



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**Calificación de Méritos Aplicada a los
Directores de las Escuelas Secundarias
Técnicas en el D. F.**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta el C.

Roberto Cardoso Zúñiga

Asesorado por el Lic. en Admón. Gilberto Valenzuela de la Concha

México, D. F. 1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

I N D I C E

Introducción	3
--------------------	---

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TECNICAS

a) Definición de enseñanza técnica	4
b) Antecedentes históricos	5
c) La D.G.E.S.T. y sus objetivos	7
d) Finalidad de las E.S.T.	8
e) Areas tecnológicas	8
f) Actividades tecnológicas	10
g) Estructura orgánica de la E.S.T.	11

CAPITULO II

CALIFICACION DE MERITOS APLICADA A DIRECTORES DE LAS E.S.T.

1. Que es la calificación de méritos	15
1.1 La calificación de méritos y su importancia	16
1.2 Objetivos de la calificación de méritos	17
1.3 Políticas de la calificación de méritos	18
1.4 Que se debe calificar	20
1.5 Sistemas de calificación	21
1.6 Errores psicológicos en la calificación	28
2. Calificación de méritos en las E.S.T.	29
2.1 Método empleado en la calificación	30
2.2 Tabulador para calificar factores	31
2.3 Utilización de escalas	31
2.3.1 Escala de conocimientos	33
2.3.2 Escala de aptitudes	34
2.3.3 Escala de antigüedad	37
2.3.4 Escala de disciplina y puntualidad	37
2.4 Formato para la calificación de méritos de los directores en las E.S.T.	39
2.5 Sistemas de calificación de méritos y su aplicación en las E.S.T.	40

CAPITULO III

ORDENAMIENTO JURIDICO Y ANALISIS DE PUESTOS A LOS DIRECTORES DE LAS E.S.T.

a) Necesidad de un órgano regulador en las E.S.T.	42
b) Disposiciones generales de los directores de las E.S.T.	43
c) Análisis de puestos ejecutivos	46
d) Dificultades en su elaboración	46
e) Contenido de un puesto ejecutivo	48
f) Análisis de puestos a directores de las E.S.T.	49

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

a) Hipótesis	60
b) Universo y tamaño de la muestra	60
c) Elaboración del cuestionario	63
d) Cuestionario piloto	66
e) Cuestionario final	71
f) Tabulación de datos	74
g) Interpretación de datos y gráficas porcentuales	75
Conclusiones	90
Recomendaciones	94
Bibliografía	97

INTRODUCCION

La finalidad de la presente investigación, es la de determinar si los Directores de las Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal, se encuentran desempeñando sus funciones directivas de acuerdo como lo establecen las disposiciones generales de la Secretaría de Educación Pública; además, el porcentaje en que se están realizando dichas funciones para posteriormente calificar los méritos a Directores.

Esta tesis plantea en sus capítulos los antecedentes históricos de la escuela secundaria técnica; los aspectos teóricos de la calificación de méritos con sus principales sistemas, en donde se hace resaltar el método utilizado por la Dirección General de Educación Secundaria Técnica para calificar a los Directores; el ordenamiento jurídico que regula las funciones directivas y que están contenidas en el análisis de puestos; la investigación de campo realizada, en donde se llevó a cabo un muestreo de 120 cuestionarios que fueron aplicados al personal docente de 5 escuelas, para calificar de esta manera en una forma indirecta a los Directores.

Para finalizar, se proporcionan las conclusiones extraídas de la investigación general y algunas recomendaciones para mejorar el desempeño de las funciones directivas.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TECNICAS

a) DEFINICION DE ENSEÑANZA TECNICA

Para comprender y ubicarnos mejor en el campo de la educación tecnológica consideré de suma importancia definir lo que es la Enseñanza Técnica.

"La enseñanza técnica es: la que tiene por objeto adiestrar al hombre en el manejo inteligente de los recursos teóricos y materiales que la humanidad ha acumulado para transformar el medio físico y adaptarlo a sus necesidades" (Luis Enrique -- Erro. La Educación Tecnológica en México).

"La enseñanza técnica es: el aprendizaje y enseñanza del - saber-hacer" (Dr. Eusebio Mendoza Avila. La Educación Tecnológica en México).

"La enseñanza tecnológica es: el conjunto de elementos y - acciones teórico-prácticas, inherentes a un determinado campo - tecnológico, que le permiten al alumno el desarrollo de aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas, propiciando con ello - el logro de una formación integral en el adolescente" (Dirección General de Educación Secundaria Técnica. SEP).

* Para concluir ésta definición diré que la enseñanza técni-

ca es: el adiestramiento sistemático de como manejar los recursos con que se cuenta, para transformarlos o modificarlos de -- una manera racional para beneficio propio y por consiguiente de la comunidad.

b) ANTECEDENTES HISTORICOS

La importancia concedida a la educación técnica quedó comprobada al crearse en 1920 bajo la Presidencia de Alvaro Obregón la Secretaría de Educación Pública, dentro de ésta Secretaría quedó integrado el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial que controlaba el conjunto de escuelas técnicas existentes en el país.

Al crearse en 1937 el Instituto Politécnico Nacional bajo la Presidencia de Lázaro Cardenas, se integraron al Instituto - toda enseñanza técnica; lo que redujo considerablemente la importancia del Departamento. El Instituto quedaba constituido - por las prevocacionales (las que posteriormente cambiarían a secundarias técnicas y quedando separadas del Instituto), las vocacionales y las escuelas profesionales.

Bajo la Presidencia de Adolfo López Mateos, se crea en -- 1958 la Subsecretaría de Educación Técnica y Superior, la cual estaba encargada de la coordinación y desarrollo de la educación tecnológica del país; una de las primeras acciones de la - Subsecretaría fué la de elevar el Departamento al rango de Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y Comer---- cial. Un paso determinante dado por la Secretaría de Educación Pública en favor de las escuelas de enseñanza técnica en general, fué la de reestructurar los planes de estudios de secundaria que dió origen a la Secundaria Técnica.

En el período de Gobierno de Luis Echeverría, la Secretaría de Educación Pública se reestructura creándose cuatro subse

cretarías con el propósito de atender cada área específica y al mismo tiempo con una coordinación armónica del conjunto de sus funciones. Así se establecieron las siguientes subsecretarías:

1. Subsecretaría de Planeación y Coordinación Educativa, - cuyos objetivos son mantener actualizado el inventario de recursos humanos, materiales y financieros, coordinando y optimizando su empleo.

2. Subsecretaría de Cultura Popular y Educativa Extraescolar, quien organiza, dirige y promueve el proceso de integración de las comunidades marginadas.

3. Subsecretaría de Educación Primaria y Normal, quien organiza, dirige, controla y desarrolla el sistema federal de educación preescolar, primaria, de niños atípicos y educación normal.

4. Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior, - quien organiza, dirige, administra, desarrolla y vigila la educación secundaria, la capacitación para el trabajo industrial, la educación tecnológica pesquera y el sistema federal de educación superior.

Por decreto del 11 de Septiembre de 1978 en el período de José López Portillo, se dispuso la segregación de todas las escuelas de nivel básico de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, agrupandolas en una nueva Dirección General de Educación Secundaria Técnica. De esta manera, las escuelas tecnológicas industriales, comerciales, agropecuarias y pesqueras, quedaron comprendidas dentro de la secundaria técnica - que es en realidad el modelo bajo el cual están estructuradas - académicamente. (1)

(1) Resumen de antecedentes relacionados con la educación secundaria técnica. Eusebio Mendoza Avila. La Educación Tecnológica en México.

c) LA D.G.E.S.T. Y SUS OBJETIVOS

La Dirección General de Educación Secundaria Técnica es un organismo de la Secretaría de Educación Pública, dependiente de la Subsecretaría de Educación Media encargada de definir y determinar el esquema normativo operativo en los planteles que se imparte el ciclo de secundaria técnica a nivel nacional. Actualmente operan en el Distrito Federal 90 escuelas secundarias técnicas.

La D.G.E.S.T. contribuyendo al logro de los principios del sector educativo, se ha fijado los siguientes objetivos:

- Elevar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas secundarias técnicas.

- Preparar al Subsistema de Educación Secundaria Técnica para responder al incremento de la demanda como consecuencia de la mejoría en la eficiencia de la educación primaria, e impulsar su desarrollo armónico acorde a las necesidades de cada zona.

- Aumentar la eficiencia administrativa del Subsistema adaptándola a las necesidades de una estructura desconcentrada.

