por consiguiente la administración educativa.

En la organización curricular del colegio, se observan criterios diferentes en su conformación, las asignaturas de tipo general difieren cuantitativa y cualitativamente en la enseñanza de servicios con respecto a la de salud y ésta a su vez con otras áreas

Al instrumentarse los ciclos semestrales y los sistemas de crédito en los cursos propedéuticos terminales, permitió una mayor flexibilidad e integración entre los cursos del mismo tipo de enseñanza, por lo tanto, los criterios diferentes adoptados respecto al valor crediticio de las materias, limitaron la filtración de cursos de diferentes tipos de enseñanza, al existir múltiples planes y programas de estudio, de igual manera se detecta que el destino de los egresados de esta modalidad se dirige preferentemente a continuar estudios de licenciatura que integrarse totalmente al ámbito productivo.

Lo anterior ha configurado una estructura de escalones propedéuticos encaminada a la licenciatura en perjuicio de los estudios de naturaleza terminal orientados a la formación de cuadros para el mando medio. esta situación se deriva no sólo de las disfunciones de la

estructura educativa, sino también de las que subyacen en el modelo mismo del desarrollo del país y del espectro de valores imperante en la sociedad mexicana.

Es importante destacar que los cursos de naturaleza exclusivamente terminal no se articulan con posteriores estadios de educación, lo cual propicia, en buena medida, la incorporación de los egresados al sistema productivo, pero, en cambio, limitan las aspiraciones y perspectivas de progreso educativo de los mismos. Conciliar los intereses del educando y las necesidades del sector productivo es un problema aún no resuelto. No obstante que el nivel medio constituye el antecedente requerido para ingresar al nivel superior, subsisten, notorias fallas de integración entre ambos niveles educativos, presentándose en algunos casos omisiones importantes y en otras duplicaciones innecesarias de asignaturas y/o laboratorios. Se observan así mismo criterios diferentes en cuanto al requisito de ingreso al nivel superior, donde para ingresar a éste es obligatorio realizar el examen de admisión, además de dicho examen se requiere cursar el bachillerato especializado en el tipo de enseñanza superior deseado.

Si bien es cierto que el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica han desarrollado esfuerzos y cambios en su estructura curricular y servicios educativos de su área de acción, la estructura general del sistema no constituye un conjunto integrado, coherente y funcional de niveles, ciclos y modalidades educativas.

### **3.3 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.**

Parte del diagnóstico es conocer la calidad de la educación, al ser una preocupación permanente de este colegio, por lo que los esfuerzos diversos se han encaminado a adecuar los planes y programas de estudio, sin embargo los requerimientos que el desarrollo del país demanda de este sector educativo no son expresiones cuantitativas y cualitativas explícitas que faciliten dar respuesta al ser patente la ausencia de un proceso permanente de seguimiento de egresados, orientado a conocer la eficiencia y eficacia de éstos en el proceso productivo, lo que impide real y objetivamente el impacto de este tipo de educación en el entorno económico y social del país.

Si bien hay consenso en reconocer el importante papel que por varias décadas ha desempeñado la educación tecnológica en el proceso general de desarrollo de México, también se ha cuestionado severamente la capacidad de respuesta del sistema a las demandas que conllevan la modernización de la planta productiva. Pareciera que la capacidad de respuesta apuntada va a la zaga de los imperativos, contribuyendo a ello, no solo los problemas localizados en el interior del CONALEP, sino también aquellos de carácter externo y por ende al margen de la influencia del sector educativo.

La enseñanza y la investigación se articulan en el proceso educativo solo por excepción, debido principalmente a la ausencia de un modelo que incluya esa vinculación. Se ha buscado permanentemente vincular al proceso educativo con el proceso productivo de bienes y servicios a fin de allegar al educando experiencias sólo posibles en el escenario real del mundo del trabajo. Se han desarrollado programas de visitas a la planta productiva y de prácticas escolares, así como la formación de cooperativas de producción con la participación de alumnos, no obstante, el proceso de vinculación apuntado está lejos de alcanzar su plena consolidación, puesto que se observa un limitado control sobre los alumnos en el desarrollo de las prácticas en la planta productiva, derivando esto en el escaso cumplimiento de los objetivos de esta actividad y de las visitas a las plantas, ya que, en no pocas ocasiones, éstas se traducen en recorridos intrascendentes. En general, la vinculación referida no ha aportado cambios de importancia en los planteles y programas de estudio de los diferentes niveles.

En este contexto se puede señalar que los servicios educativos que se prestan se ven afectados en su desarrollo por problemas que repercuten desfavorablemente en su calidad. Todo esto explica que el producto educativo no responde plena y cabalmente a los requerimientos del contexto económico y social del país, siendo el origen de esta disfuncionalidad la falta de capacidad para hacer pleno uso de los recursos humanos y a la planeación insuficiente en sus connotaciones políticas, técnicas y administrativas.

No obstante que las tareas de investigación constituyen una de las funciones institucionales del sistema de educativo, en CONALEP no existe, ya que son muy contados los centros escolares que la desarrollan plena y permanentemente, siendo los principales problemas la falta de planeación, organización, gestión y coordinación entre las autoridades, mandos intermedios y personal docente, al igual que su desvinculación de las necesidades regionales, estatales y nacionales.

Considerando que el país tiene una gran diversidad de música, pintura, teatro, artesanías, etc., al examinar la función cultural del CONALEP Valle de Aragón, se puede mencionar que aún queda mucho por hacer, ya que el egresado de este colegio en cualquiera de sus modalidades es considerado en forma frecuente como un ser de poca cultura. Lo anterior se debe a que la actividad cultural, ha sido en la mayoría de los casos más receptiva y pasiva que analítica y creativa, a pesar de que una de las tareas que debe tener es el promover el espíritu crítico, la imaginación creadora y la sensibilidad estética. La ausencia de una política clara orientada a proporcionar al educando el conocimiento de los valores artísticos y de patrimonio histórico del país fue notoria en el pasado reciente.

A pesar de los esfuerzos realizados en las últimas décadas que opere como tal, se está

lejos aún de lograrlo. Ello es debido a las diversas formas de organización administrativa de las distintas áreas que integran el colegio, lo cual no siempre es justificado, debido a la insuficiente coordinación entre dichas áreas y a la escasez de normas, lineamientos y criterios en aspectos académicos y administrativos. Esta situación ha limitado las posibilidades de configurar un sistema estructural y funcionalmente integrado y por consecuencia coherente de educación tecnológica.

No obstante, de contar con los recursos humanos, infraestructura y recursos materiales indispensables, el rezago para cubrir la demanda no siempre es suficiente, esto es debido a que no cuentan con la infraestructura. Lo anterior permite reconocer sin embargo, que los recursos disponibles no siempre se han utilizado en forma plena, lo cual ha derivado una de las críticas más severas, y a que sus costos de operación son de lo más alto,

La estructura es producto de la falta de normalización y unificación de criterios en la organización curricular, dosificación de los estudios, esquemas de acreditación y aspectos administrativos en todos sus componentes, ello unido a tratar de estandarizar los sistemas procedimientos y esquemas de organización consecuentes a un ordenamiento funcional al margen de duplicaciones, omisiones o contradicciones y a la falta de un alto nivel de vinculación y coordinación entre las diferentes instancias que conforman el CONALEP.

La distorsión señalada entre la demanda de desarrollo del país y la respuesta del CONALEP Valle de Aegón constituye el resultado de una planeación insuficiente lo que obedece a que esta se ha desarrollado afrontando severas carencias. Así mismo no todos los planes y programas se adecuan a las características regionales, y en general los procesos de planeación, programación, gestión, organización, dirección y verificación aún no conforman un todo enteramente articulado y consistente en su estructura y funcionalidad para los servicios educativos, no obstante los avances realizados en la sistematización del proceso de programación y presupuestación.

La escasez de sistemas de información oportuna y relevante sobre los requerimientos que demanda el desarrollo del país, la insuficiente vinculación con el aparato productivo, recursos humanos escasos para el desarrollo de esas tareas, la insuficiencia en la coordinación entre las áreas sustantivas y adjetivas del sector y aquellas que en él inciden y la falta de normas, criterios y políticas que orienten el desarrollo de estas acciones son las causas principales que han obstaculizado el proceso señalado. Todo lo anterior no es más que el reflejo de la ausencia de un sistema integral de planeación, que desde el punto de vista inter e intrasectorial no ha sido definido con suficiente nitidez.

Todo este diagnóstico elaborado a partir de los datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas, análisis de documentos y otras fuentes de información, permitió definir el

marco referencial y jurídico de la Educación Tecnológica, así como las etapas de la investigación.

Como se ha analizado en los capítulos anteriores, los problemas relacionados con la Administración Educativa, aumentan significativa y gradualmente en alcance, complejidad y velocidad, de manera tal que hoy en día, su solución requiere de una sistematización, por la gran diversidad de afectaciones que generan y desarrollan en la vida de todo sistema educativo organizado. Por ello resulta necesario encuadrar todas las estructuras, procesos y actividades dentro de enfoques, métodos y categorías convencionalmente aceptados, que permitan facilitar la elaboración de una propuesta funcional y estructural que apoye las acciones planificadas para mejorar el funcionamiento y proyección del CONALEP Valle de Aragón.

En primera instancia, el comportamiento de los niveles de dirección, normas, estructuras, procesos y actividades no siempre se manejan como algo articulado o congruente, lo cual dificulta en muchas ocasiones su comprensión e interpretación de objetivos. A ello es necesario agregar la homonimia de muchos de los términos empleados, algunos de los cuales, aparentemente similares, han sido generados y empleados en diversos campos científicos y metodológicos con distintas acepciones, lo que ocasiona confusión semántica entre quienes revisan, analizan o aplican el trabajo.

Por ello se considera conveniente advertir que la autora parte del supuesto básico de que el modelo de Administración Educativa aquí presentado debe concebirse como una entidad abstracta, no como una estructura simple, que pueda producirse y reproducirse mecánicamente. Por el contrario se piensa que, en sus manifestaciones concretas y como fenómeno específico, la Administración Educación del CONALEP, debe concebirse siempre como una acción que - al menos formalmente - se encuentra al servicio de fines ulteriores que una sociedad históricamente determinada, considera políticamente valiosos y legalmente vigentes.

En consecuencia esta propuesta no se presenta en forma abstracta ya que resultaría incompleto y conduciría únicamente a la justificación de la Administración Educativa como un fin en sí mismo. Por el contrario se concibe como componente de la función pedagógica, a la cual debe estar subordinada en todo momento.

Las normas y políticas que se establece para atender y resolver las demandas de la población se adaptaron a las cambiantes condiciones de la vida social. Por ello se toman en cuenta la coexistencia de procesos tendientes, por una parte a estabilizar y por la otra a dinamizar las acciones que debe llevar a cabo toda la Administración Educativa.

Como los aspectos referentes a la educación distributiva y social son objeto de análisis de otros sistemas específicos, esta propuesta habrá de centrarse exclusivamente en los aspectos administrativos relacionados con la impartición de Educación.

### **3.4 FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO.**

Para dar cumplimiento al mandato constitucional (Artículo 3º), es necesario precisar las orientaciones a que se sujeta el Modelo Teórico Estructural y Funcional para el perfeccionamiento de la Administración Educación en el CONALEP, el cual busca encauzar las acciones de la sociedad, en la solución de sus problemas y en la satisfacción de sus aspiraciones, además, considera los diversos factores que conforman la situación nacional, como son: lo político, económico y social.

Para alcanzar lo mencionado, es conveniente tener presente que el fundamento jurídico, político y pedagógico del modelo es el Artículo Tercero Constitucional, el cual define y precisa los valores y aspiraciones de los mexicanos:

“ La norma constitucional confiere al Estado la conducción de las tareas educativas y establece que la educación ha de tender a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, fomentar el amor a la patria y la conciencia a la solidaridad internacional en la independencia y la justicia, señala que la educación será nacional en cuanto que atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa y aseguramiento de nuestra independencia política y económica, a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura<sup>34-47</sup>.

La propuesta comprende no sólo las transformaciones administrativas y pedagógicas para responder a las condiciones cambiantes del país, sino también las indispensables para que el colegio oriente sus acciones hacia el logro de los objetivos que demandan los diversos grupos de población, al ofrecer una educación de calidad para todos los estudiantes.

La propuesta está regido por los principios de democracia, justicia, independencia y desarrollo, son además los criterios normativos que orientan todas las acciones encaminadas a responder a los retos que se buscan, a través de tres componentes fundamentales de la Educación Tecnológica:

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

- **EL COMPONENTE BASICO DE LA EDUCACION:** Cambio desarrollado del pensamiento, los sentimientos y la conducta del ser humano.
- **EL COMPONENTE INNOVADOR:** La superación profesional, la elevación de la calidad de vida, haciéndolo más capaz, pleno y mejor.
- **EL COMPONENTE COMPLEMENTARIO:** Preparación del hombre para la vida, para ser útil, para su tiempo y beneficio de la sociedad.

### **CARACTERISTICAS DE LA PROPUESTA.**

Las características de la propuesta teórico estructural y funcional que proponemos son: integral y sistémico. Para lograr que dichos aspectos cumplan con su finalidad, es necesario enlazar, dar continuidad y cohesión a los distintos niveles del sistema, que poseen características propias.

Los elementos que posibilitan la articulación son fundamentalmente cinco, tres de orden estructural y dos de orden instrumental. Los primeros son:

- ◆ **Los fundamentos:** Son la base que sustenta la propuesta.
- ◆ **Los fines:** Constituyen un conjunto de propósitos comunes que serán alcanzados en cada nivel y darán continuidad a los siguientes.
- ◆ **Líneas de formación:** Definen en términos globales los aspectos formativos que desarrollados gradualmente responden a los requerimientos de la población demandante: conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes.

Los de orden instrumental son:

- Los criterios para la selección y organización de componentes.
- Secuencia.
- Orientación metodológica.
- Determinación de funciones.

Estos elementos deben ser coherentes a lo largo de toda la Administración Educativa y de acuerdo con los requerimientos del CONALEP. Estas condiciones permiten definir una estructura que cubra los tres tipos de espacios o formas de agrupación:

- ◊ Espacio de globalización.
- ◊ Espacio de sistematización.
- ◊ Espacio de convergencia.

El espacio de globalización se refiere a la organización de componentes en función del entorno y experiencias inmediatas y vivencias.

El espacio de sistematización atiende los aspectos esenciales de una disciplina para lograr el cumplimiento de las mismas hasta la comprensión del papel que juega cada uno de los componentes en la realidad.

El espacio de convergencia hace alusión a la concurrencia y comprensión de problemas específicos vinculados a la vida cotidiana y traducida a acciones estratégicas.

➤ Lineamientos didácticos de valoración:

- ☉ La utilización de metodologías flexibles, críticas y participativas que permitan desarrollar lenguajes, métodos y valores en los dirigentes de todos los niveles de dirección, hasta lograr que lleguen al docente y se manifieste en el educando.
- ☉ La evaluación de la efectividad del sistema por las transformaciones educativas que manifiestan los alumnos.

La propuesta consiste en la organización dinámica de las facultades que tiene tanto el individuo como la sociedad para ser educados. Esta se da en función de sus relaciones consigo mismo, con otras personas y con su entorno. Para lograr tal organización es necesario especificar que:

- ❖ Sus fines se encuentran en el fundamento filosófico.
- ❖ Su ordenamiento interno en la fundamentación teórica.
- ❖ Su orientación práctica en la fundamentación política.
- ❖ Su puesta en operación en los procesos administrativos y práctica

Esta propuesta, como instrumento para lograr eficiencia, organiza los componentes de los diversos elementos del sistema tecnológico que están interrelacionados con los contenidos: regulación y control, operación y apoyo. Desde este punto de vista las características más importantes del modelo son las siguientes:

- Que sea participativo en su formulación y análisis.
- Ambicioso en sus objetivos.
- Realista en sus posibilidades de aplicación.
- Que tome en cuenta las experiencias.
- Responda a las necesidades del colegio.
- Contribuya al bien de la sociedad con los valores de nuestra indosincracia.

Estas características se corroboraron mediante encuestas y entrevistas dirigidas a autoridades, directivos, mandos intermedios, docentes, técnicos, administrativos, estudiantes y padres de familia. Esta acción se realizó en distintos momentos y lugares.

Las entrevistas se efectuaron en dos o tres reuniones diferentes, donde se les presentó la propuesta con sus distintos aspectos, expresando al final sus opiniones, las cuales arrojaron las siguientes observaciones:

- Falta de información sobre las características de la propuesta.
- ❖ Falta de conocimiento de alguna normatividad.
- ❖ Falta de oportunidad para participar en actividades como éstas.
- ❖ Falta de difusión de estudios como éste o cualquier otro.
- ❖ Incongruencia entre lo que se presenta y lo que se realiza.
- ❖ Que quienes toman decisiones deben conocer estas investigaciones.

