



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACION

PROPUESTA PARA ESTABLECER UNA POLÍTICA DE  
CALIDAD EN UN SERVICIO DE CONTROL ESCOLAR DE  
UN CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS  
INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS. CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN

MYRIAM PUENTE CALDERON



MÉXICO, D.F.

. 2009



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACION

PROPUESTA PARA ESTABLECER UNA POLÍTICA DE CALIDAD  
EN UN SERVICIO DE CONTROL ESCOLAR DE UN CENTRO DE  
ESTUDIOS TECNOLÓGICOS INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS.  
CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MYRIAM PUENTE CALDERON



ASESOR:  
L.A. E. Y MTRO. ANDRÉS MORENO OCAÑA

MÉXICO, D.F.

2009

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Arturo, el hombre de mi vida, quien ha significado una fuente de inspiración para el logro de este gran esfuerzo.

Y le agradezco infinitamente todo su amor, su esfuerzo, su paciencia, su compañía incondicional; el mayor soporte que pude tener y por enseñarme a superar mis propias debilidades.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme vida para cumplir un sueño mas.

A la UNAM y FCA

Por brindarme la oportunidad de alcanzar una de mis metas, dándome una formación para crecer personal y profesionalmente.

Mi especial agradecimiento a mi asesor, profesor Andrés Moreno Ocaña

Por todo el esfuerzo, dedicación, empeño y tiempo invertido para que este trabajo pudiera existir, gracias por sus consejos, por tener tanta paciencia y tratar de dar un mejor resultado y haberme apoyado siendo mí guía cuando más oscuro parecía estar.

A mis hijos Myriam y Arturo

Por ser mis pequeños dos grandes tesoros que me hacen la vida mas feliz.

A mi tío Octavio 

Por haber sido un segundo padre para mí, quien siempre me dio buenos consejos y un buen ejemplo a seguir.

A mi Familia y Amigos

Por demostrarme su apoyo y cariño en todo momento.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo 1: <u>La Instrucción Media Superior en el País</u></b>	
1.1 Trayectoria.....	10
<b>Capítulo 2: <u>Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI)</u></b>	
2.1 Objetivo.....	15
2.2 Organización.....	15
2.2.1 Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.....	15
2.2.2 Subdirección de Enlace Operativo (Entidad Federativa).....	15
2.2.3 Planteles de Educación Tecnológica Industrial.....	15
2.3 Modalidades Educativas.....	18
2.3.1 Técnico Profesional.....	18
2.3.2 Bachillerato Tecnológico.....	19
2.3.3 Técnico Básico.....	19
2.4 Carreras y Especialidades.....	19
2.5 Infraestructura Física.....	20
<b>Capítulo 3: <u>Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios No. 3</u></b>	
3.1 Antecedentes.....	21
3.2 Situación Actual.....	22
3.3 Objetivo.....	22
3.4 Organización.....	22
<b>Capítulo 4: <u>Departamento de Servicios Escolares</u></b>	
4.1 Oficina de Control Escolar.....	25

4.2	Oficina de Orientación Educativa.....	25
4.3	Oficina de Servicio Social y Titulación.....	26
4.4	Coordinación de Difusión Cultural.....	26
4.5	Coordinación de Promoción Deportiva.....	37
4.6	Oficina de Servicios Bibliotecarios.....	27

Capítulo 5: **Oficina de Control Escolar**

5.1	Objetivo General.....	28
5.2	Proceso de Inscripción de Alumnos de Nuevo Ingreso.....	29
5.3	Proceso de Reinscripción.....	30
5.4	Proceso de Registro de Evaluaciones Parciales.....	31
5.5	Proceso de Evaluaciones Extraordinarias y Recursamientos.....	32
5.6	Proceso de Certificación.....	32

Capítulo 6: **Administración Por Objetivos**

6.1	Orígenes.....	38
6.2	Características.....	39
6.3	Fijación de Objetivos.....	41
6.4	Ciclo de la APO.....	45
6.5	Modelo de Odiorne.....	46
6.6	Planeación Estratégica.....	47
6.7	Motivación.....	49
6.8	Participación del Personal.....	51
6.9	Conducta del Grupo.....	52
6.10	Comunicación.....	55

	<b>Conclusiones y alternativa de solución.....</b>	<b>59</b>
--	--	-----------

	<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
--	--------------------------	-----------

## INTRODUCCION

Las organizaciones ya sean públicas o privadas son creadas para atender las exigencias y necesidades de la sociedad en que operan; los cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos, demandan cambios en las organizaciones principalmente en el campo de la Administración

La Administración Pública en México, enfrenta grandes retos para satisfacer las necesidades de la Nación; la más importante la Educación, que es considerada la columna vertebral para el desarrollo de cualquier país, esfuerzos que se verían disminuidos si no se lograran los objetivos propuestos a favor de la educación, tarea que en México corresponde a la Secretaria de Educación Pública, cuyo propósito esencial es proporcionar una educación de calidad a todos los mexicanos a través de las diferentes dependencias que la conforman. La organización de la educación en México realiza bajo la siguiente división: Educación Básica, Media Superior y Profesional.

El nivel que nos ocupa es el de las Instituciones de Educación Media Superior las cuales son unidades creadas con el fin de alcanzar objetivos, que requieren de ciertos recursos: a) los materiales (herramientas de trabajo, entre otros); b) los técnicos (procesos, manuales administrativos, entre otros) que son utilizados por las personas que integran la institución, con el propósito de obtener sus objetivos propios y de la institución donde laboran. Por ello el administrador o la persona al mando de la institución debe buscar la integración de dichos recursos y de las personas para que contribuyan a cumplir los objetivos.

Esta visión me hace creer que es importante conocer las necesidades administrativas para posteriormente generar el adecuado funcionamiento que



impulse el comportamiento humano hacia el logro de los objetivos, pero buscando la satisfacción propia, esto puede generar mejor desempeño y resultado en dichas instituciones, como el Centro de Estudios Tecnológicos y de Servicios No. 3.

Considerando lo anterior y aunado a mi interés particular por realizar el presente trabajo sobre dicho Centro de Estudios, el cual pretende identificar los factores que propician la falta de un buen servicio en el área de control escolar y visualizar la alternativa los lleve hacia una cultura organizacional que les permita el logro de sus objetivos.

Este trabajo se encuentra constituido, por un apartado de introducción, por seis capítulos y un apartado de conclusiones.

El Capítulo uno muestra de manera sucinta la trayectoria que ha tenido la educación media superior desde la creación de la Secretaría de Educación Pública hasta su reorganización cuarenta años después.

El Capítulo dos detalla el curso que tomó la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial para satisfacer las necesidades laborales, económicas y sociales del país, debido a que cuenta con más de cuatrocientos planteles en toda la república mexicana

El Capítulo tres contiene los antecedentes del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.3, que lo llevaron a ser en la actualidad un plantel que ofrece la formación profesional de nivel medio superior en el área industrial y de servicios.

El Capítulo cuatro muestra la estructura y actividades del Departamento de Servicios Escolares y la ubicación estratégica del área de control escolar, misma que es el punto de partida del presente trabajo.

El Capítulo cinco contiene el objetivo general y las funciones de la oficina de control escolar, los procesos más relevantes que se realizan y el planteamiento del problema en dichos procesos, los cuales se ven alterados por diversas demoras que se detallan, motivos que me llevaron a desarrollar este trabajo

El Capítulo seis propone como técnica la Administración por Objetivos, la planeación estratégica y muestra la influencia de algunos factores como la motivación, comunicación, entre otros.

Finalmente se incluye un apartado de conclusiones, en el que se detallan los resultados y alternativas de solución que considero.

## I.-LA INSTRUCCIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL PAIS

### 1.1 TRAYECTORIA

La educación media superior es un instrumento clave de la política social hacia la juventud, su esencia educativa consiste en generar en el joven: el desarrollo de su personalidad, la adquisición de un sentido crítico, y de una cultura que comprenda la ciencia, la tecnología y las humanidades, así como la preparación adecuada hacia el trabajo o al nivel superior.