- Desarrollar la investigación educativa orientada a mejorar la calidad de la educación y determinar nuevas alternativas tecnológicas.

- Fomentar las actividades culturales, deportivas y sociales, en las escuelas secundarias técnicas. (2)

(2) S.E.P. Subsecretaría de Educación Media. Boletín Informativo. Publicado en Agosto/1982.

d) FINALIDAD DE LAS E.S.T.

La secundaria técnica tiene como finalidad la instrucción - del alumno en la educación media general para que continúe con - la de nivel medio superior, así como la enseñanza teórico-prácti - ca en las áreas tecnológicas forestales, industriales, comercia - les y de servicios, agropecuarias y pesqueras.

De lo anterior se desprende, que los egresados tendrán un - perfil de Auxiliar Técnico en el área tecnológica a que se haya inscrito. Esto permite al adolescente que al concluir sus estu - dios de secundaria técnica, pueda adaptarse más rápido a cual - quier campo de actividad remunerada en caso de tener problemas - económicos adversos, o que le sean más comprensibles los temas y los problemas que haya de enfrentar en estados superiores en ca - so de continuar estudios tecnológicos.

e) AREAS TECNOLOGICAS

La formación tecnológica impartida en las escuelas secunda - rias técnicas están agrupadas en cuatro grandes áreas que son - las siguientes:

Forestales.- proporciona al educando los conocimientos teó - rico-prácticos de las actividades tecnológicas forestales, cuyo carácter eminentemente formativo, contribuye a la integración - plena de los educandos, en lo humano, cultural, social y técni - co, preparando a la juventud para que participe de una manera co - lectiva en el desarrollo del sector forestal mexicano; enseñando le el amor al trabajo y a desarrollar el sentido de la responsa - bilidad, con bases fundamentales de superación individual y de - integración grupal, con el fin de aumentar la productividad de - las áreas forestales y la capacidad económica de la población - rural.

Industriales, Comerciales y de Servicios.- proporciona al

educando, los conocimientos teóricos-prácticos de las actividades industriales, comerciales y de servicios, cuyo carácter eminentemente formativo, contribuyen a la integración plena de los educandos, en lo humano, social, cultural y técnico, preparando a la juventud para que participe de una manera colectiva en el desarrollo de la industria nacional; enseñándole el amor al trabajo y a desarrollar el sentido de responsabilidad, con bases fundamentales de superación individual y de integración grupal, con el fin de aumentar el desarrollo industrial, comercial y de servicios del país y la capacidad económica de la población.

Pesqueras.— proporciona al educando los conocimientos teórico-prácticos de las actividades tecnológicas pesqueras, cuyo carácter eminentemente formativo, contribuyen a la formación plena de los educandos, en lo humano, social, cultural y técnico, preparando a la juventud para que participe de una manera colectiva en el desarrollo del sector pesquero nacional; enseñándole el amor al trabajo y a desarrollar el sentido de responsabilidad, con bases fundamentales de superación individual y de integración grupal, con el fin de aumentar la productividad pesquera y la capacidad económica de la población relacionada con la pesca.

Agropecuarias.— proporciona al educando los conocimientos teórico-prácticos de las actividades tecnológicas agropecuarias, cuyo carácter eminentemente formativo, contribuyen a la formación integral de los educandos, en lo humano, social, cultural y técnico, preparando a la juventud para que participe de una manera colectiva en el desarrollo del campo mexicano; enseñándole el amor al trabajo y a desarrollar el sentido de responsabilidad, con bases fundamentales de superación individual y de integración grupal, con el fin de aumentar la productividad agropecuaria y la capacidad económica de la población campesina.

f) ACTIVIDADES TECNOLOGICAS

Las cuatro áreas tecnológicas descritas anteriormente, ofrecen al educando cuarenta y seis actividades técnicas y que se encuentran distribuidas de la siguiente manera: (3)

Area Forestal

- Documentador
- Industrias forestales
- Mantenimiento de equipo forestal
- Pretección de recursos forestales
- Silvicultura

Area Industrial, Comercial y de Servicios

- Aire acondicionado y refrigeración
- Aparadorismo
- Captura de datos
- Carpintería
- Cerámica
- Construcción
- Contabilidad
- Cultura de belleza
- Decoración del hogar
- Dibujo industrial
- Dibujo publicitario
- Dietista
- Diseño tipográfico
- Ductos y controles
- Electricidad
- Electrónica
- Encuadernación
- Hojalatería
- Industria del vestido
- Máquinas - herramienta
- Mecánica automotriz

- Moldeo y fundición
- Preparación y conservación de alimentos
- Sastrería
- Secretariado
- Servicios turísticos en hotelería
- Soldadura
- Tapicería
- Tipografía
- Estampado en telas

Area Pesquera

- Acuicultura (continental)
- Acuicultura (marina)
- Motores marinos
- Pesca
- Procesamiento de productos pesqueros

Area Agropecuaria

- Acuicultura
- Agricultura
- Agropecuaria en liquidación
- Apicultura
- Conservación e industrialización de alimentos
- Pecuarias
- Operación y mantenimiento de maquinaria agrícola

g) ESTRUCTURA ORGANICA DE LAS E.S.T.

Como en toda empresa u organismo social, las escuelas secundarias técnicas están constituidas por áreas básicas las cuales

-
- (3) Norma Educacional. Planes de estudios para las E.S.T.
S.E.P. Subsecretaría de Educación Media. Período 1984/85.

tienen funciones específicas y que a su vez están enlazadas para el buen funcionamiento y logro de los objetivos establecidos; — además como es natural, se dan diversos niveles jerárquicos de acuerdo a su autoridad-responsabilidad. (Ver fig. 1)

La organización de estas escuelas está integrada de manera que las funciones inherentes al proceso enseñanza-aprendizaje se agrupen en tres áreas que son:

Coordinación de Actividades Académicas.— tiene como propósito asesorar y supervisar al personal docente en la aplicación de los planes y programas de estudio y métodos educativos del área académica, así como organizar y participar en las reuniones de academia.

Coordinación de Actividades Tecnológicas.— se propone asesorar y supervisar al personal docente del área tecnológica en la aplicación de los planes y programas de estudio y métodos educativos. Deberá asesorar a la cooperativa de producción en el desarrollo de sus programas y organizar las reuniones de academia de estas áreas participando.

Coordinación de Asistencia Educativa.— coordinar las actividades y desarrollo de orientación educativa, trabajo social, medicina escolar y de extensión educativa, en su finalidad correspondiente.

La organización en cuanto a las áreas relacionadas con los servicios de apoyo y control de recursos son los siguientes:

Servicios Administrativos.— tiene como propósito coordinar la administración de los recursos humanos, los servicios administrativos, de intendencia, mantenimiento, transporte y vigilancia, así como controlar las sistemas de registro escolar de los alumnos del plantel.

Contraloría.— coordinará la administración de los recursos financieros y materiales del plantel.

Dentro del aspecto directivo en las escuelas secundarias — técnicas tenemos:

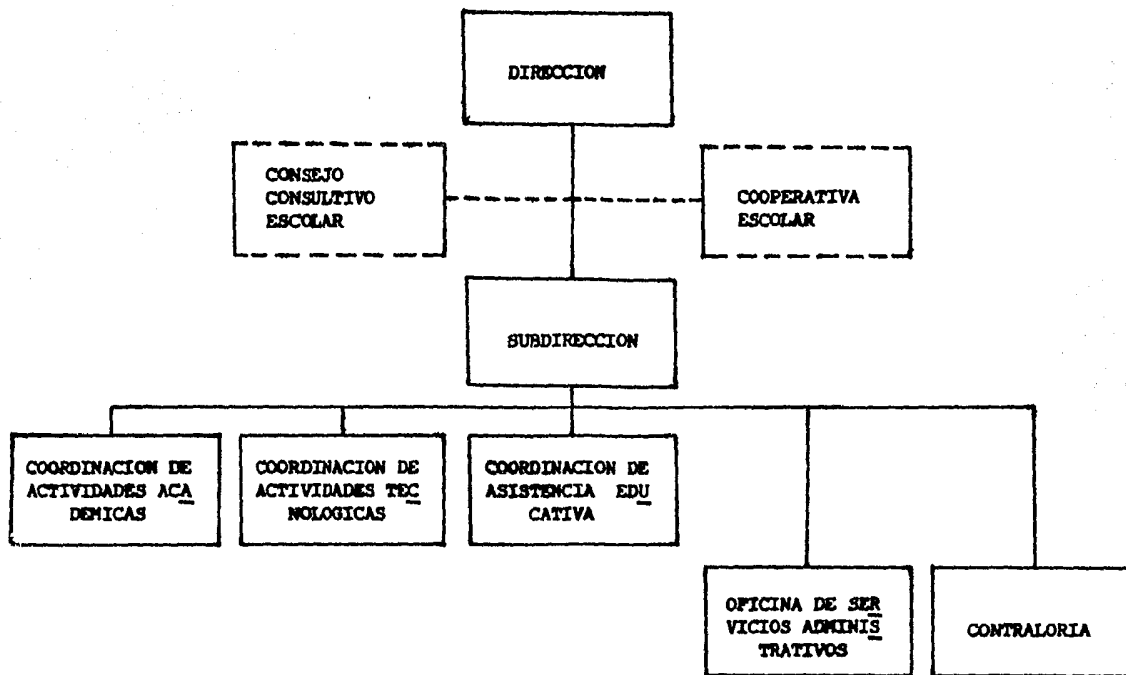
Dirección.— es la autoridad formal y directa sobre las — áreas del plantel, además, responde directamente sobre el buen o mal funcionamiento de los planteles.