Casi todas estas carencias fueron atendidas en la medida de lo posible ya que a dos de ellas fue difícil darle una solución adecuada. En el análisis de las consistencias del modelo se obtuvo lo siguiente:

- ♣ Que existe intención de cambio sustantivo.
- ♣ Se apega a la normatividad necesaria, aún cuando no fue aplicada totalmente.
- ♣ Puede tener buen éxito la aplicación de este modelo, una vez que sea difundido por la instancia correspondiente.

- ♣ Falta de integración del perfil del estudiante que forma el sistema de educación tecnológica y perfil del egresado.
- ♣ Precisión en las funciones que se realizan en algunas otras áreas no estipuladas.

Con esta información se realizaron los ajustes necesarios con el fin de atender las observaciones presentadas y darle mayor consistencia al modelo.

### **FUNDAMENTO FILOSOFICO.**

La filosofía que rige a la educación emerge de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se condensa en el Artículo Tercero que plantea como fines prioritarios:

- La convivencia humana.
- El desarrollo armónico del individuo.
- El desarrollo armónico de la sociedad.
- La identidad nacional.

Estos fines, además de señalar los logros por conseguir, expresan al mismo tiempo una filosofía, una manera de ver la sociedad y la historia, una interpretación de la experiencia social; pero sobre todo definen el sentido y el carácter del proceso administrativo y educativo. Además, pone en marcha las actividades de construcción, implementación y puesto en práctica la propuesta.

La búsqueda de la convivencia humana, el desarrollo armónico del individuo y el mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, así como la construcción de las condiciones para que esto sea posible a través de la formación del individuo y grupos, aparece como una gran meta a la que aspira el CONALEP Valle de Aragón

La convivencia humana y el desarrollo individual y social tiene como uno de sus propósitos fundamentales la formación de una identidad nacional en quien se educa. Esta le permite identificarse con su familia, con su entorno, con su lugar de origen y con su país, a través del amor a la patria, la comprensión de los problemas del entorno social, el interés por el aprovechamiento de nuestros recursos, la preservación y acrecentamiento de nuestra cultura, de la apertura al modo de ser de otros pueblos y grupos, a sus problemas, a la fraternidad con ellos, sustentando en esta relación la Soberanía Nacional que, como elementos educativos y administrativos exige aprender la autonomía

individual, vinculada con la responsabilidad y el compromiso de un actuar con eficiencia.

Los elementos que cumplen la función primordial de guiar las acciones hacia los fines del colegio reciben el nombre de Principios Rectores para la administración y formación del individuo y son: Justicia, Democracia e Independencia y Soberanía.

**JUSTICIA.** Es el proceso hacia la equidad. Se entiende como el ejercicio cotidiano de igualdad de derechos de todos los hombres sin que prevalezcan privilegios de ninguna índole. Es fundamental que el hombre desarrolle sus potencialidades para ponerlas al servicio de la sociedad y dar cumplimiento a las tareas que le sean encomendadas sin menos precio de su persona.

**DEMOCRACIA.** Principio rector que implica una forma de educar y educarse en las aulas, en la institución, en la familia, en la comunidad, en la región, en el país, con el fin de cumplir cabalmente con las tareas que le sean encomendadas. Requiere del diálogo permanente y de cambios sustanciales en las relaciones autoridad directivo, directivo mando intermedio, mando intermedio docente, directivo docente, directivo administrativo, directivo estudiante, docente estudiante, directivo padre de familia, docente padre de familia, mando intermedio estudiante, mando intermedio padre de familia, administrativo directivo, administrativo estudiante, padre de familia administrativo y otros.

**INDEPENDENCIA Y SOBERANIA.** La soberanía se relaciona con la independencia y la autonomía y debe generar la capacidad y responsabilidad de decidir y a la vez exigir respeto a las propias decisiones.

## **FUNDAMENTOS TEORICOS.**

La función del modelo que proponemos es hacer operativos los fines de la administración y la educación, sin perder de vista la historia del país y su actualidad. De estos componentes emanan las formulaciones teóricas que señalan lo que ha de ser administrar para educar, de acuerdo con el sentido que se da en el componente filosófico del modelo.

Según la teoría, la administración educativa se da en términos de relaciones:

- ❖ Con el mundo.
- ❖ Con otros seres.
- ❖ Con uno mismo.

Considerando que el ser humano es el centro de acción de todo proceso, este debe orientar, organizar y dar significado a esas relaciones para lograr una convivencia y desarrollo personal en forma óptima. Desde esta perspectiva se considera a la administración educativa como un esquema de relaciones, que para llevarla a cabo requiere de: métodos, lenguaje y valores

**METODO.** Son las vías que permiten capacitar al ser humano para el manejo de pensamiento y de actuación. Guían la relación del individuo con el mundo externo físico. Establecen y modifican las relaciones.

**LENGUAJE.** Son las herramientas de expresión y de comunicación que hacen posible las relaciones de trabajo y con otras persona. También son instrumento de pensamiento y en ese sentido cumplen el papel de expresar cosas y descifrarlas en forma inteligible. Se distinguen por su estructura simbólica pues abarca también lenguajes abstractos.

**VALORES.** Hace referencia a cualidades de aprecio y reconocimiento, son parte de la relación con uno mismo, en cuanto definen juicios y actitudes, lo que se quiere o no, lo que se aprecia o se deshecha, aquello por lo que uno está dispuesto a dar y darse. Los valores son la fuerza motriz de las actividades y decisiones en el quehacer diario.

En la propuesta la teoría general de sistemas influye en forma determinante, por que es la que permite llegar al conocimiento de los elementos que lo conforman, encontrar las relaciones particulares y globales que nos llevan al descubrimiento de la base isomórfica y por consiguiente la forma de unión de cada uno de los componentes para su integración adecuada. Una vez detectados los componentes y definido su comportamiento individual e integral, la teoría de sistemas apoyó al trabajo de investigación, técnicamente, al permitir sistematizar y recuperar en forma dinámica la información obtenida, lo cual propició una visión más clara de como se debía construir el modelo y la reorientación de cada una de las divisiones que lo integran.

Por lo tanto, la propuesta responde a la teoría de sistemas al permitir la concordancia que se requiere entre la ontología, epistemología y el valor.

**ONTOLOGIA. DE LA PROPUESTA.-** Orienta hacia la identificación de la naturaleza

del sistema, es decir, qué son y cómo está plasmado.

**EPISTEMOLOGIA DE LA PROPUESTA.**- Parte de la idea de la percepción que no es una reflexión sobre las cosas reales, ni el proceso del conocimiento es simplemente una aproximación a la verdad.

**VALOR DE LA PROPUESTA.**- Concilia en una realidad última, en una sola verdad, la realidad como una jerarquía de totalidades organizadas y la imagen que el ser humano tenga de ella.

Estos elementos proporcionan al modelo, un sentido humanístico, evitando que se convierta en una propuesta teórico-metodológica eminentemente mecanicista, rompiendo así la visión restringida. La propuesta permite la utilización de la teoría de la comunicación y de la teoría de la toma de decisiones, entre otras, como bases complementarias para la interpretación sistemática.

Esta íntima relación de la propuesta con el enfoque humanístico se manifiesta en que el centro de atención es el ser humano, en el cual se busca un cambio de pensamiento, aptitud y actitud, para el desempeño productivo de su quehacer diario y beneficio personal y de la sociedad. Esta intencionalidad del modelo son los postulados generales (rasgos esenciales, finalidades o beneficios, principios y valores) de la enseñanza problemática para el desarrollo de la creatividad, los cuales permiten al individuo, desarrollarse en forma integral, a partir de una formación, capacitación y/o actualización (conocimientos, habilidades y destrezas) dentro del ámbito laboral y competencia, con la profesionalidad que debe caracterizar a cada uno de ellos.

Por lo anterior, se puede asegurar que la teoría de creatividad iniciada por la Dra. Martha Martínez Llantada y continuada por un gran número de seguidores en su país y en otros, es un gran pilar para la realización de esta propuesta, que busca mejorar la eficiencia de la administración educativa del CONALEP Valle de Aragón.

Para obtener la estabilidad y dinámica de la Administración Educativa, considero los siguientes aspectos:

- Aquellos que se derivan del funcionamiento de los factores de conservación.

- Aquéllos que se originan en su capacidad de transformación y/o adaptación dinámica frente a las tensiones que se ve obligada a enfrentar en forma permanente, ambos elementos son necesarios para su funcionamiento.
- Aquéllas causas que promuevan la estabilidad son, la necesidad de que las acciones administrativas tengan continuidad, a fin de garantizar la seguridad legal y material que las comunidades demandan.
- Aquéllos elementos relativamente estables, entre otros: sus objetivos y normas básicas, sus pautas internas de funcionamiento y su red de relaciones internas y externas.

Todos éstos son aspectos que trata la Teoría General de la Administración, por eso se considera que ésta sirve de fundamento en el diseño de la propuesta.

## **FUNDAMENTOS POLITICOS.**

El fundamento político da la orientación práctica de la propuesta, ya que informa de la totalidad de los procesos de la administración educativa y determina las estrategias para la fusión de la filosofía y las teorías con la realidad, de ella se desprenden tres grandes aspectos:

1. La revisión y la reelaboración de la naturaleza y componentes de la administración. Esto es que a través del diagnóstico, de la detección de necesidades, del rescate de la organización, de la atención a las deficiencias y de la actualización de funciones a partir de avances científicos y tecnológicos, el modelo de la administración educativa del CONALEP se traduce en una propuesta que responde a las necesidades de la educación actual.
2. La atención a los problemas de distribución de la función administrativa educativa. Dando prioritaria importancia a la cobertura de la educación tecnológica y fundamentalmente a la básica en sus diferentes modalidades, que es la que da las bases para ingresar a grados superiores de estudio. proporciona los elementos para mejorar la forma de vida y también aquellos para vincularse con el sector productivo.

3. La puesta al día de la organización de los servicios administrativos educativos. Se considera que la adaptación administrativa que se realiza actualmente es por sí misma un hecho importante, el cual debe efectuarse con eficiencia.

Un reto de este fundamento político es seguir con la metodología de participación para involucrar a todo el personal del sistema tecnológico y a la comunidad escolar que forma parte del mismo, para que apliquen sus capacidades con el fin de reforzar, estimular e incrementar el trabajo personal y solucionar los problemas concretos que se presenten, es decir, para tratar de ser creativos, críticos, reflexivos y productivos. Para esta orientación de los procedimientos es básico el papel que desempeña el personal, para quien la política ha previsto tres tareas:

- El apoyo en las actividades específicas que el desarrolla dentro de la administración.
- Formas idóneas de reconocimiento a su labor, a través de la promoción en el trabajo.
- Sistemas adecuados de formación en la actividad que realiza, actualización de sus conocimientos en el campo de actuación y perfeccionamiento de su capacidad productiva.

El componente político amplía la cobertura, eleva la eficiencia y, además, hace hincapié en el mejoramiento de la calidad administrativa educativa que se alcanzará si la autoridad la hace girar alrededor de un núcleo que indique que el personal bajo su gestión debe aprender a hacer, aprender a aprender, y aprender a ser, esto con el fin de lograr su desarrollo armónico e integral.

## **FUNDAMENTOS PEDAGOGICOS.**

Para la operación de la propuesta en todos los ámbitos, es necesaria la interacción de todos los integrantes del CONALEP, al igual que con su entorno, es decir, es la puesta en marcha de los fundamentos; filosófico, teóricos y políticos.

Las políticas educativas como estrategias sociales se concretan en la instituciones, desde donde se pretende sistematizar y dar significado a los procesos administrativos, considerando los diferentes contextos como espacios donde se dan relaciones de diferente índole, entre las cuales es importante destacar las que configuran las necesidades básicas de aprendizaje. La administración debe dar respuesta a la demanda educativa, en función

de sus necesidades de aprendizaje. Por eso, sobre el proceso educativo, la propuesta contempla las siguientes acciones:

- ♣ Determinación de necesidades básicas de toda índole. Traducción de necesidades en perfiles de desempeño.
- ♣ Propuesta de planes de estudio (curriculums) que respondan a los perfiles de desempeño por nivel educativo.

Los perfiles de desempeño se configuran con una visión global que a la vez contempla lo específico de cada contexto en torno a las necesidades, las cuales conllevan en sí misma la selección de contenidos. El curriculum, por tanto, tiene que tener una proyección horizontal que recoja la visión global y una vertical que contemple lo específico de la especialidad tecnológica y nivel cultural.

El CONALEP es el lugar donde se asegura el proceso educativo a través de la práctica educativa. Por tal razón se considera estratégico llevar a cabo la organización y administración de la misma a partir del proceso ya mencionado. Quienes están encargados de la organización y administración pedagógica, deben participar desde el inicio en la conducción del proceso docente educativo aportando su experiencia, dando sus puntos de vista y participando en las decisiones que han de tomarse en cuenta desde su nivel operativo.

Para mejorar la eficiencia de la Administración Educativa con una propuesta como la que se estudia, la institución debe incluir dentro de su utilización, la formación y actualización del personal, enfatizando su papel protagónico en la práctica diaria

La función evaluativa debe estar presente durante todo el proceso para verificar si la propuesta cumple sus fines, es decir, si éste transforma en realidad repercute en el bienestar social del estudiante y en su desarrollo integral como personalidad.

## **CÓMPONENTES ORGANICO OPERACIONALES DE LA PROPUETA.**

Desde el punto de vista instrumental la propuesta de la Administración Educativa en el CONALEP Valle de Aragón constituye un sistema abierto y complejo que a su vez, forma parte de una dependencia más amplia. Las relaciones sociales y las interacciones que conducen a la preparación y toma de las decisiones en la Secretaría de Educación, así como las acciones tendientes a controlar y evaluar su ejecución, constituyen los elementos básicos del proceso. Estos elementos desarrollan sin duda actividades que, con frecuencia, escapan de las autoridades, pero sin dejar de reconocer su importancia y pertinencia. Por ello el presente modelo está presentado desde un punto de vista lógico

estructural-operacional-formal, motivo por el cual se distinguen o diferencian tres subsistemas o áreas funcionales Administrativas que caracterizan la actividad u operación de todo el colegio, siendo estos subsistemas el de:

- Regulación y control.
- Operación sustantiva.
- Apoyo.

El subsistema de regularización y control está constituido por aquellas instancias y mecanismos encargados básicamente de normar, orientar y conducir las tareas y el desarrollo de la dependencia en su conjunto y es el que tiene a su cargo las funciones de planeación, programación, evaluación y control, así como las de adaptación y mejoramiento administrativo. Este subsistema tiene por objeto garantizar la congruencia y viabilidad con que opera – tanto en forma individual como en su conjunto -, así como fijar las bases para elevar los niveles de eficiencia y eficacia global de la misma.

El subsistema de operación (o sustantiva) es el encargado de desarrollar las funciones o actividades que dan sentido amplio a la Administración Educativa. Es decir, aquel que permite cumplir las atribuciones legales y los programas de trabajo directamente relacionados con la función pública en sentido estricto, tales como la regulación, promoción y control de determinadas actividades políticas, económicas y culturales de la sociedad en su conjunto, al igual que la prestación de ciertos servicios. A través del desempeño de estas funciones se puede medir o valorar básicamente los niveles de eficiencia o grado de cumplimiento de los objetivos o funciones encomendadas, al igual que alcanzar el nivel de eficiencia operativa requerida en este colegio. Por ello este CONALEP es el que permitirá vincular lo normativo con lo operativo.

El subsistema de apoyo es el encargado de proporcionar los recursos humanos, financieros y materiales, así como proveer y realizar los demás servicios de apoyo necesarios para hacer factible el funcionamiento de los subsistemas de regulación y sustantivos.

Este último subsistema abarca dos áreas la Logística y la Institucional. Ambas son funcionales y suelen encargarse de la administración de personal, de la ejecución y control del presupuesto, de los ingresos y egresos, de los servicios de informática y estadística, de las adquisiciones y de los archivos, entre otras funciones. Su desempeño esta orientado básicamente a lograr la eficiencia de la Administración, así como en un plazo corto, mediano y largo poder valorar lo alcanzado y poder proporcionar todos aquellos aspectos, elementos o variables que habrá que modificar o adaptar por la

evaluación realizada.

Estos servicios de apoyo son comunes a todos y cada uno de los componentes, sin importar la entidad federativa en la cual se encuentren; por ello requieren ser sistematizados y coordinados con el fin de lograr economías de escala y facilitar la normatividad y el control global en todas las actividades y acciones integradas en los sistemas de esta propuesta.