La creación de la SEP en 1921 establece la estructura que ha de multiplicarse en forma continua para sistematizar y organizar la labor educativa del México del siglo XX que se proyecta para el presente siglo.<sup>1</sup>

En esta primera estructura, se instituyó en 1922 el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial con la finalidad de aglutinar y crear escuelas que impartieran este tipo de enseñanza. A partir de entonces se establecen y reorganizan un número creciente de escuelas destinadas a enseñanzas industriales, domésticas y comerciales, entre ellas: el Instituto Técnico Industrial (ITI), las escuelas para señoritas Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz y Dr. Balmis, el Centro Industrial para obreras, la Escuela Técnica industrial y Comercial (ETIC) en Tacubaya y las Escuelas Centrales Agrícolas, posteriormente transformadas en Escuelas Regionales Campesinas.<sup>2</sup>

En el inicio de la década de los 30's surge la idea de integrar y estructurar un sistema de enseñanza técnica en sus distintos niveles, como consecuencia de ello, se definió un marco de organización que contenía ajuste; a todos los

---

<sup>1</sup> CHAVEZ EZEQUIEL, A. La Educación Pública en México de 1874 a1921, México, Editorial Porrúa, 1975

<sup>2</sup> GONZALEZ GOMEZ, Francisco. Historia de México 2, México, Textos Universitarios, Ediciones Quinto Sol, 1989.

niveles y modalidades a lo cual se llamó en lo general la Institución Politécnica y en lo funcional la Escuela Politécnica.

La "Escuela Politécnica" establece las bases para que en 1936 se integre el Instituto Politécnico Nacional (IPN), absorbiendo en su estructura funcional a la mayoría de las escuelas que constituían el Departamento de Enseñanza Técnica, Industrial y Comercial, situación que junto con la rápida expansión de las instituciones educativas motivan en 1941 la división del sistema de enseñanza técnica industrial, estableciendo por una parte el IPN y por otra el Departamento de Enseñanzas Especiales como encargado de las escuelas de artes y oficios, las comerciales y las escuelas técnicas elementales.

A partir de la segunda guerra mundial, se adoptó en México la política de "Industrialización para la Sustitución de Importaciones" (ISI) como una estrategia prevaleciente en toda la economía para lograr la autosuficiencia industrial, lo que produjo una mayor oferta para la mano de obra calificada destinándose un mayor presupuesto en el sector educativo. La demanda de técnicos de diferentes niveles originada por la política de ISI, dio origen a la difusión y expansión de la enseñanza técnica en todo el país.<sup>3</sup>

Hacia el año de 1951, el Departamento de Enseñanzas Especiales, pasó a formar parte de la Dirección General de Segunda Enseñanza, que controlaba específicamente a las escuelas secundarias.

Las características particulares del Departamento de Enseñanzas Especiales y diversas reformas administrativas aplicadas al sector educativo permitieron que en 1954 se independizara como Dirección General de Enseñanzas Especiales.

En 1958 el Lic. Adolfo López Mateos crea la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior haciendo evidente la importancia que ya había alcanzado la educación técnica en el país. Un año más tarde la Dirección General de Enseñanzas Especiales y los Institutos Tecnológicos Regionales que se

---

<sup>3</sup> LOPEZ NIETO, Jesús. Historia de la Educación en México, México, Editorial Trillas, 1989.

separaron del IPN, conforman la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales (DGETIC).

En este mismo año se estableció en los planteles de la citada Dirección General, el ciclo de enseñanza secundaria con actividades tecnológicas llamado "Secundaria Técnica".

En 1968 se crearon los Centros de Estudios Tecnológicos, con el propósito de ofrecer formación profesional del nivel medio superior en el área industrial y en 1969, las escuelas tecnológicas (prevocacionales) que ofrecían la enseñanza secundaria dejaron de pertenecer al IPN, para integrarse a la DGETIC, como secundarias técnicas con la idea de dar unidad a este nivel educativo, ya que se incorporaron también las Escuelas Secundarias Técnicas Agropecuarias, que en 1967 habían resultado de la transformación de las Escuelas Normales de Agricultura.

## II. DIRECCION GENERAL DE EDUCACION TECNOLOGICA INDUSTRIAL (DGETI)

Al efectuarse la reorganización de la Secretaría de Educación Pública en 1971, se determinó que la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior se transformara en la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior y que la DGETIC, tomara su actual denominación como Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), dependiente de esta nueva Subsecretaría.

En 1976 la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior se transforma en Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas. En ese mismo año se crea la Dirección General de Institutos Tecnológicos.

En septiembre de 1978 los planteles que ofrecían el modelo de educación secundaria técnica pasaron a integrar la Dirección General de Educación Secundaria Técnica. Con esto, la DGETI se dedica a atender exclusivamente el nivel medio superior.

En 1981, los planteles dependientes de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas que ofrecían el bachillerato recibieron el nombre de Centros de Bachillerato Tecnológico, agregándoles (según fuera el área tecnológica) agropecuario, forestal o industrial y de servicios. Es desde este momento que los planteles de la DGETI que imparten educación bivalente se conocen como Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios (CBTIS), este modelo tiene por objetivo principal formar bachilleres técnicos en diferentes especialidades, curricularmente está conformado por un área de tronco común, un área propedéutica que le permite al alumno continuar estudios a nivel superior y un área tecnológica que le permite incorporarse al trabajo productivo en calidad de técnico, si así lo desea, su duración es de seis

semestres. ó Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios (CETIS), que ofrecen estudiar a nivel medio superior una carrera de Técnico Profesional, que tiene por objetivo principal formar técnicos profesionales capaces de incorporarse a los procesos productivos y de prestación de servicios, este modelo está integrado por un área de formación general básica que permite al educando la comprensión de la naturaleza, la sociedad y el hombre, y un área tecnológica, que coloca a los egresados en aptitud de incorporarse al trabajo profesional, su duración es de seis semestres. Para atender la demanda existente de jóvenes que no pueden asistir al sistema escolarizado, podrán desarrollarse en el ámbito laboral con el Sistema Abierto de Educación Tecnológica Industrial (SAETI), el cual se ofrece en nueve planteles.

En 1984 la DGETI inicia su proceso de desconcentración de funciones con la creación de las Coordinaciones Regionales que en 1987 se transformaron en Subdirecciones Regionales, nombre que duró hasta 1990 año en que cambio; por el de Coordinaciones Estatales y actualmente son llamadas Subdirección Estatales.

Esta Dirección, es una Institución Educativa de nivel medio superior en las áreas industrial y de servicios. Es un órgano centralizado adscrito a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), forma parte del Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET). Este sistema está formado por un conjunto de instituciones creadas para proporcionar, bajo la coordinación de la (SEMS), servicios educativos, investigación y desarrollo tecnológico, atención comunitaria, asesoramiento técnico y difusión cultural. Actualmente atiende a 492 261 alumnos en 428 planteles oficiales, además tiene incorporadas 598 escuelas privadas y a 218 planteles estatales, la matrícula se distribuye por modalidad educativa en 92% para el bachillerato tecnológico y en 8% para los estudios terminales

## 2.1 OBJETIVO:

La formación de bachilleres técnicos y técnicos profesionales que desarrollen, fortalezcan y preserven una cultura tecnológica y una infraestructura industrial y de servicios que coadyuven a satisfacer las necesidades laborales, económicas y sociales del país.

## 2.2 ORGANIZACION

Comprende tres niveles de operación:

- 2.2.1 Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (Nacional).
- 2.2.2. Subdirección de Enlace Operativo (Entidad Federativa).
- 2.2.3 Planteles de Educación Tecnológica Industrial

La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial es la responsable de planear, programar, coordinar, supervisar y evaluar los servicios educativos que le son propios, cuenta con una Dirección General, tres direcciones de área: Planeación y Evaluación, Técnica y de Apoyo a la Operación Estatal y una Coordinación Administrativa.