Subdirección.— su objeto es coordinar y supervisar la operación de las áreas antes mencionadas. Además, colabora con la Dirección en la planeación, programación y evaluación de las actividades del plantel.

Por último, es recomendable tener una área que sirva de asesoría como generalmente la tienen las empresas; así en las secundarias técnicas encontramos la siguiente área:

Consejo Consultivo Escolar.— está integrado por el director, subdirector, coordinadores, personal escolar y alumnos; su función principal es la de proponer soluciones sobre aspectos que influyan en la operación del plantel. (4)

(4) S.E.P. Manual de organización. Expedido para el período escolar 1984/1985.



ESCUELA DE EDUCACION SECUNDARIA TECNICA
 DIAGRAMA DE ORGANIZACION FIG.1

CAPITULO II

CALIFICACION DE MERITOS APLICADA A DIRECTORES DE LAS E.S.T.

1. QUE ES LA CALIFICACION DE MERITOS

La calificación de méritos se usa básicamente como referencia de evaluación de empleados en puestos, pero en la medida en que se fueron implementando las empresas con ésta técnica, la — fueron familiarizando más con la "evaluación o medición de desempeño", por lo que actualmente la terminología empleada varía de acuerdo a las convicciones de cada autor.

Para los fines de la presente tesis, se empleará la terminología de "Calificación de Méritos", que al fin de cuentas, se refiere al mismo tipo de programa.

Antes de penetrar en su estudio, se mencionarán a continuación una serie de conceptos o definiciones de la calificación de méritos según varios autores.

"La calificación de méritos es una técnica específica, que sirve para apreciar el desempeño de un trabajador" (Fernando — Areas Galicia. Administración de Recursos Humanos).

"La calificación de méritos es una técnica que mide la ac—

tuación y desenvolvimiento del trabajador en su unidad de trabajo" (Karle Ettinger. Administración de Personal).

"Evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos).

"Evaluación del rendimiento es el proceso en el que se le comunica a una persona como lleva a cabo el trabajo; también se establece un plan de mejoramiento" (Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue. Administración de Recursos Humanos, Concepto y Aplicación).

"La calificación de méritos es la apreciación sistemática y analítica, de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado" (Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. 2a. Parte).

"Medición del desempeño es averiguar la cantidad o capacidad de trabajo de un empleado en una entidad bien definida" (George R. Terry. Principios de Administración).

De las definiciones anteriores, se pueden resumir en una sola de la siguiente manera:

"La calificación de méritos es una técnica específica por medio de la cual conocemos en una forma sistemática y analítica, las cualidades propias del trabajador en el desempeño de su labor".

1.1 LA CALIFICACION DE MERITOS Y SU IMPORTANCIA

Para toda empresa es indispensable el buen desempeño del trabajo por parte de sus empleados, ya que de éste depende en gran medida el éxito y progreso de la organización. Por ello es indispensable en cualquier empresa, realizar una calificación de méritos adecuada para conocer aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. De hecho, siempre ha existido la calificación de méritos, ya que de una u otra manera, el eje-

cutivo, jefe o supervisor, ha establecido un criterio comparativo entre sus subordinados de las labores que realizan, siendo és te un criterio basado en apreciaciones subjetivas que a veces -- conducen a cometer errores o injusticias con nuestros buenos tra bajadores.

Por lo anterior, "la aplicación de la calificación de méritos en forma técnica, constituye una valorización separada de ca da una de las características o cualidades del trabajador, con -- lo que elimina la apreciación conjunta y, por lo tanto, vaga e -- imprecisa". (5)

La importancia al aplicar ésta técnica es que proporciona a los jefes o superiores información como por ejemplo: a quienes -- dar preferencia en los ascensos, quienes pueden ocupar puestos -- de confianza, para otorgar ajustes salariales o transferencias, muestra el progreso de un trabajador, indica donde se necesita -- enseñanza, etc..

Además, la calificación técnica de méritos reduce la apre-- ciación subjetiva y global del conjunto de cualidades del traba-- jador, haciéndolo en un período de tiempo determinado y conser-- vando registros que posteriormente se pueden revizar.

1.2 OBJETIVOS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

El elemento humano por su propia naturaleza, es muy difícil valorizar sus cualidades o características, por lo que en muchas ocaciones pasa desapercibido dentro de la empresa. La calificación de méritos tiene ciertos objetivos que de cumplirse ayuda-- rán a conocer mejor y desarrollar a los empleados y por consi-- guiente, mejorarán la calidad y eficiencia del trabajo realizado.

(5) Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal, 2a. Parte Pag. 165.

Los objetivos que persigue son:

Para la Organización.- dentro de toda empresa, los objetivos que se persiguen con la aplicación de la calificación de méritos es: la de conocer las cualidades de su personal para que éstos a su vez, puedan desarrollar mejor su trabajo, y de ésta manera, conocer los posibles candidatos a ocupar puestos de confianza, transferencias, ajustes salariales adecuados y quienes necesitan capacitación o entrenamiento.

Para el Jefe o Supervisor.- es muy importante para el jefe o supervisor la calificación técnica de méritos, ya que reduce los errores que se pueden cometer utilizando un criterio comparativo, empírico y teniendo una idea vaga y global de sus subordinados; ya que el contacto directo con éstos puede desarrollar simpatía hacia alguno con lo cual entorpecería su calificación. Además, le permite dar una opinión con mayor certeza de aquellos trabajadores que merecen alguna promoción, transferencia o estímulo.

Para el Trabajador.- si se utiliza adecuadamente ésta técnica, los resultados en relación a la calidad y eficiencia del trabajo mejorarán, ya que el trabajador al ver que su desempeño está siendo calificado en un determinado período, tendrá la oportunidad de conocer sus calificaciones y de ésta manera, mejorar o superar la calidad de su trabajo; evitando con esto posibles sanciones o quizás despidos. Con la calificación de méritos el trabajador siente que se le toma en cuenta porque es de valor el trabajo que realiza para la compañía.

1.3 POLITICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS

Como se ha mencionado anteriormente en los objetivos de la calificación de méritos, resulta de gran importancia tanto para la empresa como para el trabajador, los efectos que tiene una

adecuada aplicación de ésta técnica. Por lo tanto, es necesario que cuente con ciertas políticas que sirvan de conducción para lograr lo planeado.

Dentro de las políticas de la calificación de méritos tenemos las siguientes:

Revisión de las Calificaciones.- es muy importante ésta política, ya que permite localizar y remediar deficiencias o errores en su calificación; además de exigir mayor cuidado en su elaboración para conseguir más objetividad. La revisión debe hacerla un jefe o supervisor de mayor categoría, siempre y cuando conozca a los trabajadores evaluados aunque no sea en su totalidad. Los medios más usuales para la revisión de calificaciones son:

1. Compararla con la de otro trabajador que se considere similar lo cual dará calificaciones parecidas.
2. Comparar un período de calificación con otros anteriores, aquí se puede verificar si un trabajador es estable o no en su desempeño y ver porqué causa.
3. Considerar las objeciones hechas por los trabajadores.

Frecuencia de las Calificaciones.- la calificación de méritos debe realizarse en un plazo no menor de un mes ni mayor de un año, es decir, bimestral, trimestral o semestral. Esto no implica que no puedan llevarse todos los registros que se crean necesarios durante el transcurso de un período entre una y otra calificación.