Por supuesto y si bien en estricto rigor, la función de administración y desarrollo de personal constituyen una parte del sistema de apoyo administrativo o auxiliar; es conveniente resaltar la importancia de este rubro, ya que el personal –sin importar la función que tenga encomendada– constituye sin duda el elemento más valioso con que cuenta toda Administración Educativa del CONALEP. La experiencia ha demostrado que la eficacia y la eficiencia en el despacho de los asuntos educativos públicos dependen prioritariamente de las aptitudes y actitudes con que cuenta el personal al servicio de la Educación.

La contribución de cada una de estas áreas funcionales al desempeño eficaz y eficiente de la propuesta, depende del grado de congruencia global que entre ellos existe para que se logre alcanzar y mantener tanto al nivel de cada área el de la Administración Educativa en su conjunto. Su configuración permite determinar y analizar los problemas que pueden presentarse por la falta de precisión y delimitación de estas funciones o áreas funcionales dentro de las diferentes estructuras operacionales; particularmente las duplicaciones y los traslapes que suelen ser causa de muchas de las disfunciones internas que se producen, al igual que todo lo que lo integra.

Cabe advertir que si bien esta diferenciación esquemática entre los subsistemas funcionales de regularización, sustantivas u operativas y de apoyo, resultan muy útiles para realizar el análisis; no lo es para definir con nitidez en la práctica las tareas, sobre todo al encaminar los niveles encargados de tomar y coordinar las decisiones que corresponden a la organización en su conjunto, al no ser fácil discernir claramente la diferencia que existe entre algunas funciones de regulación y las de operación sustantiva del más alto nivel. Por lo antes mencionado es necesario que el titular de la dependencia, al igual que todos los mandos inmediatos, deben estar siempre atentos, en la práctica, a las limitaciones y restricciones que necesariamente les impone el subsistema de apoyo.

Esta propuesta estructurada en tres subsistemas se presenta, más bien, como grados de un continuo donde cada uno de ellos interinfluyen y su principal área de contacto se da en

el nivel de coordinación o de decisión directiva, donde cada titular pueda regular su ámbito de competencia.

### **3.6 EL SUBSISTEMA DE REGULARIZACIÓN Y CONTROL.**

La utilización de los enfoques metodológicos y las características de análisis aquí propuestos, plantean la necesidad de utilizar factores o variables, observables en el funcionamiento de la Administración Educativa, los cuales sirven para realizar algún tipo de evaluación o medición operativa de su funcionamiento.

Para reducirlos a un número relativamente manejable aquí sólo se propone hacer la distinción de las acciones administrativas en función de su naturaleza: básicamente en el subsistema de regulación y control podemos considerar a la: planeación, programación, organización, evaluación y control, estas cinco funciones son necesariamente inter actuantes, las cuales se precisan con la finalidad de separar los subsistemas establecidos en la propuesta.

Estas funciones o variables forman parte de la dirección, coordinación y adaptación que se ejercen en la macro administración, ya que tienen que ver con la pertinencia o conveniencia de los objetivos y metas que persigue, en relación con los valores sociales y culturales y las normas jurídicas que explican y justifican políticamente la existencia de este colegio. Por ello se puede establecer las prioridades que debe atender en los planes y programas que se desean alcanzar y como consecuencia la práctica permitirá valorar el grado de eficiencia, eficacia y congruencia del aparato burocrático en el logro de las metas asignadas. También permite evaluar el grado de información, participación y compromiso que tiene el personal al servicio de la dependencia, así como la demanda educativa en su conjunto en una formulación de dichos objetivos y de los resultados a obtener.

La planeación tiene como propósito cumplir los fines y funciones que se asignan, dónde debe establecerse los procedimientos, procesos y métodos a seguir para garantizar la eficiente conexión que debe existir entre los medios y los fines que persigue cada área, órgano, institución o unidad administrativa, así como el conjunto de la Administración Educativa.

La programación da las pautas para la pertinencia de la base o estructura orgánica con respecto a aspectos tales como la división del trabajo, la precisión de la responsabilidad o

la definición de los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación entre los diferentes niveles de que está compuesta. También permite conocer el grado de complejidad de la estructura orgánica, la adecuada integración de los mecanismos de la coordinación y control que operan en los distintos niveles, los casos de superposición o traslape que suelen darse entre sus distintas áreas o niveles funcionales.

Dentro del aspecto presupuestal, el modelo toma en cuenta dos subfases: En la primera incluye los recursos necesarios durante el proceso (entre los cuales destaca los ingresos, egresos y su utilización). En segundo aquellos que se requieren para asegurar la operación formal de las estructuras y funciones. En ocasiones las propuestas suelen ser optimistas en cuanto a la estimación de los recursos necesarios, al no tomarse en cuenta los costos y beneficios que éstos pueden traer en su aplicación.

Dentro de la organización se debe tomar en cuenta las aptitudes, actitudes y, en general, la cultura administrativa del personal (valores, costumbres, hábitos y tradiciones) así como los estilos de trabajo (modos de dirección, motivación y grado de participación) que influyen de forma decisiva en la configuración de los sistemas y estructuras responsabilizados con el cumplimiento de las funciones y que pueden facilitar o inhibir las acciones mismas de la administración. Por ello, la influencia y el poder, el grado de cumplimiento y todos aquellos que están involucrados dentro de la organización son aspectos prioritarios que hay que matizar para evitar caer en resistencias u oposiciones dentro de las distintas instancias que integran el sector.

Un aspecto importante dentro de cualquier administración es la evaluación, la cual permite a lo largo del proceso valorar los logros y deficiencias cometidas. Además, permite conocer oportunamente los avances logrado a lo planeado y/o programado, así como los problemas, congestiones o cuellos de botella, a fin de adoptar las medidas correctivas conducentes. Sólo así puede la macroadministración, estar preparada para atender las demandas que le planteen las distintas instancias que dependen de ella y garantizar la eficacia, eficiencia y congruencia de las medidas que se adapten para atender dichas demandas.

Finalmente el control es otro ámbito importante, ya que permite conocer y prever el grado de apoyo o rechazo con que se cuenta para el funcionamiento institucional, a la vez para poder mantener estable y sin alteraciones todas o la mayor parte de las acciones administrativas existentes, o bien para buscar la viabilidad para iniciar nuevas acciones o modificarlas según convenga a la normatividad y lineamientos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Todo lo anterior nos permite

precisar que tiene la función básica, de regular y controlar todas las acciones que deben realizarse, al igual que todas aquellas que en forma directa o indirecta dependen de ella.

### **3.7 SUBSISTEMA DE OPERACIÓN O ACTIVIDADES SUSTANTIVO.**

Para efectos del análisis formal, las actividades operativas o sustantivas son: la previsión, integración, dirección y administración.

La previsión incluye el conjunto de acciones atribuidas jurídicamente a los órganos e instituciones que preparan o evitan la realización de hechos contrarios a las disposiciones establecidas en la norma vigente.

La integración abarca el conjunto de actividades asignadas a las dependencias, institucionales y órganos para conjuntar todos los elementos y acciones que interactúan, logrando así la función primordial de vigilar para que las normas existentes se cumplan, dentro o fuera de cada una de las áreas.

La dirección comprende el conjunto de diligencias atribuidas jurídicamente a las autoridades de todos los niveles, para definir e implementar un ambiente que permita utilizar en forma óptima todos los recursos a su alcance para la consecución de las metas.

La administración comprende el conjunto de acciones atribuidas a las instituciones u órganos material o formalmente jurisdiccionales, cuya función es aplicar los lineamientos y normas que estén en vigor con el propósito de dar cumplimiento cabal a la vinculación de todas las partes.

Para efectos de la propuesta se considera conveniente identificar tan sólo los cuatro aspectos anotados, por considerar que son los más adecuados para el objeto que se persigue. Ello no significa desconocer que puede sugerirse o convenirse un número mayor o menor de actividades para llevar a cabo este tipo de estudio. No se pretende tampoco que las acciones que desempeña cada dependencia, órgano o institución necesariamente correspondan exclusivamente al CONALEP Valle DE Aragón, puesto que puede darse el caso de que una dependencia realice funciones que atañen al él. Para finalizar, se puede afirmar que la utilización de este tipo de una propuesta puede resultar ventajosa para revisar otros problemas, cuya solución difícilmente podría asignarse a una sola instancia, ya que corresponde a programas o políticas gubernamentales que requieren de la participación de dos o más niveles.

### 3.8 EL SUBSISTEMA DE APOYO O ACTIVIDADES ADJETIVAS.

Este subsistema está integrado por los siguientes elementos. En el ámbito logístico:

**Recursos Humanos.-** Constituye el principal recurso estratégico y táctico de la organización. Su análisis resulta complejo ya que es necesario tomar en cuenta al menos los siguientes elementos:

1. Sus características y requisitos de capacitación, empleo, relaciones laborales y motivaciones difieren necesariamente de los de otros ámbitos. Por ello no resulta útil proponer un modelo único de análisis que sea válido para todos los integrantes.
2. La comunidad escolar también adquiere diferentes características, por lo cual sólo se pueden proponer modelos específicos orientados al análisis de aspectos congruentes al nivel, los cuales deberían tener en consideración los intereses de toda índole que caracterizan a cada uno de los estudiantes tanto en lo personal como de la institución.

**Recursos Materiales.-** Se refiere a todos los utensilios necesarios para aplicar el proceso de administración en todas las áreas, departamentos, instituciones, entre otros; donde es necesario, fomentar la racionalización en la adquisición, uso, mantenimiento y desecho de los materiales.

**Recursos Financieros.-** Es todo aquello con lo que cuenta el subsistema para cubrir las distintas necesidades (personal y materiales) que se requieren, ello permite el poder alcanzar las metas y lineamientos establecidos

**Servicios Generales.-** Es necesario establecer procedimientos acordes a los sistemas de trabajo con el fin de alcanzar una eficiencia que permita cubrir las necesidades o demandas surgidas en cada una de las instancias. Para ello es necesario involucrar al personal de estas con el propósito de alcanzar los objetivos que surgen en cada una de ellas y como consecuencia el buen funcionamiento.

**Control Presupuestal.-** Para cumplir con esta función de la administración, conviene promover en su caso, el establecimiento o mejoramiento de los mecanismos que aseguren la elaboración, operación y

evaluación de los respectivos presupuestos asignados a cada programa.

En el ámbito institucional encontramos:

**Servicios Administrativos.**-Es la encargada de coordinar y apoyar las acciones administrativas de acuerdo a la proyección con el propósito de optimizar las actividades en forma permanente, agilizar la información y transmitir las indicaciones recibidas.

**Informática y Estadística.**- Incorpora sistemas automatizados para el registro, control y tramitación de documentos e informaciones destinadas a apoyar el proceso educativo, además de aprovechar esa infraestructura en la generación de estadísticas especializadas para la toma de decisiones, así como los procedimientos de planeación, integración, control, evaluación y coordinación del colegio.

**Servicios Educativos.**- Es la que lleva a cabo la función de enlace entre el área normativa y la operativa, motivo por el cual propone acciones que permiten favorecer la realización de los trabajos y el seguimiento para valorar la congruencia y pertinencia y así buscar los apoyos que se requieren para los diferentes proyectos y transmite en forma expedita la información que requiere cada sección para dar cumplimiento con las funciones encomendadas.

**Control Escolar.**- Es el que orienta, asesora y verifica con el personal la aplicación de la normatividad de este campo, con el propósito de elevar la calidad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades al igual que verificar la aplicación de estas en las distintas etapas tanto en dependencias oficiales como particulares.

**Estructura Educativa.**- Es la responsable de optimizar la utilización de los recursos humanos para el buen funcionamiento de las áreas, dependencias, departamentos, instituciones, y así elevar la calidad de la educación.

**Supervisión y Asesoría.**-Su tarea principal es observar el cumplimiento de lo programado con base en la normatividad existente. Esto permite conocer en forma sistemática la operatividad y actividades mensuales.

semestrales y anuales a partir de diagnósticos específicos.

**Técnica Administrativa.**- Es la encargada de apoyar a todo el personal dentro de cada una de sus funciones con el fin de mejorar su trabajo y como consecuencia dar cumplimiento al mejor desempeño de sus actividades.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos afirmar que la utilización de una propuesta como esta, resulta ventajoso en la impartición de educación técnica. Sin embargo, para ello se requiere que tanto las autoridades, mandos directivos, intermedios, docentes, personal de apoyo, administrativo y técnico, estén involucrados en cada una de las acciones de su competencia. Por lo cual conviene, entre otras medidas, institucionalizar los mecanismos que permitan el cambio planificado de la ADMINISTRACION EDUCATIVA.

### **3.9 EVALUACION DE LA PROPUESTA.**

En primer lugar, la investigación (como un proceso orientado a procurar explicar a hechos y fenómenos en relación con el contexto en el cual se manifiestan) constituirá, una tarea a ser cumplida por todas las instancias y unidades de acción que integran el servicio educativo. De otro modo no se podrían resolver la variedad de interrogantes que se plantean en los múltiples ámbitos del quehacer administrativo y educativo.

En segundo lugar una dependencia dentro del sistema tecnológico, asumirá las acciones de asesoría, animación, difusión de técnicas y realización de ciertos tipos de investigación que requieren de mayor exigencia profesional. Además realizará una acción destinada a lograr una mayor y mejor comprensión del fenómeno administrativo educativo. También ayudará a comprender la realidad donde opera y en gran medida servirá de base para toma decisiones.

En tercer lugar la investigación, se hallará abierta a diversas metodologías, priorizando aquéllas que permiten la obtención de precisos registros de lo que ocurre en una situación dada, con un enfoque integral ayudará a discriminar componentes, identificar relaciones, formular explicaciones plausibles y buscar nuevos elementos de apoyo a través de variedad de acciones.

En cuarto lugar la investigación procura ser participativa, involucrando de algún modo a los implicados en el problema que estudia.

En quinto lugar la investigación, constituye un componente más dentro del conjunto de acciones que definen la naturaleza del modelo y como tal se halla presente en los

diversos planos de la organización administrativa educativa para satisfacer las necesidades. Según se observa, la investigación en el campo que se analiza proporciona información útil para determinar:

- Si una alternativa es mejor, igual o inferior a otros modelos.
- La medida de tales diferencias.
- Las condiciones dentro de las cuales se mantendrán tales diferencias.
- Las causales de dichas diferencias.

Comparando tales datos con determinados criterios (evaluación) se podrá fundamentar con mayor peso, cualquier decisión que se deba asumir. Igualmente la investigación ayudará a precisar:

- ◆ Cuáles factores están incidiendo sobre un referente en particular.
- ◆Cuál es la dirección de la incidencia.
- ◆Cuál es su magnitud.

Todo ello facilitará la supresión o neutralización parcial de los factores que operan negativamente o al menos, la disminución de sus incidencias.

Finalmente, observando y/o determinando hechos y fenómenos, será posible mantener cierto grado de estabilidad en los factores modificables y efectuar predicciones que ayudaron a proveer con cierta prudente antelación, acciones para el futuro. Por lo apuntado hasta aquí, se podrá inferir que las relaciones entre investigación y evaluación en un modelo organizativo orientado a la administración educativa son sumamente estrechas.

Las líneas del trabajo investigativo podrán tratarse en el ámbito de la propuesta, de los modos más desimiles en razón del propósito que lo impulsa y de la naturaleza de lo que se explora, Entre las múltiples líneas de acción, la que ordena actividades indagativas en torno a la búsqueda de información por la vía de las comparaciones puede resultar de cierta utilidad para ganar comprensión sobre las causales de las diferencias, dato importante para cualquier toma de decisión. Las consideraciones, que hacemos como postulado, pueden ser apreciadas a través del grado en que los resultados del sistema de Educación Tecnológica se aproximen al logro de los objetivos que persigue el conjunto de políticas instrumentadas por la Secretaria de Educación Pública de México. De esto se desprende que, si entre tales objetivos se encuentra concretamente el de mejorar la eficiencia de la administración del sistema tecnológico, ello se interpretará como un objetivo de carácter instrumental y no terminal. En efecto, tal objetivo se entenderá como

el propósito de instrumentar diversas acciones --referidas específicamente a los procesos administrativos-- que acerquen los resultados de estos procesos, al logro de tales metas que pueden ser instrumentales con respecto a la consecución de dichas finalidades.

Como ya se ha advertido, la evaluación de un modelo teórico instrumental y funcional, cuando parte de la equivalencia entre conceptos y el logro de las políticas educativas que son externos al sistema tecnológico, es algo distinta de establecer una simple comparación entre las metas de los diversos programas del sector educativo y los resultados de cada uno de ellos. Para evaluar el logro de una propuesta como la que se propone es necesario, por tanto, recurrir a un marco de referencia de mayor amplitud de la que habitualmente utilizan quien tiene a su cargo la evaluación de los programas administrativos. El marco al cual es necesario recurrir, debe permitir la deducción de un conjunto de indicadores distintos de los que expresan las metas de los programas que están siendo desarrollados en el colegio.