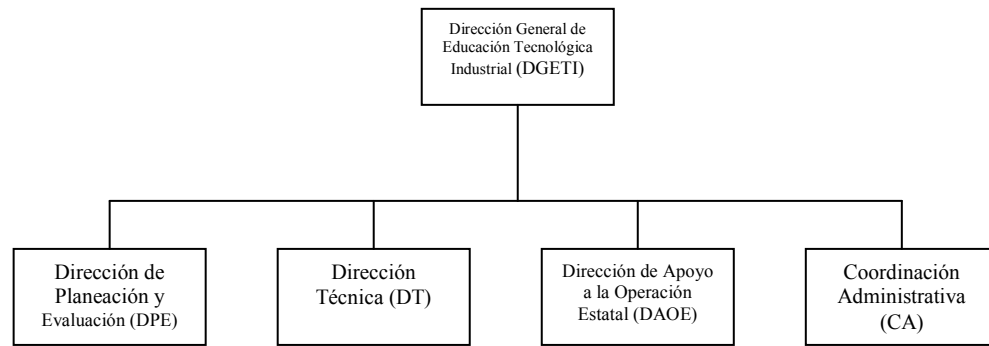
Las Subdirecciones de Enlace Operativo son las unidades orgánicas que tienden a desarrollar de manera desconcentrada, la Educación Tecnológica Industrial y de



Servicios en su ámbito de competencia; a la vez, son el vínculo entre los centros de estudio y la Dirección General, para ello cuenta con cuatro áreas; Planeación y Evaluación, Apoyo Técnico Operativo, de Vinculación con el Sector Productivo y de Apoyo Administrativo.

En el nivel local se ubican los CETIS Y CBTIS, que cuentan con un director como responsable de planear, programar, coordinar, supervisar y controlar las actividades escolares, de acuerdo a las políticas y lineamientos emanados de la Subdirección, la Dirección General y demás autoridades correspondientes.

Para desempeñar sus funciones eficientemente, la DGETI esta integrada por cuatro áreas:



\* Dirección de Planeación y Evaluación (DPE)

Considera los principios fundamentales de la planeación estratégica, teniendo carácter participativo, integral, interactivo, obligatorio y perfectible. Capta,

encauza y a través de la evaluación, pondera la información veraz, oportuna y suficiente de los aspectos cuantitativos y cualitativos del servicio educativo que suministra la DGETI, busca de la mejora continua tal y como lo establece el Programa Nacional de Educación – PRONAE.

\* Dirección Técnica (DT)

Elabora el programa operativo anual y el anteproyecto del presupuesto de la Dirección Técnica, con base en los lineamientos establecidos. Planea, dirige y

evalúa la formulación de los contenidos, planes y programas de estudio, métodos y normas pedagógicas para la educación tecnológica industrial y de servicios.

\* Dirección de Apoyo a la Operación Estatal (DAOE)

. Establece lineamientos y procedimientos para la supervisión de la Subdirecciones de Enlace Operativo Estatales y planteles, de igual forma establece programas de capacitación y actualización profesional para sus directivos. Verifica la aplicación de las estructuras organizacionales y ocupacionales autorizadas para la operación de dichas Subdirecciones y establece las medidas que procedan para la corrección de las desviaciones que se encuentren.

#### \* Coordinación Administrativa (CA)

Establece los lineamientos, parámetros y mecanismos eficientes que garanticen la administración adecuada y óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Participa como representante en los casos que generen procesos jurídicos y que impliquen actos de administración, siguiendo siempre los lineamientos establecidos por la SEP.

Hoy la DGETI opera con un total de 662 planteles a nivel nacional: 167 son Centros de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CETIS), 261 son Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS); además cuenta con un Sistema Abierto de Educación Tecnológica Industrial (SAETI) localizado dentro de algunos planteles.

### 2.3. MODALIDADES EDUCATIVAS

Son variantes educativas establecidas con la finalidad de atender las condiciones y necesidades personales, sociales y económicas de los alumnos tales como:

#### 2.3.1 Técnico Profesional

Su objetivo principal es formar técnicos profesionales capaces de incorporarse a los mandos medios de los procesos productivos y de prestación de servicios. Esta modalidad está integrada por un área de formación general básica que permite al educando la comprensión de la naturaleza, la sociedad y el hombre, y un área tecnológica, que coloca a los egresados en aptitud de integrarse al trabajo profesional.

### 2.3.2 Bachillerato Tecnológico

Forma bachilleres técnicos en diferentes especialidades. Curricularmente está formada por un área de tronco común que permite al alumno ingresar a estudios superiores y un área tecnológica que le permite sumarse al trabajo productivo en calidad de técnico.

2.3.3 Técnico Básico Forma recursos humanos calificados en tecnologías actualizadas y avanzadas para su incorporación inmediata al trabajo productivo.

## 2.4. CARRERAS Y ESPECIALIDADES

En la actualidad operan 159 carreras y especialidades con planes y programas de estudio actualizados en la modalidad terminal y bachillerato tecnológico distribuidas en las siguientes áreas:

Físico Matemáticas	85
Químico Biológicas	36
Económico Administrativas	38

## 2.5. INFRAESTRUCTURA FISICA

Dentro de los 662 planteles, se acumulan 3,890 áreas de apoyo administrativo; la formación teórica se imparte en 6,042 aulas y el aspecto práctico del modelo de formación en 1,464 laboratorios y 1,518 talleres, que en los últimos tres años han sido provistos de equipo con tecnología de punta, principalmente en las áreas de:

- Electrónica
- Electromecánica
- Máquinas-Herramientas
- Electrónica Automotriz
- Computación

En este último rubro, se cuenta con un parque computacional integrado por 55,000 computadoras personales, cantidad que promedia 82 unidades por plantel, además de más de 300 redes de área local.

La Dirección General de Educación tecnológica Industrial se apoya en 31 Subdirecciones de Enlace Operativo Estatales en la República y una Subdirección en el Distrito Federal, subdirección a la cual pertenece el Centro de

Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 3 (CETIS No. 3), plantel que elegí para desarrollar mi trabajo, debido a que es uno de los que cuenta con mayor demanda estudiantil.

### III.-CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No.3 (CETIS No. 3)

#### 3.1 ANTECEDENTES

En 1946 se inician las gestiones ante la S.E.P., para la creación de un centro de capacitación administrativo para empleados federales y en 1947 se funda el Centro de Capacitación No. 1, su primer domicilio se encontraba en las calles de Ayuntamiento No. 125, Col. Centro, al siguiente año se transformó en preparatoria nocturna en las áreas de Enseñanza Comercial, por lo que en 1958 el plantel cambia su denominación al Centro de Enseñanza Especiales, conservándolo únicamente cuatro años, y 1962 su denominación sería Escuela Técnica Industrial y Comercial No. 8, impartiendo los niveles de preparación técnica elemental (carreras cortas de dos años, para egresados de primaria); y se imparte el nivel de educación media; secundaria técnica.

En 1966 la dirección general se convierte en "Dirección General Educación Tecnológica Industrial", bajo el mando del Ing. Héctor Mayagoitia Domínguez, conservando el plantel su misma denominación.

El plantel se traslada en 1969, a la calle de Xocongo No. 26, Col Tránsito (domicilio actual), donde se impartía el nivel de secundaria técnica, en el turno matutino y en el turno vespertino carreras comerciales (contador y secretaria) y en 1979, por acuerdo de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica, se desconcentran los niveles educativos, creándose en esta escuela el Centro de Estudios Tecnológicos No. 8, donde se imparte a partir de ese ciclo el modelo de Técnico Profesional dentro del nivel de Educación Media

Superior, con planes de estudio semestrales. En 1980 el plantel cambia su denominación al de “Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No.3”, nombre que actualmente conserva, en 1983 se cambia el modelo educativo al de Técnico Profesional en carrera terminal y en 1985 se agrega el de Bachillerato Tecnológico, conserva el plantel su denominación y modelo educativo sin cambios a la fecha.