Información.- los resultados obtenidos con la aplicación de la calificación de méritos, se debe proporcionar tanto a directivos, niveles intermedios, como a trabajadores calificados, ya sea para tomar soluciones definitivas y tajantes o para tomar medidas correctivas.

1.4 QUE SE DEBE CALIFICAR

Como ya se ha mencionado, la calificación de méritos nos da a conocer las cualidades o características propias del trabajador que influyen en el desempeño de su tarea. Para decidir que cualidades se deben calificar, se debe hacer un análisis tomando en cuenta lo siguiente: (6)

1. Los fines que se persiguen.
2. Los niveles en los que se encuentran los trabajadores a calificar.
3. El análisis y evaluación de los puestos de los calificados.

Después de hacer el análisis con los puntos anteriores, obtendremos cualidades o características comunes entre los trabajadores a valorizar, las cuales podemos dividir en dos grupos; las objetivas y las subjetivas.

Las Objetivas son aquellas que se pueden cuantificar de una manera directa, ya sea a base de registros o estadísticas. Ejemplo, asistencia, puntualidad, cantidad de producción, etc..

Las Subjetivas son aquellas que no se pueden cuantificar, es decir, que se pueden solo medir o ponderar a base de apreciaciones personales. Ejemplo, sentido de responsabilidad, honradez, equilibrio emocional, etc..

Debe tomarse en cuenta que para que la calificación de méritos sea más real o efectiva, deben de predominar las características objetivas. Por lo general se califican de 7 a 8 características.

(6) Fernando Areas Galicia. Administración de Recursos Humanos. Pag. 341.

1.5 SISTEMAS DE CALIFICACION

Para efectuar la calificación de los méritos de un trabajador, existen varios métodos o sistemas que varían de acuerdo a su sencillez y complejidad. Estos sistemas se pueden agrupar de la siguiente forma:

1. Sistemas de Comparación.
2. Sistemas de Escalas.
3. Sistemas de Listas Checables.

1. Sistemas de Comparación.- consisten como su nombre lo indica, en confrontar el desempeño de los trabajadores; esto vendría a ser, una calificación empírica. Los sistemas de comparación son:

- a) Alineamiento.
- b) Comparación Pareada.
- c) Distribución Forzosa.

a) Alineamiento.- consiste en ordenar a todos los trabajadores a calificar, en forma de lista del más útil al poco útil, de acuerdo a una característica previamente establecida. La calificación se inicia con la preparación de hojas sueltas con los datos básicos de cada trabajador, a fin de que queden integrados a un grupo con trabajos y funciones parecidas. Estas hojas pueden ser como lo muestra la fig. 2, el calificador ordena las hojas de los subordinados de acuerdo a su criterio de importancia, anotando en las hojas el número del lugar ocupado por el empleado en el grupo, iniciará con el 1 hasta terminar con el último. El inconveniente de este método, es que como se valorizan características cualitativas, las personas que debiendo quedar en el mismo nivel jerárquico, por obligación quedan en diferente posición.

<u>HOJA DE COMPARACION POR JERARQUIA</u>	
NOMBRE COMPLETO	_____
SECCION	_____
CATEGORIA	_____
CALIFICACION	_____
TAREAS	_____

<u>VALORIZACION DEL RENDIMIENTO Y JERARQUIZACION</u>	
NUMERO DE EMPLEADOS AGRUPADOS	_____
NUMERO OCUPADO EN EL GRUPO	_____
FECHA	_____

FIRMA DEL EXAMINADOR	

(Figura 2)

b) Comparación Pareada.- éste método consiste en comparar a cada trabajador con todos los integrantes de su grupo, señalando en cada par, quién es el que resulte mejor de la característica a calificar. La comparación entre los sujetos se repetirá tantas veces como de características se desee obtener un juicio. - La fórmula para encontrar el número de comparaciones es: $\frac{N(N-1)}{2}$, en donde N es el número de trabajadores a comparar.

VALORACION POR COMPARACION DE PAREJAS

<u>Trejo</u>	-	Martínez	
<u>Padilla</u>	-	Espinoza	
<u>Martínez</u>	-	Zamudio	
Zamudio	-	<u>Trejo</u>	
Martínez	-	<u>Padilla</u>	Característica X a
<u>Espinoza</u>	-	Zamudio	Calificar
Trejo	-	<u>Padilla</u>	
Martínez	-	<u>Espinoza</u>	
<u>Trejo</u>	-	Espinoza	
<u>Padilla</u>	-	Zamudio	

NOMBRE	No. ELECCIONES	PUESTO EN LA JERARQUIA
Trejo	3	II
Martínez	1	IV
Padilla	4	I
Espinoza	2	III
Zamudio	0	V

c) Distribución Forzosa.- éste sistema consiste en distribuir a los trabajadores en un limitado número de categorías, el cual tiene un porcentaje fijo previamente establecido. Generalmente se distribuyen a los trabajadores en las siguientes proporciones:

- 10 % con calificación infima.
- 20 % con calificación mala.
- 40 % con calificación promedio.
- 20 % con calificación buena.
- 10 % con calificación óptima.

Este sistema es propio para grupos grandes y homogéneos. - Tiene la desventaja que fuerza la distribución de los empleados en categorías preestablecidas, lo cual no siempre será exacto.

2. Sistemas de Escalas.— se califica al trabajador en relación con una escala previamente establecida, la cual tiene varios posibles comportamientos del calificado respecto a cada una de las características a calificar. El calificador debe estimar en que grado se ubica el empleado en relación con la característica, uno de los extremos corresponde al grado máximo y el otro al grado mínimo. Los sistemas de escalas pueden integrarse en dos grupos:

- a) Escalas Continuas.
- b) Escalas Discontinuas.

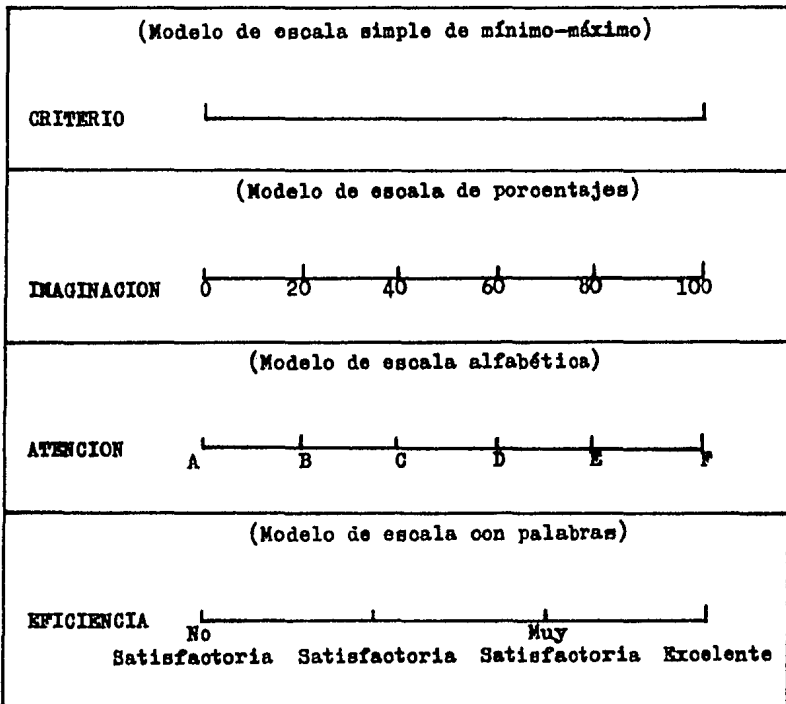
a) Escalas Continuas.— se denominan de ésta manera, aquellas que el paso entre un grado y otro de la cualidad que se está calificando, se hace en forma insensible. Existen diferentes modelos de escalas continuas para la calificación y que son: la de Mínimo-Máximo, la de Porcentajes, la Alfabética y con Palabras (Fig. 3).

Estas escalas tienen la ventaja de permitir más flexibilidad en el juicio del calificador, pero no reflejan la realidad, ya que es imposible percibir con tal precisión los distintos grados de la conducta de los subordinados.

b) Escalas Discontinuas.— se denominan de ésta manera, aquellas que tienen divisiones verticales, en las que el paso entre un grado y otro de la cualidad o característica que se está calificando se hace en forma brusca, ya que cada grado contiene una definición específica (Fig. 4).

Este método es uno de los más usuales por su facilidad de aplicación. Se recomienda que el número de especificaciones de la cualidad a calificar sea par, es decir, cuatro, seis, etc., para no caer en el error de la calificación promedio por parte del calificador.