Ahora bien, como ocurre siempre que nos internamos en terrenos evaluativos, al expresar los propósitos de los procesos administrativos educativos en términos tales que permitan obtener mediciones del grado en que tales propósitos se van logrando, tenemos que obtener entre diferentes alternativas, que se excluyan entre sí. En principio, existen dos métodos extraordinariamente opuestos. Por un lado, podríamos elegir aquél que, al considerar los diversos factores sociales, económicos, políticos y culturales que condicionan el funcionamiento y restringen la efectividad de la estructura, da lugar a un conjunto de indicadores que "operacionalizan" los objetivos del colegio en términos que, para los efectos de este estudio, denominamos "convencionales". Por otro lado, podríamos elegir un método que, al prescindir de las consideraciones de estos factores, genera indicadores que podemos denominarlos "ideales".

Así, en el primer caso, los objetivos del CONALEP Valle de Aragón se definen después de tomar en cuenta diversas inercias, procedentes de las dinámicas que han caracterizado al desarrollo experimentado por el sistema durante las últimas décadas. En el segundo caso, en cambio, los objetivos se expresan en términos que no se desprenden de situaciones afectadas por dichas inercias. Ahora bien, es evidente que en las actuales circunstancias existen --además de las inercias ya señaladas-- diversas limitaciones que no permiten considerar como variables las definiciones de los objetivos de las políticas educacionales que se desprenden de este segundo método.

Es también evidente que si se aceptan las definiciones derivadas del primer método, la eficiencia de la Función Administrativa y Pedagógica del CONALEP Valle de Aragón sería apreciada a través de criterios que no garantizan la realización de los valores a que aspiran los grupos mayoritarios de la sociedad. Por tanto, es necesario partir de un marco

de referencia distinto de los que hemos mencionado. Este último, sin dejar de considerar los factores que condicionan el funcionamiento y limitan la eficiencia del colegio, por ello, es necesario definir los procesos administrativos, en términos que consideren las acciones que deben ser desarrolladas, para que las actividades contrarresten las inercias que se han mencionado, y así aproximen, paulatinamente, sus resultados, hacia las concepciones que, por ahora, se consideran inviables.

Los enfoques derivados de este marco alternativo recibirán, en el presente estudio, la denominación de "instrumental"; ya que el logro del objetivo definido, permitirá un gradual acercamiento hacia la consecución de objetivos cada vez más alejados de los que aquí hemos considerado como convencionales. Enfoques metodológicos y categorías de análisis como los mencionados, permiten ser utilizados dentro de la evaluación del modelo propuesto, para ello es conveniente utilizar las variables que tiene toda administración pública educativa, las cuales sirven para poder realizar dicha acción.

En primer término es necesario distinguir, para su análisis, aquellas variables que podrían denominarse normativas, por tener que ver con la pertinencia y congruencia de los objetivos de la administración y que son aquellas en función de las cuales se pueden establecer las prioridades a las que deben atender los planes y programas por medio de las cuales se pretende alcanzar, en la realidad, el proyecto de país a que se aspira. Estas variables son las independientes y ellas permitirán evaluar si los objetivos y valores políticos y jurídicos ya establecidos resultan claros o no para toda la comunidad. Además permite detectar en qué grado son válidas y congruentes entre sí, así como viables. A través de ellas se puede evaluar el grado de eficiencia, legalidad y congruencia del CONALEP en el logro de objetivos y metas. También permite evaluar el grado de información, participación y compromiso que tiene el personal al servicio del colegio así como la sociedad en su conjunto en la formulación de dichos objetivos y en la evaluación de los resultados obtenidos.

A un segundo grupo de variables cabría denominarles de índole operativa-funcional, ya que son los que permiten el análisis de la pertinencia de las acciones que tienen asignados los órganos administrativos para cumplir los fines y funciones. Son aquéllos que se orientan -a nivel de método, proceso y procedimiento- a garantizar la eficiente conexión que debe existir entre los medios y los fines que se asignan a cada órgano. Estos indicadores permiten evaluar el grado de eficiencia que se obtiene al utilizar las diversas técnicas sustantivas, así como de las tecnologías administrativas aplicables en el ámbito de:

- \* Dirección y ejecución de tareas sustantiva (toma de decisiones, programación, entre otros).

- \* Las operaciones concretas a realizar (métodos, procedimientos y algunos más.)
- \* Los sistemas de apoyo interno (administración de personal, presupuestación y otros).

Si bien este tipo de variables permite realizar una evaluación básicamente relativa a la eficiencia o a la productividad con la que operan el CONALEP Valle de Aragón, al igual que en los demás casos, su análisis requiere tener en cuenta que no se debe pretender “la eficiencia por la eficiencia misma”, sino la eficiencia dentro de los logros de los fines que tiene encomendada la administración educativa. Debe considerarse asimismo su interdependencia con las otras variables, así como las posibles respuestas (apoyo, rechazo o indiferencia) tanto del personal encargado de desempeñar las funciones relativas, como de la población que recibe directa o indirectamente los resultados de los sistemas operativos de la administración.

Un tercer tipo de factores podría denominarse estructurales, ya que su análisis permite evaluar, entre otros aspectos, la pertinencia de la estructura orgánica (áreas y niveles funcionales) con respecto a aspectos como la división de trabajo, la responsabilidad o la definición de los niveles jerárquicos, las líneas de comunicación entre los diferentes niveles, entre otros. También permite definir el grado de complejidad o simplicidad de la estructura orgánica, así como la adecuada o inadecuada integración de los mecanismos de coordinación y control que operan en los distintos niveles de la administración pública educativa, así como los casos de superposición o traslape que suelen presentarse entre sus distintas áreas funcionales.

El indicador a evaluar en este caso, sería el de la racionalidad estructural-operativa, tanto en lo que se refiere a los mecanismos de regulación y control como en lo relativo a los subsistemas sustantivo y de apoyo. La racionalidad estructural-operativa analizada de este modo es obviamente de tipo formal. Conviene hacer mención que es muy común en la práctica que en el momento de presentar una investigación de este tipo se definan primero las estructuras y sólo en una segunda instancia se presenten en forma detallada las funciones que les tendrán de ser encomendadas. Sin embargo, la experiencia ha señalado la conveniencia de invertir el proceso, inquiriendo primero por la función que deben realizarse para poder cumplir determinados objetivos, a fin de cuestionarse posteriormente qué tipo de estructuras se requieren para llevarlas a cabo adecuadamente.

El cuarto tipo de variables son los aspectos humanos, los cuales requieren de otro tipo de factores que se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- ◆ Las relativas a la administración y desarrollo del personal.

- ◆ Las que corresponden al estudio de las diversas formas en que la población, que entra en contacto con la administración educativa, interviene o participa, directa o indirectamente, como parte de su contexto socioeconómico y político.

Para el primer grupo de variables es conveniente destacar las que se refieren a las aptitudes, las actitudes y, en general a la cultura administrativa del personal (valores, costumbres, hábitos y tradiciones) así como los estilos de trabajo (grado de participación y modo de dirección y motivación) que influyen en forma decisiva en la configuración de los sistemas y estructuras que tiene a su cargo el cumplimiento de las funciones y que pueden facilitar o inhibir tanto la acción misma de la administración, como las adaptaciones y agregados que se proponen. El análisis de estas variables permiten evaluar, entre otros aspectos, el grado de participación y trabajo, el desarrollo individual y colectivo de los trabajadores, la productividad y el grado de satisfacción y armonía en el trabajo, así como la capacidad de los trabajadores para hacer frente a los nuevos quehaceres que se propone.

Dentro del segundo grupo de variables de naturaleza humana resulta fundamental analizar las relativas a las actitudes o respuesta de las diferentes personas, grupos, así como de la sociedad en su conjunto, ante el funcionamiento de la administración. Estas repuestas de la población, permite prever el grado de apoyo o rechazo con que se cuenta en el caso del funcionamiento institucional. Se ha establecido que es la población, tanto en forma individual como colectiva la que determina en buena medida el apoyo o rechazo que la instancia política-gubernamental otorga a los requerimientos de insumos que el colegio le presente o plantee como necesarios para su funcionamiento. Se ha advertido también que no sólo la ciudadanía, sino también el propio aparato político y aun el administrativo se ven obligados a evaluar periódicamente su funcionamiento, con la idea de anticipar reacciones y adelantos posibles remedios correctivos.

Así, las calificaciones que se hagan periódicamente del funcionamiento de todas estas variables permiten conocer el grado de congruencia de las funciones administrativas y pedagógicas guardan entre sí, así como los objetivos políticos y programáticos de la acción gubernamental en su conjunto. Permitiendo igualmente analizar y prever, en caso, el posible apoyo o rechazo de la población en torno a las medidas que se instrumentaron. De la utilización de estos criterios de evaluación, se puede deducir, ya sea la necesidad de mantener relativamente estable y sin alteraciones todas o la mayor parte de las acciones administrativas existentes, o bien la necesidad y viabilidad de utilizar la propuesta que se propone.

## PROPUESTA

NORMATIVA	<p>Aplicación en forma rígida de los lineamientos establecidos por el órgano rector.</p>	<p>Establece la optimización de recursos para la realizar de gestión y logro de objetivos establecidos por el órgano rector.</p>
	<p>Incongruencia en la vinculación horizontal y vertical en las acciones encomendadas.</p>	<p>Vinculación armónica entre los métodos, procesos y procedimientos empleados para la conexión acorde entre los medios y fines que son asignados a cada unidad administrativa.</p>
ESTRUCTURAL	<p>Duplicidad de actividades en todos los niveles provocando descontrol y falta de cumplimiento en el trabajo realizado.</p>	<p>Jerarquización y precisión de funciones permitiendo una división del trabajo y optimización de las actividades encomendadas para el mejor rendimiento del personal.</p>
INTERNA	<p>Relaciones hostiles, trabajo deficiente y alto grado de incumplimiento.</p>	<p>Relaciones y comunicación acorde con los integrantes de la organización, con el fin de dar cabida a la creatividad y por consiguiente a la productividad y profesionalización.</p>
EXTERNA	<p>Imposición de criterios y normas, descontrol e imagen negativa.</p>	<p>Armonía en el trato que debe dar todo el personal sin importar el puesto desempeñado a la comunidad, orientación acorde al servicio prestado y satisfacción en la solución a los problemas presentados.</p>
VERIFICACION.	<p>Son los procesos administrativos que realiza el personal de contraloría para detectar si se cumple</p>	<p>Es la instrumentación que se aplica para detectar los aciertos y/o las desviaciones y así mejorar la eficiencia administrativa pública</p>

RECURSOS HUMANOS

	con la normatividad.	educativa a través de un seguimiento sistematizado y asesoría permanente, Haciendo manejables los controles.
POLITICAS	Conjunto de normas que se aplican para dar cumplimiento con disparidad de criterio en la gestión.	Marco reglamentario, congruente y adecuado, que promueve, complementa, amplia y continua el ámbito de gestión educativa, para lograr políticas sociales, económicas y culturales acordes a la demanda de la población y a los propósitos del país.
DESARROLLO	Acción que realiza la autoridad para justificar función y atribución que le compete.	Mecanismos de coordinación que permite realizar en forma simplificada, la instrumentación para crear nuevas instancias y proyección del sistema tecnológico, con la calidad, eficiencia y eficacia requerida.
ADMINISTRACION EDUCATIVA	Asignación de tareas, de acuerdo con el manual de funciones para el personal de la Secretaría de Educación Pública.	Fomentar la transparencia en el quehacer diario para establecer una nueva cultura administrativa, donde el personal adopte una mayor actitud de servicio a partir de la capacitación y mejoramiento de las habilidades para el desarrollo de los nuevos esquemas de trabajo y poder obtener así respuestas concretas y acordes al momento actual.
PLANEACION	Fija en forma concreta las acciones que se realizan, de acuerdo con los fundamentos establecidos por el órgano rector.	Corresponsabilidad compartida, en la elaboración de las estrategias a seguir para la utilización de los recursos (humanos, físicos, materiales y económicos) disponibles, para dar cabal cumplimiento a las políticas y programas establecidos por el

órgano rector.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Es el establecimiento de tareas, que cumplan con los lineamientos establecidos en el sector.

Adecuación y vinculación en forma lógica y jerárquica, a través de la precisión de las funciones y el fortalecimiento de los departamentos, con el objeto de optimizar los suministros con que cuenta.

DIRECCION

Es la gestión realizada por el titular para cumplir con las metas indicadas.

Consolidar una cultura de gestión administrativa que propicie la eficiencia y productividad en el quehacer comprometido a partir de las motivaciones, decisiones, comunicación e integración.

EVALUACION

Es la comprobación de las actividades, en forma cuantitativa, con criterios y procedimientos incluidos en el manual de organización.

Mecanismo que explora en forma técnica, el grado y precisión de cumplimiento, de los objetivos y/o metas acordadas para la administración, planeación, organización y dirección, y apegadas a lo incluido en el manual de organización

Un servicio educativo orientado a estos elementos y caracterizado por proveer a sus múltiples instancias y unidades, una amplia libertad para decidir las estrategias pertinentes, tiene una alta probabilidad de funcionamiento. Desde esta perspectiva, el comportamiento del CONALEP Valle de Aragón frente al cambio, es de total apertura, más aún, la propuesta sugerido, si se le compara con el convencional, es más proclive a generar fuerza subyacente que impulse el ensayo y la experimentación de variedad de nuevas alternativas de consecución cada vez más efectivas y eficientes.

Complementariamente, la existencia de mecanismos generalizados de control de gestión y de auscultación de necesidades y demandas que proveen información de continuo sobre lo que ocurre intra y extrasistema, posibilitará la identificación rápida de disfunciones que afecten los procesos, de efectos colaterales indeseables de determinadas acciones, de estrategias demasiado costosas en tiempo y recursos, etc., lo cual conducirá a la movilización de esfuerzos innovantes con plena justificación de su necesidad. En este contexto la difusión permanente de modelos aplicados a la administración educativa, tendrá, sin lugar a duda, una clientela ávida por conocer y analizar críticamente lo que haya sido imaginado y utilizado. Tal información podrá ser útil para desarrollar nuevas investigaciones y decidir cambios en relación con situaciones que lo justifiquen.

Por otra parte, la adopción de la propuesta se ajusta a dicho criterio, se efectuará sobre la base de acciones participativas de los miembros de las dependencias o unidades respectivas, quienes, operando dentro de la estructura de un contexto dado llevarán a cabo los reajustes que determinen. De tal modo su inserción se articulará dentro de un criterio sistémico a través de un acomodo gradual de los demás componentes que integran la estructura. Tal modalidad de acción asegura la supervivencia de la nueva alternativa y prevendrá contra posibles disfunciones y rechazos.

### **VALIDACION DEL MODELO.**

La validación se debe realizó para lograr el grado de éxito de la propuesta ya que en la actualidad constantemente ocurren cambios y hay nuevos hallazgos científicos, los cuales permiten llegar al perfeccionamiento o al reemplazo racional y fundamentado de lo que existe en el momento. De este modo la validación facilitará la optimización de cada uno de los componentes, al propiciar la información necesaria que permitirá establecer las bases objetivas para mantener o modificar dichos elementos.

Al ser elaborada la propuesta a partir de la identificación, especificación y estructuración de objetivo basado en necesidades sociales, una formación integral, un perfil profesional y un mercado potencial de trabajo, en las características de los estudiantes, debe considerarse de antemano todo el conjunto de aspectos pertinentes (métodos, actividades,

recursos y otros), pues bien, todos estos elementos se tomaron en cuenta al validar la propuesta. De lo anterior se deduce que la validación debe ser una actividad deliberada, sistemática y científica.

No hay que perder de vista que una validación, cuando no se tiene claros los aspectos metodológicos, se incurre en el error de centrar la acción en los aspectos efficientistas e internos y se descuidan los planteamientos originales y las necesidades sociales. Otro problema que se enfrenta frecuentemente en este proceso consiste en que se involucran intereses humanos e institucionales, lo cual lo obstaculiza, pues al recolectar la información, éstos son distorsionados a favor de dichos intereses. Para evitar en lo posible este problema, se propone que se establezca una técnica participativa, es decir, en el que intervengan activamente y sean los verdaderos conductores todos los agentes involucrados.

Es importante destacar que una validación como esta, debe satisfacer no sólo criterios de adecuación científica (confiabilidad, objetividad), sino también criterios de utilidad práctica (importancia, relevancia, alcance, eficiencia, efectividad y eficacia).