### 3.2 SITUACION ACTUAL

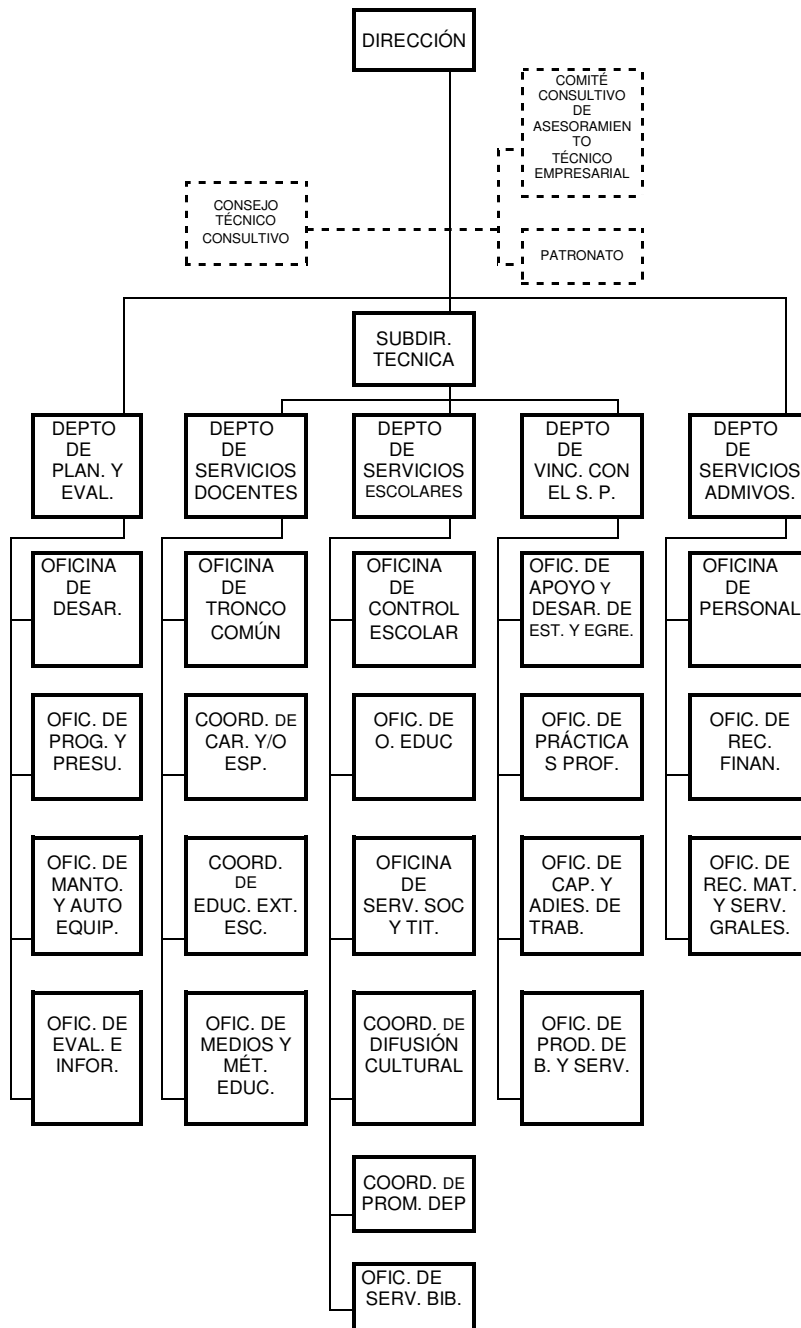
El CETIS No. 3, es una institución dependiente de la Subdirección de Enlace Operativo del Distrito Federal de la DGETI, que ofrece servicio educativo del nivel medio superior tecnológico.

### 3.3 OBJETIVO:

La formación de bachilleres técnicos y técnicos profesionales capaces de incorporarse a los procesos productivos y de prestación de servicios.

### 3.4 ORGANIZACION

Para desempeñar sus funciones el CETIS No. 3, comprende la siguiente organización:





La Dirección es la responsable de administrar la prestación del servicio educativo, de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la DGETI.

La Subdirección es la encargada de planear, coordinar y controlar la prestación de los servicios docentes y escolares del plantel, así como las actividades de vinculación con el sector productivo de bienes y servicios.

Las Jefaturas de Departamento son las encargadas de organizar y operar el sistema de plantel, para lo cual está dividido en cinco áreas: Planeación y Evaluación, Servicios Docentes, servicios Escolares, Vinculación con el Sector Productivo y Servicios Administrativos, quienes a su vez se apoyan con veintiún oficinas.

En el plantel se imparte educación en sistema escolarizado, en la actualidad operan dos especialidades: Bachillerato Tecnológico en Informática, del área Físico Matemáticas y Bachillerato Tecnológico en Secretario Ejecutivo Bilingüe del área Económico Administrativas, cabe señalar que la primera especialidad se encuentra situada como una de las de mayor demanda, con un 45% a nivel nacional.

Cuenta con una infraestructura física de 25 aulas, 4 laboratorios de cómputo, 2 talleres de mecanografía, 1 taller de dibujo, 2 salas audiovisuales, 1 biblioteca y 1 área deportiva. Con una plantilla de 200 trabajadores, entre directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo.

#### IV. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ESCOLARES

El Departamento de Servicios Escolares, es el encargado de administrar las actividades que se desarrollan en cuatro oficinas y dos coordinaciones:

##### 4.1 Oficina de Control Escolar

Integra y controla la documentación escolar, verifica que la documentación que presentan los alumnos de nuevo ingreso, cumplan con los requisitos establecidos para la inscripción al plantel, organiza y tramita los reportes de inscripción y reinscripción , proporciona la información acerca de los alumnos cuya situación escolar amerite derecho o suspensión de beca, canaliza los trámites para cambios de adscripción del plantel o especialidad, convalidación y revisión de estudios, orienta a los alumnos para realizar los tramites de revalidación o equivalencia de estudios, informa a los alumnos acerca de lo periodos de exámenes y recursamientos de regularización, proporciona la información relativa al registro de calificaciones, controla las actas de regularización, válida y controla los reportes de evaluación , proporciona los datos estadísticos que le sean requeridos por las autoridades, expide y controla las credenciales de identificación de los alumnos, las constancias de estudio así como los certificados parciales y de terminación de estudios.

##### 4.2 Oficina de Orientación Educativa

Proporciona a los alumnos los servicios de orientación pedagógica, psicológica y vocacional para su integración social, coadyuva a la formación integral del

educando en su proceso de adaptación al medio ambiente escolar, social y económico en que se desenvuelve, realiza estudios para detectar las causas de reprobación y deserción escolar, vigila el cumplimiento de las disposiciones técnico-administrativas aprobadas para la orientación educativa, realiza evaluaciones parciales para detectar las deficiencias en el proceso enseñanza-aprendizaje y propone las acciones correctivas necesarias, participa en las campañas de difusión y promoción del plantel.

#### 4.3 Oficina de Servicio Social y Titulación

Integra los expedientes de los alumnos que presentan el servicio social, registra y controla sus reportes bimestrales, tramita la legalización de las constancias de cumplimiento de dicho servicio, asesora a los alumnos en la elección de las opciones de titulación, participa con el jefe de servicios escolares, en la designación de los jurados para los exámenes profesionales del plantel.

#### 4.4 Coordinación de Difusión Cultural

Planea, dirige y controla las actividades culturales, solicita los materiales necesarios para su desarrollo, promueve entre la comunidad escolar el buen uso, mantenimiento, adecuación y autoconstrucción de las instalaciones y materiales culturales del plantel, coordina la participación de la población escolar en los actos y conmemoraciones cívicas y de la comunidad, coordina las salidas de los grupos culturales y vigila el cumplimiento de los programas.