PRINCIPALES TIPOS DE ESCALAS CONTINUAS



(Figura 3)

MODELO DE ESCALA DISCONTINUA

Nombre _____

Depto. _____ Sección _____

Grupo _____ Turno _____

Fecha _____ Puntos _____

Elaborado por _____

GUALIDAD DEL TRABAJO	a menudo su trabajo es malo.	trabajo re- gular en o- casiones se equivoca.	su trabajo es generalmente bueno.	excelente tra- bajo la mayor parte del --- tiempo.
CANTIDAD DE TRABAJO	producción irregular.	hace la can- tidad de tra- bajo requeri- do.	a veces hace más de lo re- querido.	con produ- cción muy al- ta.
ASISTEN- CIA	excelente record de asistencia.	buen record de asisten- cia.	falta en oca- siones.	regularmente falta.
SEGURI- DAD	descuidado.	ocasional- mente des- cuidado.	ordinariamen- te cuidadoso.	desusadamente cuidadoso.
ACTITUD	excepcional- mente coope- rador.	coopera con los demás sa- tisfactoria- mente.	cierta coope- ración.	ninguna coope- ración.

(Figura 4)

3. Sistema de Listas Checables.— éste método tiene por finalidad evadir hasta donde sea posible, la mala fé o benevolencia en la calificación de un trabajador. Con éste sistema, el supervisor no se da cuenta con exactitud de cual será el resultado de su calificación. Hay dos clases de listas checables que son:

- a) Listas Checables Ponderadas.
- b) Listas Checables de Preferencia.

a) Listas Checables Ponderadas.— consiste en una lista de afirmaciones que han sido preparadas con gran cuidado y en forma técnica. El número de éstas afirmaciones no debe ser inferior a 25, ni mayor de 100. Se entrega al calificador una lista por cada trabajador, pidiendole que marque con una X la frase o afirmación que considere sea la aplicable al trabajador. Cabe señalar que el calificador no conoce los valores que tienen las frases.
Ejemplo:

Nombre del Empleado:	<u>José Fernandez Pérez</u>
Periodo a Calificar:	<u>Segundo Bimestre de 1985</u>
Calificado por:	<u>Jorge Duarte</u>
Instrucciones: A continuación encontrará una lista de frases a cerca del rendimiento en el trabajo; en el lado derecho hay un espacio para que marque con una X aquellas que considere sean aplicables al trabajador en cuestión.	
1. Comprende y asimila las instrucciones con facilidad	<u>X</u>
2. Precisa ser ayudado a menudo	—
3. Respeta los sistemas y políticas vigentes	<u>X</u>
4. Tiene interés en la realización de su trabajo	<u>X</u>
5. Acepta bien las criticas constructivas	<u>X</u>
6. Realiza su trabajo sin ayuda	—
7. Pide licencias con frecuencia	—
8. Etcétera...	—

b) Lista Checables de Preferencia.- éste sistema es similar al anterior, solo que contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro, dos favorables y dos desfavorables, en las cuales el calificador señalará solo dos que considere se apeguen al trabajador. Solo dos frases (una positiva y otra negativa) tienen un valor determinado y las restantes carecen de éste. Este sistema desagrada a los supervisores porque desconocen los resultados de la calificación. También se le conoce a éste sistema como "Método de Solución Forzada". Ejemplo:

Marque con una X la afirmación que mejor describa al subordinado que se está calificando y, la que menos se ajuste a la conducta o manera de ser del mismo:

1. Tiene capacidad para resolver problemas difíciles. _____
2. Generalmente no cumple con sus funciones. _____
3. Ejecuta funciones decisivas para el trabajo de la empresa. _____
4. No toma ninguna solución para mejorar el trabajo cotidiano. _____

1.6 ERRORES PSICOLÓGICOS EN LA CALIFICACION.

En la calificación de méritos es indudable que exista la posibilidad de error y subjetividad, que por lo general es por parte de la persona encargada de la calificación; a continuación se mencionan algunos errores y sus posibles soluciones.

"Efecto de Halo".- consiste en la influencia de la conducta general del trabajador sobre las características que se califican; debe sospecharse de efecto de halo, cuando la mayoría de los empleados tienen calificaciones uniformes en todas las cualidades.

Para combatir éste error, debe calificarse por separado ca-

da una de las características de todo el grupo, y también se recomienda cambiar el orden de las escalas, es decir, que si el grado máximo se colocó a la derecha, en otra característica el grado máximo empezará a la izquierda.

"Tendencia Central".- consiste en considerar a todos los empleados como normales o promedios, es decir, que sus calificaciones se encuentran ubicadas en el punto medio de las escalas; éste error es muy peligroso, ya que la mayoría de los trabajadores en realidad, sí son promedio en muchas cualidades.

Para reducir éste error, se recomienda que en el punto intermedio existan siempre dos grados bien definidos, para que de ésta manera el evaluador afine su juicio y los ubique hacia una tendencia o hacia otra.

"Errores Constantes".- consiste en otorgar a los trabajadores calificaciones benévolas o estrictas, es decir, que algunos evaluadores dan calificaciones, muy altas o muy bajas a sus empleados.

El problema de ésta calificación, es principalmente que no se pueden comparar las calificaciones de todos los trabajadores concedidas por jueces de distintos criterios.

La solución principal de éstos errores es: adiestrar debidamente a los evaluadores (gerentes, jefes, supervisores, etc.), ya que de ellos depende que se consigan los objetivos programados con la aplicación de la calificación técnica de méritos.

2. CALIFICACION DE MERITOS EN LAS E.S.T.

La calificación de méritos en las escuelas secundarias técnicas se realiza básicamente para otorgar automáticamente, los ascensos por el reconocimiento y evaluación de méritos, como un sistema de protección de los justos derechos de los trabajadores de la educación y como estímulo a sus afanes y avances académicos. Esta calificación se realiza asignando puntos (de acuerdo

con las escalas estimativas previamente establecidas) a diversos factores escalafonarios que son los siguientes: (7)

- I. Los Conocimientos.- "que es la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para - desempeño de una plaza".
- II. La Aptitud.- "es la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada".
- III. La Antigüedad.- "es el tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente, o a otra distinta cuyas relaciones laborales se rijan por la -- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado".
- IV. La Disciplina y la Puntualidad.- "la disciplina se fundamenta en la observancia de los reglamentos de trabajo, el acatamiento de las órdenes superiores - fundadas en las disposiciones legales vigentes, la exactitud y el orden en el trabajo desarrollado. La puntualidad se acreditará mediante formas adecuadas de registro de asistencia en cada institución.

2.1 METODO EMPLEADO EN LA CALIFICACION.

En la calificación de méritos a Directores de las escuelas secundarias técnicas, el método empleado para llevar a cabo ésta calificación es la de Escalas Discontinuas; en la que el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica. La calificación otorgada a cada uno de los directores, es realizada por la Dirección Gene

(7) Artículo 50 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. (las tres primeras definiciones).

ral de Educación Secundaria Técnica.

2.2 TABULADOR PARA CALIFICAR LOS FACTORES ESCALAFONARIOS DE LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACION

Factor y Subfactor	Porcentaje		Puntuación	
	Factor	Subfactor	Máxima Subfactor	Máxima Factor
I. CONOCIMIENTOS	45%			1080
a) Preparación		20%	480	
b) Mejoramiento Profesional y cultural		25%	600	
II. APTITUD	25%			600
a) Iniciativa, Laboriosidad y Eficiencia		20%	480	
b) Otras actividades (Obras Publicadas, artículos periodísticos, etc).		5%	120	
III. ANTIGUEDAD	20%			480
IV. DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD	10%			240
TOTALES:	100%	Puntuación Máxima		2400

2.3 UTILIZACION DE LAS ESCALAS.

I. Para la utilización de la escala de conocimientos, los valores que presenta no se acumulan, o sea, que el grado de preparación que tenga una persona estará respaldado por un certificado, un título, un diploma, etc, el cual se localizará en la escala anotando el valor o puntos que tenga. Los valores que si son acumulables en cual-

ral de Educación Secundaria Técnica.