Ahora bien, la validación de una propuesta como esta se realiza por medio de la observación, dicho en otras palabras, los contenidos expresados tienen que validarse en la experiencia. Es importante subrayar que investigaciones de este tipo necesitan de la racionalidad, es decir, requieren que su estructura y componentes sean coherentes, y no contradictorios; sin embargo, ésta, con ser una necesidad imperiosa, no es suficiente para la comprobación en esta clase de ciencias, sino que se impone como exigencia que los elementos que constituyen cualquier propuesta sean acordes a la realidad que se modifica, se adapta o se transforma, así como los fundamentos o enunciados de los cuales se parte, sean verificables en la realidad. Podemos afirmar, entonces, que la validación que se realice a la propuesta es una característica esencial y necesaria, por permitir constatar si es verdadero o falso. Por lo mismo, conviene enumerar con precisión sus respectivas peculiaridades.

- EN CUANTO AL OBJETIVO: La validación permite proveer información para detectar la racionalidad con que se tomaron las decisiones, se jerarquizó, se seleccionó el criterio para la mejor ejecución y se ejecutará el proceso de implementación.
- EN CUANTO A LA NATURALEZA: Permite detectar las operaciones y el impacto que tendrá para llegar a afirmaciones causales y lógicamente defendibles sobre la eficacia de la propuesta. Persigue, en última instancia, maximizar la eficiencia y la eficacia de acciones que se dirigen a modificar segmentos de la realidad actual.

- **EN CUANTO AL DIAGNOSTICO:** Permite conocer las características de la propuesta que se elaboró, las relaciones entre variables que determinan la situación actual y cuya alteración permite modificarla y la predicción de su eficiencia y eficacia.
- **EN CUANTO AL DESTINATARIO:** Permite detectar el destino que tiene el proyecto y los beneficios que la población que posee en común algún atributo, carencia o potencialidad que la propuesta pretende cubrir o desarrollar.
- **EN CUANTO AL IMPACTO:** Permite saber cuáles son los efectos, los cambios que se observan en la población después que ha estado funcionando y las alteraciones que pueden atribuirse única y exclusivamente a los resultados esperados
- **EN CUANTO A LA COBERTURA:** Permite detectar la necesidad que la propuesta pretende atender.
- **EN CUANTO A SU EFICACIA:** Permite dislumbrar los cambios que produce en la realidad, solución que da a los problemas y el grado en que se alcanzan los objetivos y metas de la propuesta.
- **EN CUANTO A LA EFICIENCIA:** Permite conocer el grado de racionalidad en la asignación de recursos utilizados para la optimización de la propuesta.
- **EN CUANTO A LA EFECTIVIDAD:** Permite saber la relación entre los resultados y el objetivo, es decir, es el término usado para expresar el logro concreto o las acciones conducentes a ese logro concreto de los fines, objetivos, metas deseadas, por lo tanto, es la medida del impacto y el grado de alcance de los objetivos.

Una fuente valiosa de información son las entrevistas con expertos en diferentes campos (de las disciplinas involucradas), quienes son capaces de emitir juicios de valor sobre los alcances y limitaciones de la propuesta presentada. Para obtener, este tipo de información, convino valerse de entrevistas, cuestionario y sesión de discusión. En este sentido y considerando como herramienta de juicio sistémico y fundamentado, se emplea la técnica de análisis de componentes y elaboración de instrumentos de medición, las cuales sirven de apoyo a los expertos para expresar su juicio de valor a los aspectos involucrados para el Perfeccionamiento de las Funciones Administrativas y Pedagógicas del CONALEP.

Por ello, la validación del modelo, por hacer referencia a una entidad y hechos específicos, se efectuará a partir de Expertos, donde en primera instancia se realiza la

observación de la propuesta a fin de ver cómo se comporta interna y externamente. Esta observación debe ser científica por constatar en forma metódica las relaciones que la rigen y el comportamiento que tiene entre ellos. Esta acción, realizada por los expertos, debe reunir las siguientes características:

- ❖ Debe ser completo, es decir, al analizar la propuesta, debe hacerlo de la tal manera que incluya todos aquellos elementos que es necesario conocer en el campo de la investigación propuesta.
- ❖ Debe ser fiel y objetiva; esto es, el experto debe ser escrupuloso en la búsqueda de los datos y anotar solo aquéllos que realmente detecte. Evitando introducir términos que no ve o le parece que ve.
- ❖ Debe ser precisa, es decir, está determinada en forma cualitativa y cuantitativa, lo que implica la medición. Este paso es de suma importancia, ya que esto dará lugar al establecimiento de ciertas leyes o normas científicas en las cuales se descubre su aplicabilidad y utilidad.

## **NIVELES ESTRUCTURALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA.**

Los tres subsistemas funcionales que integran la propuesta de Administración Educativa permiten advertir los diferentes niveles estructurales que conviene tomar en cuenta para alcanzar la administración global, por eso se hace necesario expresarlo en función de donde se lleva a cabo.

La primera instancia corresponde a la estructura total del sistema y, como tal, se denomina en forma convencional nivel global o macroadministrativa.

Un segundo nivel corresponde al conjunto o partes importantes de dicha estructura, el cual tiene a su cargo funciones específicas, ya sea en el terreno sustantivo o bien en el ámbito adjetivo o de apoyo. A este ámbito se le denomina como nivel sectorial o mesoadministrativa.

Al tercer nivel se le denomina, convencionalmente, institucional o microadministrativo, en él se considera al personal directivo, de mandos intermedios y personal operativo. En cada uno de estos tres niveles de decisión se pueden distinguir a los subsistemas funcionales que son: el de regulación, operación y apoyo, por lo cual al combinar los niveles estructurales, se obtiene una vinculación que permite con mayor facilidad lograr un mejor

comportamiento en cada uno de los elementos que participan.

## **ALCANCE EN EL AMBITO EDUCATIVO.**

La propuesta presentado con anterioridad para las distintas instancias, permite el crecimiento del colegio al igual que factores estratégicos para alcanzar niveles de progreso en todos sus aspectos y por consiguiente una visión más clara del tipo de institución que se pretende para la preparación de los alumnos que integran. Es así que la Educación Técnica, se fortalece respetando y llevando a efecto los mandatos establecidos en las leyes que en materia de educación existen o sustentan, con el objeto de elevar la calidad educativa. Los logros y metas que se alcanza con un modelo como éste, caracterizan al sistema por el compromiso que adquiere cuando de superación y calidad en la enseñanza-aprendizaje se refiere.

Es por ello que todos los involucrados en este sistema, desde el más alto funcionario hasta el de menor nivel en cada una de las áreas dependencias e instituciones, son considerados en la Propuesta Teórico Funcional Estructural compartiendo responsabilidades en el proceso educativo con el propósito de cubrir todos los ámbitos de la vida social. Para poner en práctica estas acciones, se debe fomentar en los integrantes el sentido democrático y participativo que conlleve al respeto y la comunicación, logrando con ello una mejor Administración Educativa y por consiguiente calidad en el aprendizaje obtenido por los estudiantes de todos los niveles.

Previendo que el Programa de Desarrollo Educativo toma como postulados -que la riqueza de un país son las cualidades de los ciudadanos que lo conforman-, es necesario que esta idea se propague para optimizar los objetivos de este modelo. Para fortalecer este propósito, es necesario elaborar un programa de innovación que permita conocer, analizar, discutir y aceptar el presente, ya que esto permitirá que todo el personal se actualice e integre a cambios como este. El personal docente y administrativo de las instituciones se incluye en esta transformación, permitiendo que influyan en la transformación de los educandos que se verá reflejado en los hombres y mujeres del mañana, producto de la educación de los niños, adolescentes y jóvenes de hoy.

Siendo el centro de atención los alumnos, la propuesta permite lograr los siguientes Principios Administrativos Educativos:

- ◆ Elaboración de un programa anual de trabajo, que interrelacione todas las áreas, complemente el trabajo en grupo y que esté apoyado por sus respectivos anteproyectos.
- ◆ Que los planes y programas de estudio sean elaborados en forma horizontal y vertical, además congruentes a los intereses y necesidades a quienes van dirigidos.
- ◆ Lograr una amplia participación institucional, optimizando sus recursos humanos, materiales y económicos, hacia la formación integral del individuo.
- ◆ Detección y proposición de estímulos a personal docente que lleve a cabo acciones relevantes en beneficio de la actividad educativa.
- ◆ Tomar en cuenta el mantenimiento y superación de la comunidad escolar y la sociedad en general, aplicando la calidad y mejoramiento de la capacitación tecnológica.
- ◆ Refuerzo de los canales de comunicación que faciliten el diálogo permanente entre las instancias educativas.
- ◆ Ofrecer orientación en el momento en que sea solicitado por cualquiera de las instancias.
- ◆ Atención a problemas específicos de evaluación, reprobación y deserción de estudiantes, así como de indígenas, migrantes, discapacitados y de apoyo al
- ◆ Elaboración de estrategias de verificación de actividades que las instituciones proponen llevar a cabo, elevando su calidad, pertinencia y equidad.
- ◆ Anticiparse a la solución de problemas previsibles.
- ◆ Contar con la información y estadísticas demográficas, sociales, culturales, económicas, alimenticias y de salud de la comunidad.

# PROPUESTA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL PARA ELEVAR LA EFICIENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y PEDAGÓGICAS EN EL CONALEP VALLE DE ARAGON.

## *SUBSISTEMA DE REGULACION Y CONTROL.*

- *Planeación.*
- *Programación.*
- *Presupuestación.*
- *Organización.*
- *Evaluación.*

## SUBSISTEMA DE OPERACION

- *Previsión.*
- *Planeación.*
  
- *Organización.*
- *Integración.*
  
- *Dirección.*
- *Control.*

## SUBSISTEMA DE APOYO

### *LOGISTICO.*

- ❖ *Recursos humanos*
- ❖ *Recursos financieros.*
- ❖ *Recursos materiales.*
- ❖ *Servicios generales.*
- ❖ *Control de ejercicio presupuestal.*

### *INSTITUCIONAL.*

- *Supervisión y asesoría.*
- *Estructura educativa.*
- *Servicios educativos.*
- *Información y estadística.*
- *Control escolar.*
- *Servicios Administrativos.*

## CONCLUSIONES.

La organización institucionalizada ha existido, como fenómeno social, desde la Antigüedad, ya que todas las sociedades clasistas han requerido de algún tipo de estructura orgánica y funcional, así como de los procedimientos y recursos necesarios para instrumentar las políticas o directrices del Estado.

La Administración Educativa surge en este proceso histórico, como elemento básico en la concepción de cualquier dependencia gubernamental o paraestatal, dada la importancia que tiene para el progreso del país y la dirección de los cambios de la sociedad.

En este contexto aparece el CONALEP, caracterizado por la distorsión entre las demandas del desarrollo del país y la respuesta del sector educativo tecnológico, lo que ha propiciado que ésta se haya desarrollado afrontando severas carencias. Lo anterior es el reflejo de la ausencia de un sistema integral de administración, que desde el punto de vista inter e intrasectorial, no ha sido definido con suficiente nitidez.

En la actualidad, cuando la velocidad de cambio social exige un mayor dinamismo de la Administración educativa, es necesario utilizar concepciones administrativas-pedagógicas que no solo se orienten a describir la conformación y funcionamiento, sino que permitan estudiar y percibir sus tendencias y posibilidades de perfeccionamiento. En nuestro sector --por ejemplo--, a pesar de los múltiples esfuerzos desarrollados por integrar un sistema de educación tecnológica que opere como tal, faltan algunos aspectos para lograrlo, como muestran los resultados obtenidos en la presente investigación.

No obstante, es preciso aclarar que a los efectos de este trabajo, los mecanismos y procesos que conducen a la toma de decisiones políticas, fueron considerados como variables relativas ya dadas o independientes, a fin de poder centrar la atención en los procesos que permiten traducir en acciones concretas dichas decisiones.

Se propone en términos generales que todo sistema administrativo esté integrado, al menos por los siguientes elementos.

- a) Un contexto o ambiente socioeconómico, compuesto para las relaciones que se producen entre grupos o individuos.
- b) Demandas, normas y recursos humanos necesarios para que actúen.

- c) Mecanismos o procesos institucionales que trabajan en beneficio de la sociedad.
- d) Bienes o servicios destinados a cumplir las normas o a satisfacer los requerimientos planteados a la instancias político-gubernamental por los grupos que constituyen el ambiente socioeconómico.

Al aplicar este enfoque sistémico con precisión y detalle, se consideraron como insumos de las Funciones Administrativas, a las normas legales, las concepciones pedagógicas, las directrices políticas, operativas y demandas que le plantea el contexto socioeconómico, así como los recursos humanos, materiales y financieros, entre otros que el CONALEP utiliza.

Sobre la base de todo lo anterior, se planteó la conveniencia de presentar una propuesta que cubra los enfoques y categorías requeridas por el colegio.

Esta propuesta requiere de un programa que garantice las decisiones y apoyos políticos adecuados y sostenidos, al igual de la evaluación periódica de su funcionamiento por las diferentes instancias de poder.

Después de la elaboración del diagnóstico, aplicación de los instrumentos, categorización de los datos, análisis de resultados y diseño de la propuesta, se pretendió llevar a cabo la presentación en distintos momentos e instancias, situación que no fue posible por distintas causas.

En forma personal lo mostré a algunos compañeros con lo que tengo confianza, obteniendo los siguientes comentarios:

- Interés por permitir el crecimiento del sector educativo técnico, con factores estratégicos.
- Aceptación por fortalecer la estructura y funcionamiento del colegio.
- Interés por tratar de elevar la eficiencia técnico administrativo.
- Complacencia por alcanzar las funciones sociales, pedagógicas, administrativas e institucionales, plasmadas en el Artículo 3º Constitucional.

- Compromiso por cumplir con los objetivos, metas y propósitos que persigue el sistema de educación tecnológica.

Por lo anterior podemos expresar que la hipótesis se cumple cabalmente y por consiguiente se valida.

La validación por realizar, demostrará que la aplicación de la propuesta permitirá lograr:

- ⇒ Establecer un alto nivel de articulación, consistencia y validez de los procesos de administración, planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación, inscritos dentro del marco de las acciones normativas del CONALEP.
- ⇒ Mejorar la información, el grado de automatización en su procesamiento, y la profesionalización total de la actividad administrativa.
- ⇒ Proyectar al colegio en una forma más acorde al momento actual; impulsando el desarrollo social; propiciado de una formación de excelencia; vinculado lo educativo y lo productivo.

Todo ello será posible porque en la propuesta funciona armónicamente lo administrativo y lo pedagógico, en una misma estructura y en un mismo contexto, es decir, en un sistema integrado.

Lo anterior, aunado al compromiso del colegio, en términos de disminuir en forma gradual la deserción y reprobación de los educandos, mejorar los planes y programas de estudio, proporcionar a los docentes los instrumentos necesarios para planear y ejecutar un proceso enseñanza-aprendizaje acorde a la nación que se desea, sin dejar de tomar en cuenta los aspectos individuales y grupales, conlleva a comprometerse a observar propuestas y/o estrategias que permiten alcanzar las metas y propósitos del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica Valle de Aragón.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. AUZIAS, JEAN-MARIE. El Estructuralismo. Editorial Alianza. ENAP. Madrid, 1960.
2. López Álvarez Francisco. La Administración y la vida Económica de México. Editorial Herrero. México 1992.
3. Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas- teoría y práctica. Editorial Limusa. México 1991. Págs. 27 y 28.
4. Hernández y Rodríguez Sergio. Fundamentos de administración. Editorial CECSA. México 1989. Pág. 120.
5. González Casanova, Pablo. "Las categorías del desarrollo económico y la investigación en ciencias sociales". Segunda Edición, México, 1994. Pág. 76.
6. MARTINEZ A., JESUS: "El enfoque de sistemas aplicado a la organización de la formación profesional en México". Cuaderno de Planeación Universitaria. México, 1990. Pág. 37.
7. LARA LOZANO, FELIPE, "Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prescriptivo". Cuaderno de Planeación Universitaria. México, 1990. Pág. 62.
8. MEDINA RIVILLA, ANTONIO, "La formación continua del profesorado desde una perspectiva colaborativa". En revista Innovación educativa No. 3. Madrid, España, 1994. Pág. 64.
9. CORNEJO LOPEZ, MARGARITA DALIA. "Diseño curricular para perfeccionar la competencia pedagógica de los profesionales de la Educación Primaria para la enseñanza de la caligrafía". Tesis en opción del título de Máster en Educación de Avanzada. CENESEDA-ISPEJV, La Habana, 1996. Pág. 23.
10. GIMENO SACRISTAN, J., "El perfeccionamiento como desarrollo de la profesionalidad docente". En curso de formación de Administradores de la Educación. Ministerio de cultura y Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura (DEI). La Habana, 1995. Págs. 167-168.