#### 4.5 Coordinación de Promoción Deportiva

Planea, dirige y controla las actividades deportivas, asesora a los alumnos en la integración de los clubes, propone las técnicas y procedimientos pedagógicos para el desarrollo de las actividades deportivas, promueve entre la comunidad escolar el buen uso, mantenimiento, adecuación y autoconstrucción de las instalaciones y materiales deportivos del plantel. Propicia el intercambio deportivo del plantel con la comunidad y las instituciones de carácter oficial y privado de la región. Coordina la salida de los grupos deportivos representativos del plantel.

#### 4.6 Oficina de Servicios Bibliotecarios

Proporciona la documentación e información educativa, científica y tecnológica a la comunidad escolar, elabora y entrega las credenciales a los usuarios de los servicios bibliotecarios, los orienta sobre la consulta y cuidado del material documental y bibliográfico, conserva e incrementa el acervo bibliográfico del plantel, apoya al desarrollo de campañas en la comunidad escolar, organismos públicos o privados tendientes a obtener material bibliográfico e informa al departamento de servicios escolares de las publicaciones que resulten de interés para los alumnos y tramite su adquisición, previa autorización.

## **V. OFICINA DE CONTROL ESCOLAR**

Como se observa en el capítulo anterior, se reconoce que la estructura organizativa del plantel es vertical sin embargo actualmente existe una tendencia hacia la participación horizontal, el involucramiento y el compromiso de todos los integrantes para incrementar la efectividad de la práctica de la gestión escolar, por lo que la posición del Departamento de Servicios Escolares es estratégica, desde su ubicación la oficina de control escolar se encuentra en el centro de la organización, como punto medular para darle vida a las diferentes áreas que conforman la institución. Es importante resaltar esta área fundamental en la subdirección técnica, ya que su función está entrelazada con diversos procesos, como el otorgar el servicio educativo, determinar el status del alumno y dar la validez a la evaluación de sus conocimientos, por lo tanto tiene una gran responsabilidad, porque representa el vínculo entre la administración y el estudiantado, razón por la cual consideré esta área como el objetivo para realizar el presente trabajo.

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de esta oficina es apoyar el desarrollo de los procesos de inscripciones, reinscripciones, acreditación y certificación de los alumnos del Cetis No. 3. Para llevar a cabo este objetivo las principales funciones que realiza son:

- Verificar que la documentación, que presenten los alumnos de nuevo ingreso, cumplan con los requisitos establecidos para la inscripción al plantel.
- Organizar y tramitar los reportes de reinscripción de los alumnos.
- Proporcionar la información relativa al registro de calificaciones de los alumnos.
- Informar a los alumnos acerca de los periodos de exámenes de regularización.
- Validar y controlar los reportes de evaluación de los alumnos para realizar la certificación total o parcial de sus estudios.

Para su cumplimiento se involucran además, el Departamento de Servicios Docentes, la Oficina de Control Escolar y la Oficina de Contraloría, como quedará señalado en la siguiente descripción de los procesos:

#### 5.2 Proceso de Inscripción para Alumnos de Nuevo Ingreso

Después de la selección que hace la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación media Superior (COMIPEMS), se recibe la base de datos de los alumnos asignados al plantel.

Los alumnos acuden a realizar su trámite de inscripción de acuerdo a la letra de su primer apellido, en el día y hora señalados en la gaceta oficial de COMIPEMS.

La Oficina de Control Escolar verifica que el aspirante se encuentre registrado en la base de datos y se le entrega la hoja de requisitos, solicitud de inscripción con el grupo y turno asignado, así como la ficha de pago de inscripción.

Los documentos se reciben en original y copia, se realiza el registro de sus datos personales y referencias del padre o tutor. La ficha de pago es entregada en la oficina de contraloría, donde se toman la fotografía para posteriormente entregarles sus credenciales y se les informa el día de inicio del ciclo escolar.

Con la base de datos, se realizan las listas de inscripción por grupo, para entregarlas a los docentes, estas listas servirán para la legalización de dicha inscripción ante la Subdirección de Enlace Operativo.

Uno de los problemas que se presenta es que según la Norma de Control Escolar, el alumno tiene derecho a un plazo máximo de seis meses, a partir de la fecha de inscripción, para presentar el documento de certificación, de lo contrario no procederá su inscripción<sup>1</sup>, lo que significa no tendrá su número de control de alumno, sin embargo debe aparecer en la listas de evaluación y ser considerado provisionalmente un alumno mas y si por algún motivo al momento de legalizar el semestre concluido no ha entregado dicho certificado, deberá ser eliminado de las listas, lo que implica repetir actas de profesores y concentrados .

### 5.3 Proceso de Reinscripción

En los días señalados en el calendario oficial escolar, los alumnos acuden a las ventanillas de control escolar con su historial académico actualizado, para recoger su solicitud de reinscripción y Número de cuenta para realizar su pago, con lo cual se verifica que el alumno se encuentre en situación regular. Una vez

---

<sup>1</sup> SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, Normas de Control Escolar para el Bachillerato Tecnológico y General. México, Agosto 2007, p. 13

pagada la inscripción acuden a entregar su ficha y solicitud debidamente llenada a la Oficina de Contraloría, quien les sella una copia fotostática de la ficha de pago, que utilizan como recibo provisional de inscripción, mientras les entregan el oficial y les informa el día de publicación de los horarios e inicio de clases.

Las listas de alumnos inscritos se realizan a destiempo, debido a que las solicitudes de inscripción primero son entregadas a la oficina de contraloría, quien después las entrega a control escolar y en ocasiones se les llegan a traspapelar y no son entregadas, por lo que se omiten algunos alumnos al momento de registrarlos, los cuales hacen la aclaración cuando el docente realiza el pase de lista esto implica volver a repetir actas.

#### 5.4 Proceso de Registro de Evaluaciones Parciales

Las actas de evaluaciones parciales donde deberán asentar los registros, se obtienen de la base de datos de los alumnos inscritos y son entregadas a los profesores bimestralmente para ser informadas a los padres de familia

Debido al manejo tan complejo de la documentación que realiza la Oficina de Contraloría, la información que entrega a la Oficina de Control escolar es a cuenta gotas ,motivo por el cual seguido se realizan ajustes en las actas de evaluación, por lo tanto la entrega de dichas actas a los profesores se retrasa y no se entregan boletas parciales, solo se publican dichas evaluaciones, al final del semestre no se cumple en tiempo y forma con la legalización de las evaluaciones ante la Subdirección de Enlace Operativo, derivándose de esto el descontento del personal de control escolar debido a que constantemente son objeto de críticas y llamadas de atención.



## 5.5 Proceso de Evaluaciones Extraordinarias y Recursamientos

El alumno se presenta en las ventanillas de control escolar con su historial académico actualizado, para recabar la solicitud en original y dos copias para examen extraordinario o recursamiento, en la cual anotarán las materias que presentará, para que el controlador de grupo las autorice con su firma; posteriormente el alumno deberá acudir a la oficina de contraloría para entregar sus solicitudes y realizar el pago correspondiente; sellada la solicitud se devolverá la original al alumno, como comprobante de su trámite; este verifica en los sitios de publicación de información, el día y hora de la realización de dichos exámenes.

Por su parte contraloría realiza su registro y entrega una copia de las solicitudes selladas a la oficina de control escolar, nuevamente la entrega se realiza a destiempo, por lo que las actas de los profesores para registrar dichas evaluaciones no se realizan completas y siempre son entregadas con retraso y con el riesgo de que tendrán que repetirse en varias ocasiones para anexar nuevos algunos alumnos.

## 5.6 Proceso de Certificación

Para realizar la certificación los alumnos que cursan de 6º semestre deberán cubrir algunos requisitos para otorgarles su certificado, como entregar sus fotografías antes de que finalice el semestre y aprobar el cien por ciento de los créditos del plan de estudios, se anticipa su tercer examen parcial y los profesores entregan sus actas de evaluación en la oficina de control escolar.