2.2 TABULADOR PARA CALIFICAR LOS FACTORES ESCALAFONARIOS DE LOS TRABAJADORES DE LA EDUCACION

Factor y Subfactor	Porcentaje		Puntuación	
	Factor	Subfactor	Máxima Subfactor	Máxima Factor
I. CONOCIMIENTOS	45%			1080
a) Preparación		20%	480	
b) Mejoramiento Profesional y cultural		25%	600	
II. APTITUD	25%			600
a) Iniciativa, Laboriosidad y Eficiencia		20%	480	
b) Otras actividades (Obras Publicadas, artículos periodísticos, etc).		5%	120	
III. ANTIGUEDAD	20%			480
IV. DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD	10%			240
TOTALES:	100%	Puntuación Máxima		2400

2.3 UTILIZACION DE LAS ESCALAS.

I. Para la utilización de la escala de conocimientos, los valores que presenta no se acumulan, o sea, que el grado de preparación que tenga una persona estará respaldado por un certificado, un título, un diploma, etc, el cual se localizará en la escala anotando el valor o puntos que tenga. Los valores que sí son acumulables en cual—

quier nivel de conocimiento es en el caso otros cursos, que por lo general son impartidos por la misma Secretaría de Educación Pública para mejoramiento profesional.

II. Para la aplicación de la escala de aptitudes, se observarán los cuatro grados que se refieren a cada inciso de los subfactores, estos pueden identificarse en forma general y en su orden como: deficiente, bueno, muy bueno y sobresaliente. Determinar en cada uno de los incisos de cada subfactor, el grado que identifique al Director que se califica. Cualquiera de las calificaciones a los distintos grados, se otorgará cuando la veracidad de la apreciación pueda ser comprobada por datos anotados mensualmente, en el transcurso de un año. Para determinar el valor de otras actividades dentro del factor de aptitudes, se sumaran todas las actividades que los Directores hayan realizado tomando su puntuación correspondiente, y se promediará con los últimos cinco años anteriores a la fecha de la calificación.

III. Para la aplicación de la escala de antigüedad, es muy sencillo; solo hay que multiplicar el número de años de servicios prestados a la dependencia por el empleado, — por 16 puntos por año, siempre y cuando no exceda a 30 años de servicio.

IV. Para la aplicación de la escala de disciplina, se hará de igual modo que la de aptitudes. Se escogerá uno de los cuatro grados, ya sea deficiente, bueno, muy bueno o sobresaliente, que más se apegue al planteamiento del factor.

En cuanto a la puntualidad, además de acudir a los registros correspondientes, debe considerarse que la más alta calificación se otorgará a quien laboró todos los días hábiles señalados en el calendario, y sobre esta base, —

debe calcularse a quienes no concurren determinado número de días. Las faltas y retardos justificados conforme a la Ley, no deberán considerarse en el promedio correspondiente. Además se sumarán los porcentajes de los cinco años anteriores a la fecha de la calificación (solo en el factor puntualidad).

2.3.1 ESCALA DE CONOCIMIENTOS.

Puntuación Máxima 1,080		(Valores no acumulables)
a) Preparación		Puntos
1. Certificado de Primaria		50
2. Certificado completo de carrera corta: Comercial o Administrativa, de 2 años después de la Primaria.		83
3. Certificado completo de Secundaria o equivalente.		100
4. Certificado o Diploma específico del empleo que desempeña.		140
5. Certificado completo de Vocacional o Preparatoria, Normal de Primaria, Técnico Medio de 5 a 6 años después de la Primaria.		160
6. Título de Normal de Primaria o equivalente.		240
7. Certificado completo de carrera Profesional docente o no docente.		420
8. Título de Carrera Profesional docente o no docente.		440
9. Título de carrera profesional específico del empleo que desempeña.		480
b) Mejoramiento Profesional y Cultural		
1. Certificado completo de Doctorado específico del empleo que desempeña.		920
2. Título de Doctorado específico del empleo que desempeña.		980
3. Otros cursos de mejoramiento. (+)		100
Puntuación Máxima:		1,080
(+) Valores acumulables a cualquier nivel de conocimiento.		

2.3.2 Escala de Aptitudes

Puntuación Máxima: 480 Puntos				
INICIATIVA	GRADO PRIMERO	GRADO SEGUNDO	GRADO TERCERO	GRADO CUARTO
<p>Indicador A</p> <p>En la simplificación de métodos de trabajo y creación de técnicas e <u>re</u> cursos propios.</p>	<p>Pocas veces, pero no operante: Calif. 20</p>	<p>Pocas veces, algunas de cierto beneficio: Calif. 30</p>	<p>Con alguna frecuencia, pero siempre con beneficios, aun que limitados y modestos: Calif. 40</p>	<p>Los trabajos promovidos tuvieron efectos trascendentes: Calif. 50</p>
<p>Indicador B</p> <p>En actividades de investigación y divulgación de asuntos relacionados con el arte, la ciencia y la técnica.</p>	<p>Inició una actividad que no resultó completa: Calif. 10</p>	<p>Hizo un trabajo bueno: Calif. 15</p>	<p>Hizo un trabajo muy bueno: Calif. 20</p>	<p>Hizo un trabajo sobresaliente: Calif. 25</p>
<p>LABORIOSIDAD</p> <p>Indicador A</p> <p>En actividades que redunden en beneficio del trabajo encomendado.</p>	<p>Mínimas: Calif. 30</p>	<p>La diligencia y el esfuerzo desarrollados pueden considerarse buenos: Calif. 40</p>	<p>El trabajo realizado fue muy bueno: Calif. 60</p>	<p>Las tareas realizadas fueron sobresalientes y contribuyeron al mejoramiento del servicio: Calif. 75</p>
<p>Indicador B</p> <p>En actividades que promuevan las buenas relaciones que deben imperar en el centro de trabajo.</p>	<p>Ningún esfuerzo. Ningún interés. Se caracterizó por su indiferencia: Calif. 20</p>	<p>Realizó algún esfuerzo. Su cooperación debió haber sido mayor. Calif. 30</p>	<p>Prestó siempre la cooperación necesaria a todo trabajo realizado. Calif. 40</p>	<p>En todos los trabajos provechosos su cooperación fue sobresaliente: Calif. 50</p>

<p>EFICIENCIA</p> <p>Indicador A</p> <p>Calidad y cantidad del trabajo desarrollado.</p> <p>Indicador B</p> <p>Técnica y organización del trabajo.</p>	<p>Mínima: Calif. 64</p> <p>Deficiente: Calif. 48</p>	<p>Buena: Calif. 96</p> <p>Buena: Calif. 72</p>	<p>Muy buena: Calif. 128</p> <p>Muy buena: Calif. 96</p>	<p>Sobresaliente: Calif. 160</p> <p>Sobresaliente: Calif. 120</p>
--	---	---	--	---

OTRAS ACTIVIDADES

Puntuación Máxima 120

1. Libros de texto de enseñanza postprimaria, aprobados por el Consejo Nacional Técnico de la Educación.
24 puntos cada uno. Hasta 3: 72 Puntos.
2. Libros de carácter pedagógico de enseñanza postprimaria, aprobado oficialmente -- por el Consejo Nacional Técnico de la Educación.
16 puntos cada uno. Hasta 3: 48 Puntos.
3. Libros de texto de enseñanza primaria, aprobados oficialmente por el Consejo Nacional Técnico de la Educación.
16 puntos cada uno. Hasta 2: 32 Puntos.
4. Libros artísticos, científicos o cuadernos de trabajo, aprobados oficialmente -- por el Consejo Nacional Técnico de la Educación.
8 puntos cada uno. Hasta 3: 24 Puntos.
5. Publicaciones culturales mimeografiadas, aprobadas oficialmente por la autoridad respectiva.
4 puntos cada uno. Hasta 2: 8 Puntos.
6. Folletos Culturales.
3 puntos cada uno. Hasta 2: 6 Puntos.
7. Artículos periodísticos culturales, publicados en diarios y revistas de reconocido prestigio y circulación Nacional o Estatal. (No más de uno por año).
2 puntos cada uno Hasta 6: 12 Puntos.
8. Conferencias dictadas, de carácter pedagógico, técnico o científico.
2 puntos cada uno. Hasta 3: 6 Puntos.

9. Patentes de material pedagógico o tecnológico, con registro de autor, expedido por la Secretaría de Industria y Comercio
2 puntos cada uno. Hasta 3: 6 Puntos
10. Participaciones artísticas personales y activas, en recitales poéticas o musicales, etc., comprobadas oficialmente.
2 puntos cada uno. Hasta 6: 12 Puntos

2.3.3 ESCALA DE ANTIQUEDAD.

Puntuación Máxima: 480

Se calificará a razón de 16 puntos por cada año de servicio en cualquiera de las dependencias de la Secretaría de Educación Pública; hasta 30 años.