11. ABRILE DE VOLLMER, MARIA INES, "Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar y la profesionalización de los docentes" En el curso de formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (DEI). La Habana, 1996. Pág. 99.
12. REYES PONCE, AGUSTIN, "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Editorial Limusa. México, 1991. Págs. 27-28.
13. IMMER JOHON, R. "Enciclopedia Española de Derecho y Administración, Editorial Hispano Europea. Barcelona, 1964. Pág. 527.
14. BONNIN C.I.B. "Nacimiento de las Ciencias de la Administración". Madrid, España, 1994 Pág. 37.
15. OLIVAN, ALEJANDRO. "La Ciencia de la Administración". Editorial Harla. México, 1995. Pág. 8.
16. ORTIZ DE ZUÑIGA, MANUEL, "Derecho administrativo y Ciencias de la Administración". Editorial Harla. México, 1995. Pág. 11.
17. CRUZADO, MANUEL. "Elementos de Derecho Administrativo." Editorial Harla. México, 1995. Pág. 8.
18. CARILLO LANDEROS, RAMIRO. "Metodología y Administración". Editorial Limusa. México, 1994. Pág. 116.
19. CARRILLO CASTRO, A. "La Reforma Administrativa en México". Editorial Porrúa. Tercera Edición. México, 1992. Pág. 27.
20. CARRILLO PATRARCA, J. "La naturaleza intrínseca de la formación administrativa." En "Aportaciones al conocimiento de la Administración Federal". Autores mexicanos. México, 1976. Pág. 79.
21. SALINAS, A. "La Reforma Administrativa". Fondo de Cultura Económica. Tercera Edición. México, 1991. Pág. 20.

0002

22. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. "La Administración Pública del Estado Federal Mexicano." Libro Primero: Marco Global del Gobierno Federal. Colección Lineamientos. No. 6. México, 1982. Pág. 17.
23. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. " La Administración Pública del Estado Federal Mexicano". Libro Primero: Marco Global del Gobierno Federal. Colección Lineamientos. No. 6. México, 1982. Pág. 19.
24. PODER EJECUTIVO FEDERAL. " Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000". México, 1995. Págs. 84-90.

### **BIBLIOGRAFIA.**

- ABRILE DE VOLLMER, MARIA INES, "Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar y la profesionalización de los docentes" En el Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (DEI). La Habana, 1996.
- AGUILAR ALCERRECA, JOSE. Evolución Histórica de la Pedagogía, como Marco de Referencia en la Enseñanza Técnica de México. I. P. N. México, 1997.
- AGUILAR. JOSE ANTONIO. Planeación Escolar y Formulación de proyectos. Editorial Trillas. Segunda edición. México, 1998.
- ANDER EGGS, E. Evaluación de Programas de Trabajo Social. Editorial Hvmánitas Buenos Aires, 1994.
- ANDRADE SANCHEZ, EDUARDO. Introducción a las Ciencias Políticas. Editorial Porrúa. México, 1996.
- ARNAZ, JOSE A. La Planeación. Editorial Trillas. Quinta reimpresión. México, 1997.
- ARROYO, FRANCISCO. Diccionario Porrúa de Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Editorial Porrúa. México, 1992.

ARNAIZ AMIGO, AURORA. Estructura del Estado. Editorial Porrúa. Primera edición. México, 1986.

AUZIAS, JEAN-MARIE. El Estructuralismo. Editorial Alianza. ENAP. Madrid, 1960.

BRIONES, G. Evaluación de Programas Sociales. Teoría y metodología de la Investigación Evaluativa. Programa interdisciplinario de Investigación en educación. (PIIE). 1992.

BERKSON L. B. Lo Ideal en Educación. Libreros Mexicanos Unidos. México, 1993.

CAMPERO CARDENAS, GILDARDO El Concepto Ideal y la Construcción de Modelos para los Cambios Organizacionales. Editorial siglo XXI. Tercera edición. México, 1995.

CARRILLO LANDEROS, RAMIRO. Metodología Administrativa. Noriega Editores. Segunda edición. México, 1991.

COHEN, ERNESTO Y FRANCO, ROLANDO. Evaluación de Proyectos Sociales. Siglo Veintiuno Editores. Cuarta edición. México, 1997.

DE FRIAS DIAZ DE BARRIGA y OTROS. Metodología del Diseño Curricular para la Educación Superior. Editorial Trillas. Tercera reimpresión. México, 1995.

DE GORTARI, ELI. La metodología: Una Decisión y Otros Ensayos Sobre el Método. Editorial Grijalbo. México, 1980.

DIAZ BARRIGA, ANGEL. Ensayos sobre la Problemática Curricular. Editorial Trillas. Segunda Impresión. México, 1999.

DIAZ BARRIGA, ANGEL. Didáctica y Curriculum. Editorial Paidós. México. 1998.

DROR, YEHEZKEL. Un Modelo General de Planificación, en cuaderno No. 2 Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México, 1980.

GIMENO SACRISTAN, J., "El Perfeccionamiento como Desarrollo de la Profesionalidad Docente" En Curso de Formación de Administradores de la Educación. Ministerio de Cultura y Educación de Argentina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, La Ciencias y la

Cultura (DEI). La Habana, 1995.

GOMEZ CAMPOS VICTOR. Relación entre Educación y Estructura. Revista de la Educación Superior. No 41.

GOMEZ NAVAS LEONARDO. Política Educativa de México I. Editorial Patria. Tercera edición. México, 1991.

GONZALEZ CASANOVA PABLO. Las Categorías del Desarrollo Económico y la Investigación en Ciencias Sociales. Instituto de Investigación Social de la UNAM. México, 1967.

GONZALEZ DE LA TORRE, GRISELL, La Concepción Sistémica del Proceso de Organización y Desarrollo de la Superación de los Recursos Humanos. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. CENESEDA-ISPEJV. La Habana, 1997.

GUTIERREZ PANTOJA GABRIEL. Metodología de las Ciencias Sociales I. Editorial Porrúa. México, 1986.

GUTIERREZ SAENZ, RAUL. Introducción al Método Científico. Editorial Esfinge. Novena edición. México, 1995

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO. Fundamentos de Administración. Editorial CECSA. México, 1990.

HERNANDEZ SAMPIORI, ROBERTO. Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. Segunda Edición. México, 1998.

HERRERA RUIZ, RAFAEL. Modelos de Evaluación. Editorial Trillas. México, 1994.

KLEIN, R. E. Evaluación del Impacto de Modelos y Proyectos. Editorial Limusa. Segunda edición. México, 1993.

LARA LOZANO, FELIPE, "Metodología para la Planeación de Sistemas: un Enfoque Prescriptivo" "Cuaderno de Planeación Universitaria, México, 1990.

LATAPI SARRE, PABLO. La Investigación Educativa en México. Fondo de Cultura Económica. México, 1994.

LAFOURCADE, PEDRO D. La Evolución en Organizaciones Educativas. Centradas en Logros. Editorial Trillas. Reimpresión. México, 1992.

LEON Y RAMIREZ, JUAN CARLOS. Planificación Administrativa Instrumento de Evaluación para la Administración Pública. Editorial Porrúa. México, 1983.

LIKSBERG, BERNARDO. El Rediseño del Estado. Fondo de Cultura

MALPICA, CARLOS. Instrumentos Metodológicos para la Reforma Administrativa. Instituto Nacional de Administración Pública. México, 1995.

MARIN, FACIERO. Administración para el Desarrollo. FCPS. Universidad Nacional Autónoma de México. México, 1968.

MARTINEZ A., JESUS, "El Enfoque de Sistemas Aplicado a la Organización de la Formación Profesional en México". Cuaderno de Planeación Universitaria. México, 1990.

MEDINA RIVILLA, ANTONIO, "La Formación Continua del Profesorado desde una Perspectiva Colaborativa". En Revista Innovación educativa No. 3. Madrid, España, 1994.

PEREZ GARCIA, AGUEDA MAYRA, "Propuesta de Estrategia de Profesionalización para Profesores de Español-Literatura" Tesis en opción del título de Máster en Educación Avanzada. CENESEDA-ISPEJV. La Habana, 1996.

RUIZ LUIS, E. Tratado Elemental de Pedagogía. Editorial Diana. 3ª edición. México, 1995.

SALAZAR RESINES, JAVIER. Enfoque de Sistemas en la Educación. Editorial Limusa. México, 1990.

STEINER, GEORGE A. Planificación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial CECSA. Vigésima tercera reimpresión. México, 1998.

WARREN B., BROWN. Teoría de la Organización y la Administración. Editorial Limusa. Primera edición. México, 1983.

VEISS, C: Investigación Evaluativa. Metodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. Editorial Trillas. México, 1994.

ZIMAN, JOHN. Enseñanza y Aprendizaje sobre la Ciencia y la Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México, 1990.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Editorial Porrúa. 46ª edición. México, 1996.

DECRETO PRESIDENCIAL. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, 1996.

EDUCACION. Organo del Consejo Técnico de la Educación. No. 12. S.E.P. México, 1962.

EDUCACION. Revista de Orientación Pedagógica. No. 3. C.N.T.E. México, 1962.

HACIA UN NUEVO MODELO EDUCATIVO. Consejo Nacional Técnico de la Educación. México, 1991.

LA ADMINISTRACION PÚBLICA CONTEMPORANEA EN MEXICO. S de la Contraloría General de la Federación. Fondo de Cultura Económica. México, 1993.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL CONALEP. México, 1987.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Desarrollo del Sistema de Educación Tecnológica. México, 1980.

CUESTIONARIO No. 1 PROCESO ADMINISTRATIVO EDUCATIVO.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE CONTESTA EL CUESTIONARIO	FICHA No.
CARGO QUE OCUPA	FECHA
DIRECTIVO --- MANDO INTERMEDIO --- DOCENTE---	

INSTRUCCIONES: Marcar con una X el número que considere que es la que refleja mejor su opinión.

1	Se verifica las relaciones interdisciplinarias que debe haber en la comunidad escolar. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Nunca.
2	Se verifica los alcances que tiene el ámbito. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Nunca.
3	Se verifica el estudio de ponderaciones efectuadas. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Nunca.
4	Se confronta la ubicación de los contenidos y objetivos a lo largo de un semestre, con estudios apropiados para saber la capacidad de aprendizaje. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Nunca.
5	Se promueve el ingreso, promoción y remoción del personal. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Nunca.
6	Se coordina la prestación de servicios educativos en sus distintos ámbitos. ( ) 1. No ( ) 2. No
7	Se analiza la opinión de los integrantes de la comunidad sobre la efectividad advertida. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces. ( ) 3. Nunca. ( ) 4. Otros.
8	Se verifica en los trámites administrativos cantidad de requerimientos técnicos y cantidad de respuestas positivas dadas. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Nunca. ( ) 4. Otros.
9	Se verifica por los hechos si las ayudas requeridas se proporcionaron cuando realmente se necesitaron. ( ) 1. Si ( ) 2. No.
10	Se verifico ante quien se reclamó la ayuda, si agotaron todos los medios posibles hasta proveerla. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces ( ) 3. Nunca.
11	Se verifico que la información suministrada es conocida por toda la comunidad

	escolar. <input type="checkbox"/> 1. Frecuentemente <input type="checkbox"/> 2. Pocas veces <input type="checkbox"/> 3. Nunca.
12	Se compara los sesgos o distorsiones de los mensajes. <input type="checkbox"/> 1. Siempre <input type="checkbox"/> 2. Algunas veces <input type="checkbox"/> 3. Nunca.
13	La célula de verificación contempla aspectos para detectar el cumplimiento cabal de la legislación existente. <input type="checkbox"/> 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No.

14	Confronta lo planeado con la que debiera constituir un componente coadyuvante al logro de objetivos. ( ) 1. Si. ( ) 2. No.
15	Confronta lo planeado con la que representa una real factividad de ajuste. ( ) 1. Frecuentemente ( ) 2. Pocas veces. ( ) 3. Nunca.
16	Se solicita opinión a los miembros de la comunidad sobre sus reacciones a la información recibida. ( ) 1. Frecuentemente ( ) 2. Pocas veces. ( ) 3. Nunca
17	Se contrasta lo normado al respecto con lo que se estime debería ser el ámbito de libertad necesario. ( ) 1. Frecuentemente. ( ) 2. Pocas veces. ( ) 3. Nunca
18	Se verifica si las acciones programadas obedecen a criterios establecidos que las justifiquen. ( ) 1. Siempre. ( ) 2. Algunas Veces. ( ) 3. Pocas veces. ( ) 4. Nunca.
19	Verifica cuáles afectaciones se produjeron en lo planeado.. ( ) 1. Frecuentemente. ( ) 2. Pocas veces. ( ) 3. Nunca
20	Se verifica rapidez del procesamiento y entrega de la información. ( ) 1. Siempre. ( ) 2. Algunas veces. ( ) 3. Pocas veces. ( ) 4. Nunca.
21	Propone normas pedagógicas, contenidos, métodos, material didáctico, planes y programas de estudio, instrumentos para la evaluación del aprendizaje. ( ) 1. Frecuentemente ( ) 2. Algunas veces. ( ) 3. Nunca
22	Verifica si la información obtenida en las supervisiones y en el control de resultados es exacta, objetiva, confiable y pertinente. ( ) 1. Siempre ( ) 2. Algunas veces. ( ) 3. Nunca.
23	Propone a la autoridad correspondiente proyectos para elevar la calidad de la educación que imparte el CONALEP Valle de Aragón.. ( ) 1. Frecuentemente. ( ) 2. Pocas Veces. ( ) 3. Nunca.
24	Que tipo de eventos se realizan para la superación de la comunidad educativa. ( ) 1. Cultural. ( ) 2. Científicos. ( ) 3. tecnológicos. ( ) 4. Ambos.
25	Se realizan convenios con instituciones y organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de las instituciones ( ) 1. Frecuentemente. ( ) 2. Algunas veces. ( ) 3. Nunca



- 11 Se presenta a la autoridad correspondiente el plan de trabajo para su aprobación. A B C D
- 12 Planea la utilización de material de apoyo, equipo y recursos auxiliares.. A B C D
- 13 Instrumenta mecanismos para mejorar la articulación del estudiante con el sector productivo. A B C D
- 14 Verifica la planeación para el desarrollo de las actividades docentes de acuerdo a la norma. A B C D
- 15 Cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad docente A B C D
- 16 La institución cumple las disposiciones que emanan del órgano rector, con respecto a la educación que imparte. A B C D
- 17 Las autoridades Toman en cuenta su desempeño profesional y superación para ascensos o estímulos. A B C D
- 18 Elabora acciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión y evaluación de la educación. A B C D
- 19 Diseña el desarrollo de programas tomando en cuenta las características de los estudiantes que atiende.. A B C D
- 20 Impulsa la investigación científica y tecnológica entre los estudiantes. A B C D
- 21 Promueve la interacción con los docentes de la misma asignatura y de las otras asignaturas. A B C D
- 22 Participa en alguna forma en la consolidación integral del estudiante del CONALEP Valle de Aragón. A B C D
- 23 Impulsa la participación social dentro de la comunidad donde desempeña sus funciones en beneficio de la educación tecnológica. A B C D
- 24 Realiza una vinculación más estrecha entre el CONALEP el personal, los alumnos, padres de familia y comunidad en general. A B C D

- |    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 25 | Toma en cuenta las características y condiciones de la zona donde labora, con el propósito de buscar la equidad de la población que ahí atiende. | A | B | C | D |
| 26 | Se presenta en forma puntual en el salón de clases.  | A | B | C | D |
| 27 | Hace participar a sus alumnos en la planeación y desarrollo de la clase.   | A | B | C | D |
| 28 | El área de trabajo es la adecuada y guarda las condiciones de seguridad e higiene.   | A | B | C | D |
| 29 | Domina los contenidos que integra el programa de la signatura que imparte.   | A | B | C | D |
| 30 | Detecta los errores y aciertos ocurridos durante la sesión para hacer las aclaraciones o adaptaciones necesarias.                                | A | B | C | D |
| 31 | Hace uso de guía de observaciones y de cotejo.   | A | B | C | D |
| 32 | Es congruente la programación con las características y necesidades del grupo.   | A | B | C | D |
| 33 | Considera importante para su desempeño y superación la formación pedagógica.   | A | B | C | D |
| 34 | Planea y desarrolla la sección de clase de acuerdo a las características del grupo   | A | B | C | D |
| 35 | En la impartición de su clase, utiliza un lenguaje claro y accesible.  | A | B | C | D |
| 36 | Realiza la detección de necesidades a partir de técnicas adecuadas y pedagógicas.  | A | B | C | D |
| 37 | Imparte la clase utilizando diferentes métodos y en concordancia al contenido temático.  | A | B | C | D |
| 38 | La evaluación que realiza es permanente e informa los resultados alcanzados por cada uno de los estudiantes.                                     | A | B | C | D |

- |    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 36 | Realiza la detección de necesidades a partir de técnicas adecuadas y pedagógicas.   | A | B | C | D |
| 37 | Imparte la clase utilizando diferentes métodos y en concordancia al contenido temático.   | A | B | C | D |
| 38 | La evaluación que realiza es permanente e informa los resultados alcanzados por cada uno de los estudiantes.  | A | B | C | D |
| 39 | Elabora material didáctico para la impartición de la Asignatura   | A | B | C | D |
| 40 | La evaluación realizada por la comunidad escolar, acerca del desempeño docente es tomado en cuenta para participar en las actividades del plantel y actualización | A | B | C | D |

CUESTIONARIO No. 3: PROCESO ADMINISTRATIVO ESCOLAR.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE CONTESTA EL CUESTIONARIO.		FICHA No.
COMUNIDAD ESCOLAR		FECHA
Alumno -----	Padre de familia ---	

INSTRUCCIONES. Coloca una X en el cuadro que considere usted que es la respuesta que refleja mejor su opinión.