Las actas de evaluación han sido corregidas en varias ocasiones debido a las situaciones anteriormente expuestas y es hasta entonces cuando son capturadas y procesadas, ya con la presión de cumplir con lo establecido, en

tiempo y forma, debido a que existe un calendario emitido por la Subdirección de Enlace Operativo; el cual señala la fecha en que deberá realizarse la legalización de las evaluaciones y de los precertificados, los cuales deben ser acompañados por las fotografías de los alumnos, de lo contrario no se les autoriza el trámite, una vez finalizada la legalización son recibidos los formatos de los certificados de terminación de estudios, los cuales deberán ser impresos y nuevamente llevados a la Subdirección de enlace, durante el proceso de impresión de certificados no faltan los alumnos que entregan a destiempo sus fotografías, por lo que hay que acudir nuevamente a solicitar más formatos de certificado, ya que de lo contrario su trámite se retrasará hasta por dos meses, tiempo en el cual se regularizan los alumnos con adeudo de materias, esta consideración hacia los alumnos ocasiona cierto descontento entre el personal debido a que el tiempo se limita y la presión aumenta, provocando en ocasiones, horas extras de trabajo y errores, una vez impresos todos los certificados, son llevados nuevamente a la Subdirección de Enlace Operativo para que se sellen las fotografías y así poder ser entregados a los alumnos.

Como es evidente, los procesos se ven alterados por diferentes demoras, generando innumerables cuellos de botella en los procedimientos, los que a continuación se mencionan y repercute en los tiempos reales de atención oportuna a los alumnos:

\* Las solicitudes permanecen demasiado tiempo en espera de registro por parte de contraloría y esto demora su entrega a la oficina de control escolar.

\* Duplicidad de trabajo, implica demasiadas actividades manuales que provocan errores.

\* Desconfianza de las actividades realizadas por los operativos.

- \* No se tiene una buena comunicación entre las áreas involucradas.
- \* Los procesos se realizan manualmente.
- \* No se respetan las fechas de legalización de documentos.
- \* La actitud negativa del personal por no sentirse satisfecho con su trabajo.
- \* La atención al alumno en ventanilla no es ni adecuada ni oportuna.
- \* Altos tiempos de respuesta por exceso de verificaciones.

Dentro de los procedimientos anteriores se presentan los problemas señalados que hacen necesaria una reestructuración en los procesos y su consecuente sistematización para que los trámites sean más expeditos, desarrollar programas de capacitación y fomentar la cultura de servicio concientizando a todo el personal de la trascendencia del trabajo que cada uno tiene.

Con lo anterior la sistematización de procesos permitiría evaluar los resultados, lo que se traduciría en productividad. También existe la urgencia de una evaluación del servicio por parte del público que lo recibe, que sería un indicador del grado de satisfacción de los clientes (en este caso, los estudiantes). El hecho de estar trabajando con la presión del tiempo ocasiona que la atención en ventanillas no sea la adecuada.

Generalmente se considera que la productividad tiene que ver exclusivamente con los procedimientos administrativos sin tomar en cuenta la actitud durante el proceso. Con esto me refiero a que el comportamiento de los involucrados en el servicio afecta directamente la calidad del mismo, y por ende, la productividad. Es decir, la repercusión que tiene una actitud inadecuada (originada por una

falta de concientización en la cultura del servicio o no contar con las herramientas necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo), es mayor de lo que generalmente se cree, y así lo demuestran los siguientes datos.

En una época se aplicaron encuestas referentes al servicio de control escolar, y los resultados más sobresalientes fueron que el 10% de los encuestados opinaron que era pésimo, el 32% que es malo, 43% que es regular, el 14% bueno y sólo un 1% dijo que era muy bueno.

Estos números se vieron reflejados en la forma de usar calificativos al servicio, donde las palabras forzado, lento y altanero prevalecieron en más de la mitad de los casos en las encuestas.

Las encuestas realizadas fueron un hecho aislado y es necesario darle seguimiento, sistematizar esos intentos por conocer continuamente la opinión de los alumnos, es importante que el personal conozca como perciben su trabajo, el impacto que refleja y lograr una retroalimentación que les sirva de estímulo para continuar o corregir su desempeño y así mejorar continuamente.

El estrés laboral puede ser una influencia positiva o negativa en el desempeño del personal. Para muchas personas, un estrés bajo o moderado les permite realizar mejor su trabajo porque aumenta la intensidad de sus labores, su estado de alerta y su capacidad de reaccionar. Sin embargo, un nivel alto de estrés o incluso uno moderado sostenido mucho tiempo acaba por cobrar su cuota y el desempeño disminuye. El efecto del estrés en la satisfacción es mucho más directo: el estrés laboral disminuye la satisfacción general con el trabajo.

El hecho de que se cumplan los trámites favorece a la sistematización de procesos, sin embargo, deja de lado la actitud de servicio, que como está implícito en los números, minimiza cualquier otro esfuerzo, ya que es esa actitud la que provoca el mayor impacto en la opinión de los estudiantes.

Esto indica que en el proceso del servicio que ahí se brinda existe un área de oportunidad para mejorarlo y desarrollar la propuesta de calidad. En el proceso de calidad en el servicio influyen factores comunicativos como “los servicios de valor agregado” que son la amabilidad, la cortesía y la disposición de prestar un servicio que satisfaga al cliente y compense las fallas del proceso. Es aquí donde la comunicación puede ayudar a mejorar la calidad del servicio, tanto en la actitud de los recursos como en la repercusión que tiene este trato en la totalidad del proceso del servicio.

Pareciera que la misión y visión de esta oficina consiste en cumplir con los trámites, sin importar como y en cuanto tiempo.

La Oficina de Control Escolar es un área que tiene contacto directo con los estudiantes por medio de sus servicios, mismos que deben cumplir con un mínimo de calidad para que sean considerados como efectivos (capaces de satisfacer las necesidades para las que fueron creados). Dentro de la calidad del servicio, que podría definirse como una evaluación objetiva y subjetiva que resulta de una combinación de factores, cobra gran importancia la comunicación, ya que al tratarse de servicios, ésta se convierte en el nexo entre la organización y en este caso, los estudiantes. Sin esta aportación de las estrategias de comunicación en el proceso de la calidad del servicio difícilmente se puede lograr la efectividad, ya que estamos hablando de personas, de sujetos, y por lo tanto de una evaluación subjetiva que tome en cuenta a los estudiantes, que no es ajena a la evaluación “objetiva” (referente a la productividad en números) sino sirve para mejorar la calidad del servicio en su totalidad.

Es importante destacar que la imagen que tenga la Oficina de Control Escolar ante los estudiantes, cobra prioridad cuando nos damos cuenta que ésta se generaliza más rápido cuando es negativa y afecta a todos los niveles de la institución, creando una mala reputación y desconfianza. Además, toda falla en

el sistema provoca gasto innecesario de recursos materiales, humanos, temporales, y sobre todo, un desgaste de la credibilidad en la organización.

La finalidad de este trabajo es mejorar las actividades que se realizan en la Oficina de Control Escolar, debido a que hasta el momento se llevan a cabo sin aplicar un control interno adecuado, propiciando que las operaciones se desarrollen con irregularidades o con sobrecargas de trabajo. Lo anterior originado por la falta de controles o al exceso de ellos, a la escasa participación positiva del personal, a que la supervisión del trabajo no es constante y estricta, tampoco hay una retroalimentación o auto evaluación de información para minimizar riesgos operativos, así como la falta de procedimientos para operaciones importantes y no se respetan los estándares, todo ello aunado a la escasa disposición al trabajo en equipo.

## VI ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

Considero como una alternativa de apoyo, la técnica de la Administración por Objetivos, así como algunos puntos de diversas corrientes administrativas, debido a que las situaciones que se presentan, se adaptan para que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleve a bajar en forma de cascada por toda la organización, para mejorar los procedimientos que hasta hoy se realizan.

### 6.1 ORIGENES

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GUIZAR MONTUFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Segunda Edición, México, Editorial Mc. Graw Hill

## 6.2 CARACTERISTICAS

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué sitio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración.