2.3.4 ESCALA DE DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD.

Puntuación Máxima: 240

DISCIPLINA

Puntos Máximos: 120

-Observancia de los reglamentos de trabajo y acatamiento de las órdenes superiores, fundadas en disposiciones legales vigentes:

Pocas veces:	Con alguna	Muy Frecuente	Invariablemente:
Calf. 48	frecuencia:	mente: Calf 96	Calf. 120
	Calf. 72		

PUNTUALIDAD

Puntos Máximos: 120

- Cumplimiento del Horario fijado por el centro de trabajo:

Del 81 al 85% de asistencia: Calf. 48	Del 86 al 90% de asistencia: Calf. 72	Del 91 al 95% de asistencia: Calf. 96	Del 96 al 100% de asistencia: Calf. 120
---	---	---	---

Su calificación se obtiene promediando los valores correspondientes a los créditos de los cinco años inmediatos anteriores a la fecha del catálogo aplicable.

2.4 FORMATO PARA LA CALIFICACION DE MERITOS EN LAS E.S.T.

Comisión Nacional Mixta de Escalafón
 S.E.P. S.N.T.E.
 Crédito Escalafonario Anual
 Año Lectivo 19__ 19__

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
Filiación	Clave	Categoría
Lugar de Servicio	Estado	Municipio o Población
Domicilio Particular: Calle y Número, Colonia, C.P., Cd y Edo.		

I. CONOCIMIENTOS

- a) Preparación. _____
 b) Mejoramiento Profesional. _____
 Suma Parcial. _____

II. APTITUDES

Iniciativa:

- a) En la simplificación de Métodos de trabajo y — creación de Técnicas o Recursos propios. _____
 b) En actividades de investigación y divulgación de asuntos relacionados con el arte, la ciencia y la técnica. _____

Laboriosidad:

- a) En actividades que redunden en beneficio del trabajo encomendado. _____
 b) En actividades que promuevan las buenas relaciones que deben imperar en el centro de trabajo. _____

Eficiencia:

- a) Calidad y cantidad del trabajo desarrollado. _____
 b) Técnica y organización del trabajo. _____

Otras Actividades.

Suma Parcial. _____

IV. ANTIGUEDAD

V. DISCIPLINA Y
PUNTUALIDAD

Suma Total

Lugar y Fecha

SELLOS

Firma Oficial_____
Firma Sindical_____
Vo. Bo

2.5 LOS SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS Y SU APLICACION EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS TECNICAS.

La división de éste capítulo en dos partes, tiene la finalidad de mostrar en su primera fase, todo lo referente a los aspectos teóricos de la calificación de méritos con sus sistemas o métodos empleados para la consecución de dicha calificación.

En la segunda fase de éste capítulo tenemos el sistema empleado por la dirección General de Educación Secundaria Técnica para calificar a los directores de dicha secundaria, cabe señalar, que éste sistema también es empleado por los directores para calificar al personal a su cargo.

Con lo expuesto anteriormente, trato de verificar o comparar, si el sistema empleado para calificar a los directores corresponde a los sistemas empleados en las instituciones que emplean técnicas administrativas en su proceso de producción.

El resultado obtenido como se pudo haber notado, es que la Dirección General de Educación Secundaria Técnica emplea un sistema mixto para calificar méritos, esto es; que emplea el sistema de escalas las cuales estan combinadas con una serie de puntos o valores que non van a dar una calificación de méritos del

individuo en forma cuantitativa y cualitativa.

Con ésto queda demostrado que también en las instituciones educativas a nivel medio se emplean técnicas administrativas para auxiliarse en el área de Recursos Humanos.-

CAPITULO III

ORDENAMIENTO JURIDICO Y ANALISIS DE PUESTOS A DIRECTORES DE LAS E.S.T.

a) NECESIDAD DE UN ORGANISMO REGULADOR EN LAS E.S.T.

En la medida que el número de escuelas que impartían Educación Secundaria Técnica iba en creciente aumento, se hacía más necesario que se contará con un ordenamiento que regulara el funcionamiento tanto de escuelas particulares como públicas; para que de esta manera, se mejorara la eficiencia de éstas en el desarrollo de su labor.

El 2 de Diciembre de 1982, fué publicado en el Diario Oficial de la Federación el "Acuerdo 97" elaborado por la Secretaría de Educación Pública. Las disposiciones contenidas en este acuerdo son de observancia general y obligatoria en todas las escuelas secundarias técnicas dependientes de la S.E.P. y las particulares que cuenten con autorización de la misma, para impartir igual tipo y nivel educativo.

b) DISPOSICIONES GENERALES DE LOS DIRECTORES DE LAS E.S.T.

Para los fines de éste capítulo, solo se mencionaran los -- artículos que establecen las disposiciones generales a que están sujetos los Directores de las Secundarias Técnicas; los cuales -- están contenidos en el "Acuerdo 97".

Capítulo III. Fracción II. Del Personal Directivo.

Artículo 17.- El personal directivo de las E.S.T. estará -- constituido por el Director y, en su caso, -- por el o los subdirectores que se determinen en el Manual de Organización de la Escuela Secundaria Técnica.

Artículo 18.- El Director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata, tanto del funcionamiento general -- de la institución, como de cada uno de los aspectos inherentes a la vida del plantel.

Artículo 19.- Corresponde al Director:

- I.- Encauzar el funcionamiento general de la institución a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones normativas vigentes.
- II.- Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y programas de estudios aprobados por la Secretaría de Educación Pública.
- III.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de acuerdo con las finalidades de la educación secundaria técnica.
- IV.- Procurar que el alumnado y personal que labora en el plantel cuente con la seguridad y respeto que --

le permitan desarrollar libremente sus actividades en el interior del mismo.

- V.- Evitar que la documentación oficial sea objeto de usos ilegales, preservarla contra todo tipo de riesgos y mantenerla actualizada.
- VI.- Responsabilizarse de que el personal escolar competente custodie debidamente a los educandos en todos aquellos actos en que participen en calidad de alumnos del plantel, ya sea que se realicen dentro o fuera del establecimiento y por escrito a sus padres o tutores.
- VII.- Atender personalmente, o a través del personal a su cargo, los problemas estudiantiles de su plantel y las peticiones del personal escolar.
- VIII.- Representar al plantel que dirige en los actos oficiales, técnicos, sociales y cívicos, así como en las gestiones de carácter administrativo que se relacionen con el mismo.
- IX.- Tratar con la responsabilidad sindical del plantel que dirige los asuntos relacionados con aspectos laborales, sin perjuicio de la intervención que corresponda a las autoridades superiores.
- X.- Acordar regularmente con las autoridades superiores los asuntos relativos al funcionamiento del plantel que dirige, y dar acuerdo al personal a su cargo.
- XI.- Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes, para los trámites relativos al funcionamiento del plantel que dirige.
- XII.- Colaborar para la supervisión técnico pedagógica y administrativa que realicen la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, se desarrollen de

- acuerdo con las disposiciones normativas correspondientes.
- XIII.- Elaborar anualmente el plan de trabajo del plantel a su cargo, sometiénolo a la aprobación de la autoridad superior correspondiente.
- XIV.- Autorizar con su firma las disposiciones internas, la correspondencia al exterior y certificar los documentos oficiales que expida la escuela bajo su dirección, así como vigilar la seguridad y conservación de dicha documentación.
- XV.- Custodiar el patrimonio escolar del plantel bajo su responsabilidad, administrar los bienes del mismo y dar cuenta a la autoridades competentes de la Secretaría de los hechos ocurridos dentro del plantel que puedan entrañar la comisión de un delito.
- XVI.- Proponer, conforme a la estructura educativa que le ha sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal del plantel a su cargo, en base a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- XVII.- Cumplir con las comisiones y actividades propias del servicio, que le señale la autoridad superior y asignar al personal bajo su modo las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo, necesarias para el buen funcionamiento del plantel.
- XVIII.- Prescindir el Consejo Consultivo Escolar del plantel que dirige, y las juntas del personal escolar a que convoque.
- XIX.- Convocar de acuerdo con sus atribuciones, a las asambleas constitutivas de la Asociación de Padres de Familia, de la Sociedad de Alumnos, del Consejo Consultivo Escolar y de las Cooperativas Escolares

del plantel y a las sesiones, actos y reuniones -- que los reglamentos, manuales e instructivos vigentes le señalan de su competencia.

XX.- Promover la participación del personal de la escuela en los programas de actualización y capacitación técnico-docente y administrativa que se realice la Secretaría de Educación Pública.

c) ANÁLISIS DE PUESTOS EJECUTIVOS.