Marque el número 3 si su respuesta es SIEMPRE:

Marque el número 2 si su respuesta es ALGUNAS VECES:

Marque el número 1 si su respuesta es NUNCA:

1	Se actualiza el organigrama en función de los cambios que se requiere.	1	2	3
2	La organización que existe en la institución es de tipo central.	1	2	3
3	Es funcional la organización que hay en el CONALEP Valle de Aragón.	1	2	3
4	Se difunde a la comunidad escolar el organigrama del plantel, con nombre de quien ocupa el puesto.	1	2	3
5	La plantilla del personal se elabora sobre la base de las necesidades de la escuela.	1	2	3
6	Cuenta la institución con todos los recursos necesarios para el buen funcionamiento..	1	2	3
7	Los docentes imparten su clase apegada a los programas actuales.	1	2	3
8	La preparación del docente es acorde a la signatura que imparte..	1	2	3
9	En el horario que tiene asignado el docente cubre todo el programa.	1	2	3
10	Al iniciar el curso, el docente presenta el programa que va ha desarrollar..	1	2	3
11	Utiliza el docente en su catedra, materiales complementarios para su mejor comprensión.	1	2	3
12	Es acorde la teoria con los talleres en las asignaturas que son teóricos practicas..	1	2	3
13	Aclara las dudas en el momento en que estas son presentadas..	1	2	3
14	Vincula los contenidos teóricos con ejemplos de la vida diaria.	1	2	3
15	La evaluación que realiza el docente se apega a los contenidos impartidos.	1	2	3

16	Los contenidos presentados en el salón de clase van de lo fácil a lo complejo.	1	2	3
17	Elabora programa con la finalidad de apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	1	2	3
18	Aplica diagnóstico para definir las características de sus alumnos.	1	2	3
19	Desarrolla los programas en diferentes ámbitos para apoyar a la comunidad.	1	2	3
20	La preparación que reciben los estudiantes les permite integrarse al campo laboral	1	2	3
21	Cuando requiere alguna orientación se la proporcionan en forma eficaz.	1	2	3
22	Le entregan oportunamente los resultados alcanzados.	1	2	3
23	Es atendido con respeto y eficiencia por cualquiera de los integrantes del plantel.	1	2	3
24	El CONALEP Valle de Aragón cumple con las expectativas de preparación de los alumnos.	1	2	3
25	Se desarrolla en los alumnos una actitud crítica, creativa y analítica para enfrentar el campo laboral.	1	2	3

**CUESTIONARIO No. 4: DIRECCION INSTITUCIONAL.**

NOMBRE DE LA PERSONA QUE CONTESTA EL CUESTIONARIO.		FICHA No.
INSTITUCION DONDE TRABAJA.		CARGO QUE DESEMPEÑA.
		FECHA

**INSTRUCCIONES.** Coloca una X en el cuadro que considere usted que es la respuesta que refleja mejor su opinión.  
 Marque el número 3 si su respuesta es SIEMPRE:   
 Marque el número 2 si su respuesta es ALGUNAS VECES:   
 Marque el número 1 si su respuesta es NUNCA.

1	Existe coordinación en los distintas areas del CONALEP	1	2	3
2	Hay vinculación en la planeación, organización y evaluación	1	2	3
3	Se adapta la plantilla docente cada semestre	1	2	3
4	Se revisan, adaptan o modifican los programas y planes de estudio de las distintas carreras técnicas.	1	2	3
5	Organiza exposiciones, certámenes, concursos y audiciones, para la superación del personal.	1	2	3
6	Promueve la capacitación y adiestramiento del personal, con el fin de mejorar las condiciones laborales.	1	2	3
7	Adquiere bibliografía acorde a los avances científicos y tecnológicos para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3
8	Estimula el desempeño escolar de los educandos otorgándoles becas de acuerdo a la norma.	1	2	3
9	Determina las actividades más acordes para el desempeño de la institución.	1	2	3
10	Informa de los planes y programas de estudio, métodos de enseñanza y evaluación a la comunidad escolar.	1	2	3
11	Presenta las disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, supervisión, desarrollo y evaluación de la educación que imparte el CONALEP VALLE DE ARAGON.	1	2	3
12	Comparte con el personal de otras instituciones los logros o dificultades que existen en la organización a la cual pertenece.	1	2	3
13	Las decisiones que toma las discute con el personal en su conjunto.	1	2	3
14	Promueve la institución donde presta sus servicios con otros del mismo nivel o distinto.	1	2	3

15	Coordina actividades científicas, tecnológicas o culturales con otras entidades federativas del mismo o distinto subsistema.	1	2	3
----	--	---	---	---

ANEXO No. 2

TABLA 1. COMPONENTES PARA EL ANALISIS DEL CUESTIONARIO 1.

VARIABLES.	INDICADORES.	PREGUNTAS.	PONDERACIONES				
ORGANIZACION.	Suficiencia.	7, 8.	3		2		1
	Oportunidad	5, 6.	3		2		1
	Efectividad	4,	3		2		1
	Empeño	3, 2	3		2		1
	Adecuación	7,1	4		3	2	1
	Flexibilidad	4, 2	3		2		1
DECISION.	Control.	9, 10, 11	5	4	3	2	1
	Suficiencia	12, 13	5	4	3	2	1
	Rapidez.	14, 15	5	4	3	2	1
PLANEACION	Creación.	16, 17	5	4	3	2	
	Adecuación.	18, 19	5	4	3	2	1
	Comprensividad	22, 23	5	4	3	2	1
	Utilidad	25	5	4	3	2	1
	Representatividad	23	5	4	3	2	1
	Eficacia	24, 25.	5	4	3	2	1
COMUNICACION.	Flexibilidad	21	5	4	3	2	1
	Fluidez	9, 10	5	4	3	2	1
	Efectividad	11, 12	5	4	3	2	1
SUPERVISION	Exactitud	13, 14, 15	5	4	3	2	1
	Idoneidad	16, 17.	5	4	3	2	1
	Oportunidad.	18, 19, 20	5	4	3	2	1
	Practicidad.	21, 22, 23.	5	4	3	2	1
	Utilidad	24, 25	5	4	3	2	1

**TABLA 2. PONDERACIONES PARA EL ANALISIS DEL CUESTIONARIO 2.**

VARIABLES.	INDICADORES	PREGUNTAS.	PONDERACIONES			
			A	B	C	D
PLANEACION ESTRATEGICA	Cobertura	6, 7, 8.	4	3	2	1
	Eficiencia	36	4	3	2	1
	Efectividad	39	4	3	2	1
	Flexibilidad	31	4	3	2	1
	Integralidad	27	4	3	2	1
	Organicidad	34	4	3	2	1
ORGANIZACIÓN.	Pertinencia	28	4	3	2	1
	Efectividad	14, 15	4	3	2	1
	Ejecutividad	16, 17	4	3	2	1
	Empeño	18, 19	4	3	2	1
	Participación	20, 21, 27	4	3	2	1
	Productividad	22, 23	4	3	2	1
VALORACION.	Confiability	24, 25	4	3	2	1
	Integralidad	36	4	3	2	1
	Objetividad	30	4	3	2	1
	Sistematicidad	38	4	3	2	1
	Utilidad	31	4	3	2	1
	Validez	38	4	3	2	1
INSTRUMENTACION	Adecuación	9,10	4	3	2	1
	Suficiencia	11	4	3	2	1
	Ubicación	12,13	4	3	2	1
	Versatilidad	37,39	4	3	2	1
EJECUCIÓN Y CONTROL	Coordinación	1	4	3	2	1
	Creatividad	2, 37	4	3	2	1
	Efectividad	29, 3	4	3	2	1
	Flexibilidad	30, 31	4	3	2	1
	Rapidez de ajuste	4	4	3	2	1
	Verificabilidad	5	4	3	2	1
DESEMPEÑO	Idoneidad	29, 33	4	3	2	1
	Empeño	37	4	3	2	1
	Suficiencia	40	4	3	2	1
CONDUCCION	Ejecutividad	30, 31	4	3	2	1
	Empeño	32	4	3	2	1
	Flexibilidad	34, 35, 37	4	3	2	1
	Idoneidad	35	4	3	2	1
	Participatividad	27	4	3	2	1
COMUNICACION	Idónea	39	4	3	2	1
	Suficiente	35	4	3	2	1

**TABLA 3. PONDERACIONES PARA EL ANALISIS DEL CUESTIONARIO 3**

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTA.	PONDERACION		
			3	2	1
JERARQUIZACION.	Efectividad	1	3	2	1
	Factibilidad	2	3	2	1
	Adecuación	3	3	2	1
	Suficiencia	2, 3, 4	3	2	1
SUMINISTRO.	Oportunidad	11, 12	3	2	1
	Utilidad	13, 14, 15	3	2	1
	Flexibilidad	16, 17, 18	3	2	1
FUNCIONES.	Empeño	5, 6	3	2	1
	Ejecutividad	7	3	2	1
	Productividad	8, 9	3	2	1
	Eficacia	5, 10	3	2	1
COORDINACION.	Oportunidad	19	3	2	1
	Suficiente	20	3	2	1
	Ejecución	21	3	2	1
	Flexibilidad	22	3	2	1
	Adecuación	20, 21	3	2	1
VALORACIÓN	Oportunidad	23	3	2	1
	Practicidad	24	3	2	1
	Utilidad	25	3	2	1
	Idoneidad	25	3	2	1

3= SIEMPRE.

2= ALGUNAS VECES

1= NUNCA.

TABLA 4. PONDERACIONES PARA EL ANALISIS DEL CUESTIONARIO 4.

VARIABLE.	INDICADORES	PREGUNTAS.	PONDERACIONES.				
DECISIONES.	Efectividad	3, 13	5	4	3	2	1
	Rapidez	4, 9	5	4	3	2	1
	Suficiencia	13	5	4	3	2	1
INTEGRACION.	Flexibilidad	1, 2	5	4	3	2	1
	Adecuación	7	5	4	3	2	1
	Representatividad	12, 15	5	4	3	2	1
MOTIVACION.	Integralidad	8.	5	4	3	2	1
	Sistematicidad	6	5	4	3	2	1
	Objetividad	5	5	4	3	2	1
COMUNICACION.	Fluides	14	5	4	3	2	1
	Interpretabilidad	11	5	4	3	2	1
	Idoneidad	10	5	4	3	2	1

5= SIEMPRE.

3= ALGUNAS VECES.

1= NUNCA.

## ANEXO No. 3

CUADRO No. 1.	INFORMACION DEL CUESTIONARIO 1.					GRUPO A DE VARIABLES.					
	Ficha No.	Valor asignado a la variable (x).					$M = \frac{\sum x}{N}$	PONDERACION			
		1	2	3	4	5		M<2	2<M>3	3<M>4	M<4
001	3.5	5.0	2.5	3.0	3.0	3.0		X			
002	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	X				
003	2.7	3.6	2.4	2.9	3.5	3.2			X		
004	2.0	2.1	2.6	2.3	2.3	2.3		X			
005	2.8	2.5	2.6	2.5	2.6	2.6		X			
006	2.4	3.4	2.6	2.3	2.7	2.8		X			
007	2.9	1.7	2.3	1.7	1.9	3.0		X			
008	2.8	4.3	2.3	1.4	3.0	3.1			X		
009	3.1	3.5	2.2	2.3	2.7	2.8		X			
010	2.7	3.1	2.9	2.1	2.3	2.6		X			
011	3.0	4.6	2.2	2.5	2.0	3.3			X		
012	2.5	3.6	2.6	2.7	2.4	2.6		X			
013	2.9	4.0	2.4	2.9	2.1	2.4		X			
014	2.7	3.5	2.1	2.4	2.5	2.8		X			
015	2.9	3.1	2.7	2.6	2.7	2.6		X			
016	3.2	2.4	2.1	2.9	2.0	2.2		X			
017	3.0	2.2	2.8	2.3	2.1	2.3		X			
018	2.7	3.8	2.4	2.7	2.9	3.0		X			
019	1.0	2.6	2.1	2.1	1.4	1.9	X				
020	1.9	2.1	1.3	1.8	2.0	1.8	X				
021	1.8	2.9	2.3	1.6	1.9	2.3		X			
022	2.9	3.5	2.5	1.9	2.7	2.9		X			
023	2.4	3.0	2.7	2.1	2.1	2.4		X			
024	2.0	2.9	2.6	2.7	2.4	2.5		X			
025	2.6	2.9	2.4	2.4	2.0	2.6		X			
026	1.7	2.8	2.5	2.8	1.9	2.3		X			
027	3.0	2.7	2.3	2.3	2.7	2.7		X			
028	2.3	3.1	2.8	2.6	2.2	2.7		X			
029	1.4	2.9	2.4	1.9	2.9	2.1		X			
030	2.9	3.2	2.8	1.4	2.8	2.9		X			
PROM.	2.5	3.3	2.7	2.9	2.6	2.8		X			

CUADRO No.2.		INFORMACION DEL CUESTIONARIO 2.					GRUPO B DE VARIABLES			
Ficha No.	Valor asignado a la variable (x).					$M = \frac{\sum X}{N}$	JUICIO			
	1	2	3	4	5		M<2	2<M>3	M<3	
101	1.7	3.5	3.0	3.6	5.0	3.3			X	
102	2.0	2.8	2.5	2.2	4.0	2.7		X		
103	2.3	3.1	2.0	3.2	4.8	3.1			X	
104	1.7	2.5	3.0	2.4	4.2	2.7		X		
105	2.3	2.9	1.5	3.6	4.2	2.9		X		
106	3.0	3.5	2.5	2.8	4.6	4.1			X	
107	2.3	2.9	1.5	3.0	5.0	2.9		X		
108	2.7	3.4	2.0	2.6	4.4	3.0		X		
109	1.7	2.7	3.0	3.2	4.0	2.9		X		
110	2.7	3.5	2.5	2.2	4.0	3.0		X		
111	2.0	2.7	1.5	3.6	4.6	2.9		X		
112	2.3	2.5	2.0	2.6	4.2	2.7		X		
113	2.3	3.3	2.5	3.4	4.2	3.1			X	
114	1.7	2.6	2.0	3.2	4.8	2.8		X		
115	2.3	2.7	2.5	2.4	4.8	2.9		X		
116	3.0	3.5	3.0	3.6	5.0	3.6			X	
117	2.0	2.6	3.0	3.0	4.4	3.0		X		
118	2.7	3.0	1.5	2.8	4.6	2.9		X		
119	1.7	2.8	2.5	2.6	4.6	2.8		X		
120	2.3	3.2	2.0	3.6	4.0	3.0		X		
121	2.7	2.6	1.5	2.8	4.0	2.7		X		
122	2.0	3.5	2.5	2.2	4.8	3.0		X		
123	3.0	2.5	3.0	3.6	5.0	3.4			X	
124	1.7	3.1	2.5	2.4	4.2	2.8		X		
125	2.0	3.4	2.5	3.0	4.8	3.1			X	
126	2.7	2.4	3.0	2.2	5.0	3.1			X	
127	1.7	2.1	2.0	3.6	4.8	2.8		X		
128	2.3	3.5	2.5	2.4	4.2	3.0		X		
129	2.7	2.0	2.0	3.6	4.6	3.0		X		
130	1.7	3.3	1.5	2.6	4.0	2.6		X		
131	2.7	2.9	2.5	3.6	4.2	3.2			X	
132	2.0	3.0	2.0	2.8	4.8	2.9		X		
133	1.7	2.3	3.0	3.0	5.0	3.0		X		
134	2.3	2.8	2.5	3.4	4.2	3.0		X		
135	2.7	3.5	1.5	2.2	4.0	2.8		X		
136	2.0	1.7	1.5	2.0	1.4	1.9	X			
137	2.0	3.1	1.5	2.4	4.6	2.5		X		
138	2.3	2.5	2.5	3.0	4.4	2.9		X		
139	1.7	3.0	3.0	2.4	5.0	3.0		X		
140	1.7	1.9	2.0	1.6	2.2	1.9	X			
141	2.3	3.5	2.5	2.8	4.2	3.0		X		
142	1.7	1.9	2.0	1.9	1.9	1.9	X			
143	2.0	1.5	1.8	1.3	2.1	1.7	X			
144	1.8	1.9	1.7	1.8	1.9	1.8	X			
145	1.3	1.5	1.4	1.6	1.6	1.5	X			
146	2.0	1.8	1.9	1.9	1.8	1.9	X			
147	1.6	1.9	1.8	1.9	2.0	1.8	X			
148	2.7	2.8	1.5	2.6	4.8	2.9		X		
PROM.	2.3	2.9	2.3	2.9	3.5	2.8		X		