La APO presenta las siguientes características principales:

\* Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser



escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

\* Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición

Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

\* Interrelación de los objetivos de los departamentos

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

\* Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

\* Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes

Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

\* Participación activa de la dirección

La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

\* Apoyo constante del staff durante las primeras etapas

La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.

### 6.3 FIJACION DE OBJETIVOS

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo, en constancia con las metas generales de la organización fijadas a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, complejo, importante y compatible con los demás resultados.<sup>2</sup>

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos.

---

<sup>2</sup> GUIZAR MONTUFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Segunda Edición, México, Editorial Mc. Graw Hill

a) La expresión "objetivo de la organización" es realmente impropia. Los objetivos de una organización representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.

b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.

c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.

d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la organización.

Características estructurales de los objetivos:

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.

- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.

- Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Características comportamentales son:

- Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.

- Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.

- Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

### Criterios para la selección de objetivos

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- Centrar los objetivos en metas derivadas.
- Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
  
- Mantenerse dentro de los principios de la administración.
  
- El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente.

### Jerarquía de objetivos

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la organización contribuyan con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

La administración por objetivos es un proceso por el cual los gerentes del rango superior e inferior de una organización identifican en conjunto sus objetivos comunes y definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él, empleando esas medidas como orientación para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.<sup>3</sup>

En la administración por objetivos se insiste en fijar de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y medibles, el atractivo de la APO radica en que pretende convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para sus unidades e integrantes. Hay cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: especificidad de las

---

<sup>3</sup> GUIZAR MONTUFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Segunda Edición, México, Editorial Mc. Graw Hill

metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.<sup>4</sup>

Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de lo que se espera lograr.

La toma participativa de decisiones, debe lograr que todos los componentes de la organización contribuyan con una parte.

La APO sustituye las metas impuestas con otras determinadas de forma colectiva, cada plazo debe alcanzarse en un plazo definido.

El último ingrediente de un programa de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO pretende dar una retroalimentación continua acerca del progreso hacia las metas. En términos ideales, se consigue haciendo comentarios constantes al personal para que vigilen y corrijan sus propios actos.

#### 6.4 CICLO DE LA APO

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al periodo propuesto por la organización, para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos

---

<sup>4</sup> Idem

muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes. Por las situaciones que se presentan en las actividades realizadas en la oficina de control escolar, se busca un sistema dinámico que integre sus necesidades de definir y alcanzar sus propósitos de mejora, el modelo que presenta George Odiorne se aplica a dichas características.

## 6.5 MODELO DE ODIORNE

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

1. Establecimiento de medidas desempeño de la organización y delineamiento de los objetivos organizacionales por alcanzar.
2. Revisión de la estructura de la organización, en función de los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada directivo establece propósitos y medidas de evaluación para sus subordinados, que a su vez, propone objetivos.
4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la 4 etapa.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

La Administración por Objetivos es una técnica que proporciona las herramientas para obtener un mejor resultado en cuanto a mejorar el servicio que ofrece la oficina de control escolar, sin embargo se debe aplicar una estrategia que ayude a lograr los objetivos propuestos y dada la situación que se presenta en dicha oficina, es necesario considerar algunos puntos de la planeación estratégica, motivación, participación del personal, conducta del grupo y comunicación, que se presentan a continuación:

## 6.6 PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica se refiere a la manera como una organización intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global.<sup>5</sup>

\* Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

-Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la organización.

Estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la organización.

\*Análisis externo del ambiente

---

<sup>5</sup> HERMIDIA, Jorge. et al. Administración y estrategia: teoría y práctica, Ediciones Macchí, Argentina, 1994.



Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la organización y que le imponen desafíos y oportunidades.

\*Formulación de alternativas estratégicas

Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medio que la organización puede adoptar para lograr mejor los objetivos propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor.

La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la organización. Dentro de las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son aplicables para este trabajo, son las siguientes:

- Objetivos organizacionales globales.
- Las actividades seleccionadas.
- Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
- Integración vertical.

\* Desarrollo de los planes tácticos

A partir de la planeación estratégica, la organización puede emprender la ejecución de la planeación táctica.

- Planeación organizacional de la estructura para el logro de los objetivos globales.
- Planeación del desarrollo de recursos para las operaciones de la organización.

Para que cada uno de estos planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos.

Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo.

Para el logro de cualquier objetivo que se proponga, se requiere de la disposición del personal. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias como las que se realizan en la oficina de control escolar. Es muy común que los trabajadores al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de estas. Para mejorar esta situación tomaremos en cuenta algunos aspectos de la motivación, ya que es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, en una situación dada y en este caso de manera positiva.

## 6.7 MOTIVACION

La motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.<sup>6</sup> La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. No es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto se

---

<sup>6</sup> GUIZAR MONTUFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Segunda Edición, México, Editorial Mc. Graw Hill

considera la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuanto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Para algunos autores dedicados al estudio del comportamiento humano, la motivación es un factor que debería interesar, entre otros, a los administradores ya que sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de una organización, así como el cumplimiento de los objetivos de la misma.

León Megginson define a la motivación como “la manera de inducir a una persona o grupo de personas cada una con sus propias necesidades distintivas y personalidad, a trabajar para realizar los objetivos de la organización, en tanto también se procura la realización de objetivos propios”.<sup>7</sup>

En la definición anterior podemos destacar varios elementos relevantes; se menciona que la motivación puede estar dirigida hacia un individuo o bien a un grupo de personas para cubrir sus necesidades y al mismo tiempo lograr cumplir con los propósitos o metas de la organización a la que pertenecen; esta visión sugiere que es importante que las organizaciones se preocupen por estimular a las personas que laboran dentro de ella, a través de incentivos, depositar la confianza en el personal para tomar decisiones en forma independiente, ser escuchado por el jefe inmediato, entre otros factores.

La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra sobre el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación

---

<sup>7</sup> MEGGINSON, León, et al, Administración conceptos y aplicaciones. Compañía Editorial Continental, México, 1992, p. 402

del decursar de su conducta para alcanzar tales metas. La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación.

La teoría de la fijación de metas, nos dice que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Es decir las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuanto esfuerzo hay que invertir. Las metas específicas aumentan el desempeño; las difíciles cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles. Además la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación de su avance hacia las metas, puesto que en esos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer; la retroalimentación hace las veces de guía del comportamiento.

A partir de esto podemos darnos cuenta de que la toma de decisiones compartida a través de la participación del personal de control escolar de la oficina de control escolar puede mejorar la calidad de las decisiones, incrementar la comunicación, reforzar la motivación e incrementar su desempeño dentro de las actividades que realizan.

## 6.8 PARTICIPACION DEL PERSONAL

La participación del personal es un proceso que aprovecha toda su capacidad y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. El razonamiento es que al hacer participar al personal en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los

trabajadores estarán mas motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.<sup>8</sup>

La participación del personal forma parte de concepto general de compromiso laboral, la característica que la distingue es la toma conjunta de decisiones, que aumenta su satisfacción y la productividad además hace su trabajo más interesante y significativo.

Todo lo anterior nos lleva a señalar que la conducta grupal es un concepto de suma importancia en la motivación. La oficina de control escolar, tiene como característica el trabajo en grupo y la dependencia de sus integrantes, para que el trabajo se realice de manera satisfactoria, no se deben tratar como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en si, que dará un mejor resultado.

#### 6.9 CONDUCTA DEL GRUPO

Todos los pronósticos sobre el desempeño de los grupos deben comenzar por reconocer que éstos son parte de la organización y que factores como la estrategia de la organización, la estructura de la autoridad, los procedimientos de selección y el sistema de recompensa generan un ambiente favorable o desfavorable dentro de cada uno. No se deben contemplar a los grupos en aislamiento, sino que se debe comenzar por evaluar el grado de apoyo proporcionado por las condiciones externas. Evidentemente es mucho mas fácil para cualquier grupo ser productivo cuando toda la organización de la que forma parte crece y les brinda todo su apoyo.