CUADRO No. 3.		INFORMACION DEL CUESTIONARIO 2.					GRUPO B DE VARIABLES.			
Ficha No.	Valor asignado a la variable (x).					$M = \frac{\sum x}{N}$	JUICIO			
	1	2	3	4	5		M<2	2<M>3	M<3	
149	1.7	1.5	2.0	1.6	2.0	1.7	x			
150	2.0	2.8	2.5	2.2	4.0	2.7		X		
151	1.3	1.1	2.0	1.2	1.8	1.5	X			
152	1.7	2.5	3.0	2.4	4.2	2.7		X		
153	2.3	2.9	1.5	3.6	4.2	2.9		X		
154	1.0	1.5	1.5	1.8	1.6	1.5	X			
155	2.3	2.9	1.5	3.0	5.0	2.9		X		
156	2.7	3.4	2.0	2.6	4.4	3.0		X		
157	1.7	2.7	3.0	3.2	4.0	2.9		X		
158	2.7	3.5	2.5	2.2	4.0	3.0		X		
159	2.0	2.7	1.5	3.6	4.6	2.9		X		
160	2.3	2.5	2.0	2.6	4.2	2.7		X		
161	2.3	3.3	2.5	3.4	2.2	2.7		X		
162	1.7	2.6	2.0	3.2	4.8	2.8		X		
163	2.3	2.7	2.5	2.4	4.8	2.9		X		
164	2.0	1.5	1.0	1.6	1.9	1.8	X			
165	2.0	2.6	3.0	3.0	4.4	3.0		X		
166	2.7	3.0	1.5	2.8	4.6	2.9		X		
167	1.7	2.8	2.5	2.6	4.6	2.8		X		
168	2.3	3.2	2.0	3.6	4.0	3.0		X		
169	2.7	2.6	1.5	2.8	4.0	2.7		X		
170	2.0	3.5	2.5	2.2	4.8	3.0		X		
171	1.8	1.5	1.9	1.6	1.9	1.7	X			
172	1.7	3.1	2.5	2.4	4.2	2.8		X		
173	2.0	1.9	1.8	1.9	1.8	1.9	X			
174	1.7	1.4	1.9	1.8	1.9	1.7	X			
175	1.7	2.1	2.0	3.6	4.8	2.8		X		
176	2.3	3.5	2.5	2.4	4.2	3.0		X		
177	2.7	2.0	2.0	3.6	4.6	3.0		X		
178	1.7	3.3	1.5	2.6	4.0	2.6		X		
179	2.0	1.9	1.9	1.9	1.8	1.9	X			
180	2.0	3.0	2.0	2.8	4.8	2.9		X		
181	1.7	2.3	3.0	3.0	5.0	3.0		X		
182	2.3	2.8	2.5	3.4	4.2	3.0		X		
183	2.7	3.5	1.5	2.2	4.0	2.8		X		
184	2.0	1.7	1.5	2.0	1.4	1.9	X			
185	2.0	3.1	1.5	2.4	4.6	2.5		X		
186	2.3	2.5	2.5	3.0	4.4	2.9		X		
187	1.7	3.0	3.0	2.4	5.0	3.0		X		
188	1.7	1.9	2.0	1.6	2.2	1.9	X			
189	2.3	3.5	2.5	2.8	4.2	3.0		X		
190	1.7	1.9	2.0	1.9	1.9	1.9	X			
Prom.	2.7	2.8	2.9	2.5	3.8	2.9		X		

CUADRO No. 4.		INFORMACION DEL CUESTIONARIO 3.				GRUPO C DE VARIABLES.		
Alumnos		Padre de familia X						
Ficha No.	Valor asignado a la variable (x).				$M = \frac{\sum x}{N}$	JUICIO		
	1	2	3	4		M<3	3<M>4	M<4
201	4.2	5.0	3.0	5.0	4.3			X
202	4.0	3.0	5.0	3.8	4.0		X	
203	3.8	3.7	4.5	4.8	4.1			X
204	4.0	3.0	3.0	3.8	3.6		X	
205	3.8	3.7	4.5	4.3	4.1			X
206	2.2	2.7	3.0	3.0	2.7	X		
207	2.8	2.0	2.0	2.8	2.2	X		
208	2.0	3.0	3.0	2.8	2.8	X		
209	3.0	2.7	2.0	2.8	2.8	X		
210	3.8	3.0	4.5	4.3	3.9		X	
211	4.2	3.7	5.0	5.0	4.4		X	
212	3.8	3.0	4.5	3.8	3.8		X	
213	2.2	2.0	2.0	2.0	2.3	X		
214	3.8	3.0	5.0	4.5	4.1		X	
215	4.0	5.0	3.0	3.8	3.9		X	
216	3.2	1.7	2.5	3.0	2.3	X		
217	3.8	3.7	3.5	4.3	3.8		X	
218	4.0	3.0	3.0	4.0	3.5		X	
219	4.0	5.0	5.0	5.0	4.8		X	
220	4.2	3.7	4.0	3.8	3.9		X	
221	1.8	1.7	2.5	1.3	1.9	X		
222	3.8	5.0	3.5	4.5	4.2			X
223	4.0	3.0	5.0	4.8	4.2		X	
224	3.8	3.7	3.5	4.8	3.9		X	
225	2.0	2.7	2.5	3.0	2.3	X		
226	3.8	5.0	5.0	4.5	4.6		X	
227	4.2	3.7	3.5	3.8	3.8		X	
228	3.8	3.0	3.5	4.3	3.6		X	
229	4.2	3.7	4.5	4.8	4.3			X
230	2.0	2.7	2.0	2.8	2.1	X		
231	3.8	5.0	5.0	4.5	4.6		X	
232	4.0	3.0	3.5	5.0	3.9		X	
233	3.8	3.7	5.0	4.3	4.2		X	
234	4.2	3.0	4.5	4.0	3.9		X	
235	4.0	5.0	3.5	3.8	4.1		X	
236	1.8	1.7	1.9	1.9	1.7	X		
237	4.0	3.0	3.5	4.5	3.7		X	
238	1.7	1.5	1.9	1.8	1.7	X		
239	2.0	1.7	1.5	1.8	1.9	X		
240	2.1	1.5	2.8	1.9	1.9	X		
PROM.	2.6	2.9	2.9	3.4	3.0	X		

CUADRO No. 5.		INFORMACION DEL CUESTIONARIO 3.				GRUPO C DE VARIABLES.			
Alumnos		Padres de familia				$M = \frac{\sum x}{N}$	JUICIO		
Ficha No.	Valor asignado a la variable (x).				M < 3		3 < M < 4	M < 4	
	1	2	3	4					
241	4.2	5.0	3.0	5.0	4.3			X	
242	4.0	3.0	5.0	3.8	4.0		X		
243	3.8	3.7	4.5	4.8	4.1			X	
244	4.0	3.0	3.0	3.8	3.6		X		
245	3.8	3.7	4.5	4.3	4.1			X	
246	4.2	3.7	5.0	5.0	4.5			X	
247	3.8	3.0	4.0	4.8	4.2			X	
248	4.0	5.0	3.0	4.8	4.2			X	
249	4.0	3.7	4.0	3.8	3.9		X		
250	3.8	3.0	4.5	4.3	3.9		X		
251	4.2	3.7	5.0	5.0	4.4			X	
252	3.8	3.0	4.5	3.8	3.8		X		
253	4.2	5.0	3.0	5.0	4.3			X	
254	3.8	3.0	5.0	4.5	4.1			X	
255	4.0	5.0	3.0	3.8	3.9		X		
256	4.2	3.7	4.5	5.0	4.3			X	
257	3.8	3.7	3.5	4.3	3.8		X		
258	4.0	3.0	3.0	4.0	3.5		X		
259	4.0	5.0	5.0	5.0	4.8			X	
260	4.2	3.7	4.0	3.8	3.9		X		
261	3.8	3.7	4.5	4.3	4.1			X	
262	3.8	5.0	3.5	4.5	4.2			X	
263	4.0	3.0	5.0	4.8	4.2			X	
264	3.8	3.7	3.5	4.8	3.9		X		
265	4.0	3.7	4.5	5.0	4.3			X	
PROM.	2.6	2.9	2.9	3.4	3.0	X			

CUADRO No. 6		INFORMACION DEL CUESTIONARIO 4					GRUPO "D" DE VARIABLES		
DOCENTES X		ADMINISTRATIVOS. X		INTENDENTES X		ESTUDIANTES X		PADRES X	
Ficha No.	Valor asignado a la variable (x).					$M = \frac{\sum X}{N}$	JUICIO		
	1	2	3	4	5		M<2	2<M<3	M<3
301	2.6	2.8	2.8	2.8	3.0	2.8		X	
302	2.8	2.4	2.3	2.8	2.8	2.6		X	
303	3.0	3.0	2.5	2.3	3.0	2.8		X	
304	3.	2.6	2.8	3.0	2.3	2.7		X	
305	2.6	2.8	2.5	2.3	2.0	2.4		X	
306	2.4	2.9	2.3	2.8	2.8	2.6		X	
307	2.2	2.4	2.8	2.3	2.8	2.5		X	
308	2.8	2.7	2.3	3.0	3.0	2.8		X	
309	2.2	2.8	2.5	2.3	3.0	2.6		X	
310	2.4	2.6	3.0	2.8	2.8	2.7		X	
311	1.6	1.0	1.8	1.3	1.3	1.6	X		
312	3.0	2.4	2.5	2.8	2.0	2.5		X	
313	2.2	2.9	2.3	2.8	3.0	2.6		X	
314	2.4	2.8	2.8	3.0	2.8	2.8		X	
315	1.2	1.6	1.5	1.8	1.8	1.6	X		
316	2.8	3.0	2.8	2.8	3.0	2.9		X	
317	2.6	2.4	2.5	2.3	2.8	2.5		X	
318	1.2	1.8	1.3	2.0	1.3	1.5	X		
319	3.0	2.6	2.5	3.0	2.0	2.6		X	
320	2.2	2.8	2.8	2.8	3.0	2.7		X	
321	2.8	2.7	2.3	2.3	3.0	2.6		X	
322	2.6	2.4	2.5	3.0	2.8	2.7		X	
323	2.8	2.8	2.3	2.8	2.8	2.7		X	
324	1.4	1.6	1.8	1.3	2.0	1.5	X		
325	2.0	1.4	1.5	1.8	1.8	1.6	X		
326	1.6	1.6	1.8	2.0	1.8	1.8	X		
327	1.2	1.8	1.5	1.3	1.0	1.4	X		
328	1.4	1.4	1.3	2.0	2.0	1.6	X		
329	1.6	2.0	1.8	1.8	1.8	1.8	X		
330	1.2	1.6	1.3	1.8	2.0	1.7	X		
331	1.8	1.4	1.3	1.8	1.8	1.5	X		
332	2.0	1.8	1.5	1.3	1.0	1.5	X		
333	1.6	1.6	1.3	2.0	1.8	1.7	X		
334	1.3	1.4	1.8	1.3	2.0	1.6	X		
335	2.4	2.6	2.8	2.8	3.0	2.7		X	
336	3.0	2.4	2.8	2.3	3.0	2.7		X	
337	2.0	1.6	1.8	2.0	2.0	1.9	X		
338	1.8	1.4	1.5	1.3	1.0	1.4	X		
339	1.4	1.8	1.5	1.8	1.8	1.7	X		
340	1.6	2.0	1.8	1.8	2.0	1.8	X		
341	1.2	1.4	1.8	2.0	1.8	1.6	X		
342	2.0	1.6	1.5	1.8	2.0	1.8	X		
343	2.2	3.0	2.8	2.8	3.0	2.8		X	
344	1.6	1.4	1.8	2.0	2.0	1.8	X		
345	1.4	1.8	1.3	1.0	1.3	1.6	X		
346	2.0	1.6	1.8	1.8	1.0	1.6	X		
347	2.8	2.4	2.8	2.0	3.0	2.8		X	
348	2.6	2.7	3.0	2.3	3.0	2.7		X	
349	2.6	2.7	3.0	2.3	3.0	2.7		X	

PRM.	1.8	2.0	1.8	1.9	2.0	1.9	X			
CUADRO No. 7	INFORMACION DEL CUESTIONARIO 4						GRUPO "D" DE VARIABLES			
DOCENTES X	ADMINISTRATIVOS. X			INTENDENTES X		ESTUDIANTES X		PADRES X		
Ficha No.	Valor asignado a la variable (x).					$M = \frac{\sum x}{n}$	JUICIO			
	1	2	3	4	5		M<2	2<M>3	M<3	
350	2.6	2.1	2.4	2.1	2.0	2.2		X		
351	2.0	2.4	2.0	1.8	2.0	2.0		X		
352	2.0	2.0	2.2	2.0	2.0	2.1		X		
353	1.8	1.6	1.8	2.0	1.3	1.7	x			
354	1.6	1.8	1.5	1.3	2.0	1.4	x			
355	2.4	2.9	2.3	2.8	2.8	2.6		X		
356	2.2	2.4	2.8	2.3	2.8	2.5		X		
357	2.8	2.7	2.3	3.0	2.80	2.6		X		
358	2.2	2.8	2.5	2.3	3.0	2.6		X		
359	2.4	2.6	3.0	2.8	2.8	2.7		X		
360	1.6	1.0	1.8	1.3	1.3	1.6	X			
361	2.7	2.4	2.5	2.5	2.0	2.3		X		
362	2.2	2.9	2.3	2.8	3.0	2.6		X		
363	2.4	2.8	2.8	3.0	2.8	2.8		X		
364	1.2	1.6	1.5	1.8	1.8	1.6	X			
365	1.8	1.9	1.8	1.8	1.9	1.9	x			
366	1.6	1.4	1.5	1.3	1.8	1.5	x			
367	1.2	1.8	1.3	2.0	1.3	1.5	X			
368	1.7	1.6	1.5	1.6	1.8	1.6	X			
369	1.2	1.8	1.8	1.8	1.7	1.7	x			
370	2.8	2.7	2.3	2.3	3.0	2.6		X		
371	2.6	2.4	2.5	3.0	2.8	2.7		X		
372	2.8	2.8	2.3	2.8	2.8	2.7		X		
373	1.4	1.6	1.8	1.3	2.0	1.5	X			
374	2.0	1.4	1.5	1.8	1.8	1.6	X			
375	1.6	1.6	1.8	2.0	1.8	1.8	X			
376	1.2	1.8	1.5	1.3	1.0	1.4	X			
377	1.4	1.4	1.3	2.0	2.0	1.6	X			
378	1.6	2.0	1.8	1.8	1.8	1.8	X			
379	1.2	1.6	1.3	1.8	2.0	1.7	X			
380	1.8	1.4	1.3	1.8	1.8	1.5	X			
381	2.0	1.8	1.5	1.3	1.0	1.5	X			
382	1.6	1.6	1.3	2.0	1.8	1.7	X			
383	1.3	1.4	1.8	1.3	2.0	1.6	X			
384	2.4	2.6	2.8	2.8	3.0	2.7		X		
385	3.0	2.4	2.8	2.3	3.0	2.7		X		
386	2.0	1.6	1.8	2.0	2.0	1.9	X			
387	1.8	1.4	1.5	1.3	1.0	1.4	X			
388	1.4	1.8	1.5	1.8	1.8	1.7	X			
389	1.6	2.0	1.8	1.8	2.0	1.8	X			
390	1.2	1.4	1.8	2.0	1.8	1.6	X			
PRM.	1.9	2.3	2.1	2.0	2.0	2.1		x		