---

<sup>8</sup> CHRUDEN, Herbert, SHERMAN, Arthur, Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, México, 1993, p. 503

Varios factores estructurales evidencian una relación con el desempeño. Entre los más prominentes se encuentran la percepción de los roles, normas, desigualdades de estatus, tamaño del grupo, tareas y cohesión

Hay una relación positiva entre la percepción de los roles y la evaluación del desempeño del empleado. El grado de congruencia entre el empleado y su jefe sobre la percepción del trabajo de aquél influye en el grado en el que el supervisor estimará que tiene un buen desempeño. En la medida en que la percepción de los papeles que tiene el empleado satisfaga las expectativas del jefe, recibirá una mejor evaluación de desempeño.<sup>9</sup>

Las normas controlan la conducta de los miembros al establecer criterios de lo que está bien y lo que está mal. Si los administradores conocen las normas de un grupo, pueden aprovecharlas para explicar la conducta de sus miembros. Cuando las normas respaldan una producción elevada, los administradores pueden anticipar que el desempeño de los individuos será notablemente superior que cuando las normas la restringen. Del mismo modo, las normas que sustentan la conducta antisocial incrementan la probabilidad de que los individuos se entreguen a actividades anómalas en el trabajo.

Las desigualdades de estatus generan frustración, además de que dañan la productividad y la disposición del personal a quedarse en la organización.

El impacto del tamaño en el desempeño de un grupo depende de la tarea que lo ocupe. Los grupos grandes son mejores para hallar datos. Los pequeños, para emprender acciones. Del conocimiento del ocio social se desprende que si la administración forma grupos grandes, debe esforzarse por fijar medidas del desempeño de los integrantes.

---

<sup>9</sup> ARIAS, Galicia, Fernando y ESPINOSA, Heredia, Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño, Editorial Trillas, México, 1999, p. 251

La composición demográfica del grupo es un determinante fundamental de la rotación de individuos, los miembros de un grupo que comparten edad o fecha de entrada al grupo son menos proclives a renunciar.

La cohesión cumple una función importante como influencia en la productividad del grupo. Que ocurra o no depende de sus normas de desempeño.

La principal variable de contingencia que interviene en la relación entre los procesos del grupo y su desempeño es la tarea. Cuanto más complejas e interdependientes sean las tareas, más reducirán los procesos ineficientes del desempeño del grupo.

Al igual que con la relación entre percepción de rol y desempeño, la concordancia del jefe y el empleado en cuanto a la percepción del trabajo de este último muestra una asociación significativa con la satisfacción laboral.<sup>10</sup> Del mismo modo, los conflictos de roles se asocian con la tensión del puesto y la insatisfacción laboral.<sup>11</sup>

La mayoría de las personas prefieren comunicarse con individuos de su misma posición o mayor, antes que con los que están por debajo.<sup>12</sup> Como resultado la satisfacción será mayor entre el personal cuyo puesto reduce al mínimo trato con personas de una posición inferior a la suya.

La relación entre el tamaño del grupo y la satisfacción es que los grupos más grandes tienen menor satisfacción. a medida que el tamaño aumenta, disminuyen las oportunidades de participación y de trato social, lo mismo que la capacidad de los individuos de identificarse con los logros del grupo.

---

<sup>10</sup> GUIZAR MONTUFAR, Rafael, Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. Segunda Edición, México, Edit. Mc. Graw Hill.

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Id.

No puede haber grupos sin comunicación, como se observa en la oficina de control escolar con el departamento de servicios docentes y la oficina de contraloría, entendida como el intercambio de significados entre sus miembros. Sólo a través de la transmisión de significados de una persona a otra se pueden comunicar información e ideas.

#### 6.10 COMUNICACION

La comunicación es más que impartición de significados. También debe ser entendida, debe abarcar la transferencia y comprensión de significados.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar al personal lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

Para muchos trabajadores, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La Comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo



fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones.

La comunicación puede fluir en un sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.<sup>13</sup>

La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar

---

<sup>13</sup> MEGGINSON León, et. Al, Administración: conceptos y aplicaciones, Compañía Editorial Continental, México, 1992.

problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre como mejorar las cosas.

Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel o entre personal del mismo rango se refiere a la comunicación horizontal, esta comunicación ahorra tiempo y facilita la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades.

El cambio organizacional debe considerarse el acto de equilibrar un sistema compuesto por hasta cinco variables que interactúan en la organización: personas, tareas, tecnología, estructura y estrategia, Un cambio en una variable tiene repercusiones en una o mas de las otras. Esta perspectiva es episódica, puesto que trata el cambio organizacional como un esfuerzo para conservar el equilibrio. El cambio en una variable incita una concatenación de

acontecimientos, que si se maneja bien, impone ajustes en las otras variables para alcanzar un nuevo estado de equilibrio.<sup>14</sup>

Como se observa en este capítulo, establecer adecuadas estrategias, relaciones con el personal, la comunicación y la cooperación son un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por el contacto diario, la atención hacia los alumnos se podrá dar de manera oportuna y amable debido a que el nivel de estrés disminuye y se sienten satisfechos con su desempeño.

---

<sup>14</sup> SILICEO, Alfonso, et. al., Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva, McGraw-Hill, México 2000.

## CONCLUSIONES

La estructura del Departamento de Servicios Escolares fue diseñada hace casi 40 años, por necesidades actuales algunos procesos se han ido agregando, los cuales no están contemplados de manera formal, por lo que es necesario realizar una reestructuración, espero que este trabajo sirva de base para llevarla a cabo.

Dentro de los problemas que se identificaron es que las actividades las realizan sin aplicar un control interno adecuado, propiciado que la operación se desarrolle con irregularidades.

Se generan sobrecargas y duplicidad del trabajo.

## ALTERNATIVA DE SOLUCION

Determinar las funciones de las áreas participantes, con la elaboración de un manual de organización.

Definir las líneas de autoridad y responsabilidad entre las diferentes áreas de la institución

Al mejorar los sistemas y procedimientos se evitarán las irregularidades, lo que permitirá al personal incrementar la satisfacción en sus actividades.

Todo lo anterior permitirá incrementar y mejorar las relaciones humanas entre el personal de las diferentes áreas, de igual forma se incrementará la eficiencia en la atención a los alumnos de esta institución.

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Galicia, Fernando y ESPINOSA, Heredia, Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño, Editorial Trillas, México, 1999, p. 251

CHAVEZ EZEQUIEL, A. La Educación Pública en México de 1874 a1921, México, Editorial Porrúa, 1975

CHRUDEN, Herbert, SHERMAN, Arthur, Administración de Personal, Compañía Editorial Continental, México, 1993, p. 503

GOMEZ BRAVO, Luis. Productividad: Mejoramiento Continuo de calidad y Productividad. Segunda Edición, Editorial FIM, 1992.

GONZALEZ GOMEZ, Francisco. Historia de México 2, México, Textos Universitarios, Ediciones Quinto Sol, 1989.

GUIZAR MONTUFAR, Dr. Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Segunda Edición, México, Editorial Mc. Graw Hill

HERMIDIA, Jorge. et al. Administración y estrategia: teoría y práctica, Ediciones Macchí, Argentina, 1994.

KENDALL E. Keneth y Julie. Análisis y Diseño de Sistemas. Primera Edición, México, Editorial Prentice may, 1991.

LOPEZ NIETO, Jesús. Historia de la Educación en México, México, Editorial Trillas, 1989.

MEGGINSON, León, et al, Administración conceptos y aplicaciones. Compañía Editorial Continental, México, 1992.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. México, Limusa Noriega Editores, 1992.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. México, Editorial ECASA, 1995.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, Normas de Control Escolar para el Bachillerato Tecnológico y General, México, Agosto 2007, p. 13

SILICEO, Alfonso, et. al., Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización competitiva, McGraw-Hill, México 2000.

STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice Hall, 1994.

TERRY y FRANKLIN. Principios de Administración. Segunda Edición, Editorial CECSA, 1986.

#### REFERENCIAS DE INTERNET

<http://www.dgeti.sep.gob.mx>

<http://www.sems.gob.mx>

<http://www.sep.gob.mx>