El análisis de puestos es una técnica que responde a las necesidades de las empresas, para organizar con eficacia todos y cada uno de los trabajadores que en ella se realizan. Para llevar a cabo todo esto, es indispensable conocer: "lo que el trabajador hace y lo que el puesto requiere de él".

Si resulta de gran importancia el análisis de puestos ordinario en toda empresa, es aún de mayor valor tratándose de puestos ejecutivos; ya que estos en su conjunto, forman la estructura misma de la organización de la institución, porque el buen o mal manejo de ésta es el resultado de una adecuada o inadecuada organización en sus niveles más altos.

d) DIFICULTADES EN SU ELABORACION.

La elaboración de un análisis de puestos ejecutivos no es tan fácil como un ordinario, ya que presenta problemas específicos tales como: (8)

"La adaptación del hombre y puesto".-- en un ejecutivo la de

(8) El Análisis de Puestos. Agustín Reyes Ponce. Pags. 31-33

limitación de funciones no puede hacerse en un sentido estricto, ya que si solo se concreta a realizar las funciones establecidas por el análisis de puestos, se le estará restringiendo su campo de acción en el sentido de que no podrá evadir, desarrollar nuevos sistemas o hacer mejoras en beneficio de la empresa. Por lo anterior se puede decir que (en el caso de ejecutivos) el puesto tiene que adaptarse al hombre, en consecuencia las funciones de un ejecutivo no podrán estar plasmadas por completo en un análisis de puestos.

"Conjugación de varios puestos en un solo hombre".-- por lo general ésto sucede en las pequeñas empresas y medianas, en donde una persona desempeña dos o más puestos. Porque aunque en teoría estén bien delimitados los puestos y sus funciones resulta incosteable en estos casos, es especificar en el análisis de puestos ejecutivos, los puestos o funciones adicionales que la persona realiza para que, en caso de requerir una persona en ese puesto pueda seleccionarse de acuerdo a lo que en verdad demanda el puesto.--

"Confusión de funciones y Jerarquías".-- puede darse el caso que se confundan las funciones desempeñadas con el nivel jerárquico que se tiene. Este sucede cuando una persona realiza funciones semejantes o incluso, algunas iguales que un puesto más alto; esto trae como consecuencia una lucha por títulos de nivel jerárquico más alto. Por esto, deben delimitarse las funciones de cada puesto para que no caigan en duplicidad; además, se deben de establecer de antemano los títulos jerárquicos de acuerdo con la autoridad-responsabilidad de cada puesto. Con ésto se evitará la lucha por niveles jerárquicos y la confusión de funciones, y por si fuese poco, la aplicación de reglas de administración general sobre funciones y jerarquías quedará resuelto.

e) CONTENIDO DEL ANALISIS DE PUESTOS EJECUTIVOS.

En todo análisis de puestos, por regla general se ha dividido en dos partes: la primera llamada "Descripción del Puesto" y la segunda "Especificación del Puesto".

Descripción del Puesto.- es la explicación por escrito de las funciones realizadas en un puesto determinado en forma general y específica, las relaciones personales y los límites de su autoridad.

Especificación del Puesto.- son los requisitos mínimos que requiere un trabajador para desempeñar eficientemente un puesto (además de los anteriores).

El licenciado Samuel Romero Betancurt hace un desglose de estas dos partes del análisis de puestos de la siguiente forma.

(9) La Descripción de Puestos debe contener básicamente los siguientes elementos:

"La Función".- que es el propósito del puesto o el objetivo que persigue.

"Las Actividades".- se registran las funciones generales — que se realizan para posteriormente partir de éstas, en su especificación detallada.

"La Autoridad".- determinar el grado y límites de autoridad de acuerdo a su posición jerárquica.

"Sus Relaciones".- son todos los contactos personales que tiene el puesto. Es en sí la comunicación con los demás.

La Especificación del Puesto son cualidades objetivas y subjetivas, que se pueden agrupar en los siguientes puntos:

"Requisitos Físicos".- en éste punto se requieren los atributos físicos que debe poseer una persona tales como: edad, vitalidad, condición física en general, etc.

"Antecedentes y Experiencias".- aquí se piden las experien-

cias anteriores para asociarlas con el puesto y los conocimientos académicos comprobables.

"Cualidades Intelectuales".- se trata de detectar el grado de habilidad intelectual que el puesto demande como: facilidad de expresión, memoria, habilidad para relacionarse, etc.

"Personalidad e Interés".- se investigan las características personales que requiera el puesto como: sociabilidad, madurez emocional, estabilidad, etc.

f) ANALISIS DE PUESTOS A DIRECTORES DE LAS E.S.T.

IDENTIFICACION:

Nombre del Puesto:	Director de Escuela de Educación Secundaria Técnica.
Ubicación:	Física: Escuela de Educación Secundaria Técnica. Administrativa: La Dirección General de Educación Secundaria Técnica.
Ambito de Operación:	Escuela de Educación Secundaria Técnica.

A. DESCRIPCION DEL PUESTO.

FUNCION:

Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales relativas al funcionamiento del plantel de acuerdo con las finalidades de la educación secundaria técnica.

(9) La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. Samuel Romero Betancourt. Págs. 36-37.

ACTIVIDADES:**Funciones Generales:**

- 1.- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades docentes, de formación tecnológica, asistencia y extensión educativa, así como las administrativas y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos de la Educación Secundaria Técnica y los lineamiento que establezcan las autoridades educativas correspondientes.
- 2.- Verificar con la participación de sus dependencias que se cumplan en el plantel, las normas pedagógicas, el plan y los programas de estudio de Educación Secundaria y los correspondientes a la formación tecnológica, dentro del marco de eficiencia para garantizar el éxito del aprendizaje.
- 3.- Verificar que la organización y fundamento de las académias de maestros, se realicen conforme al instructivo respectivo, y que las aportaciones en materia de programas, planes y proceso educativo se propagan a las autoridades competentes.
- 4.- Verificar que los servicios de asistencia y extensión educativa se proporcionen en forma permanente y eficiente.
- 5.- Evaluar en el plantel la educación secundaria y la formación tecnológica que se imparta e informar de los resultados a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.
- 6.- Verificar que se cumplan en el plantel las normas administrativas de acuerdo con lo establecido por las autoridades correspondientes.
- 7.- Coordinar y vincular dentro del marco legal las actividades del establecimiento educativo con otras dependencias y organismos afines para mejorar el servicio.
- 8.- Informar de acuerdo con su ámbito de competencia a la -

Dirección General de Educación Secundaria Técnica, sobre las actividades realizadas y los resultados obtenidos en el plantel.

- 9.- Establecer y mantener comunicación con la comunidad escolar, así como con otros organismos y personas relacionadas con el plantel, para que estén informadas de las disposiciones que norman las labores y puedan participar de esta manera en las actividades educativas.
- 10.- Apoyar, de acuerdo con las posibilidades y los recursos del plantel, los programas y actividades que realicen los planteles hermanos y la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.

Funciones Específicas:

En Materia de Recursos Humanos

- 1.- Planear, dirigir y controlar la utilización racional de los recursos humanos del plantel para conformar, actualizar y aplicar la estructura educativa y organizativa de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- 2.- Planear, dirigir y controlar la realización de juntas con el personal del plantel a fin de definir en ellas las metas, estrategias de operación y métodos de trabajo.
- 3.- Informar al personal del plantel las disposiciones y procedimientos vigentes que normen y dirijan las actividades del mismo y verificar su aplicación.
- 4.- Evaluar y calificar la aptitud, iniciativa, laboriosidad, eficiencia, disciplina, y puntualidad del personal adscrito al plantel que dirige.
- 5.- Proponer a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, la promoción y contratación del personal para cubrir las necesidades del plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos.

- 6.- Gestionar ante los organismos y/o autoridades correspondientes la actualización y mejoramiento profesional del personal.
- 7.- Tratar con la representación sindioal del plantel los asuntos relacionados con aspectos laborales.
- 8.- Promover y participar un ambiente de cooperación, amistad y buenas relaciones humanas entre los miembros de la comunidad escolar.
- 9.- Servir de conducto entre el personal a su cargo y las autoridades superiores cuando así se requiera, y promover estímulos al personal escolar que se haga acreedor a ellos por su cumplimiento dentro del quehacer educativo común.
- 10.- Informar a la autoridad superior competente, sobre el estado que guardan los pagos de sueldos del personal.

En Materia de Recursos Materiales

- 1.- Planear, dirigir y controlar la utilización racional de los recursos materiales asignados al plantel.
- 2.- Verificar que se mantengan en buen estado el edificio, instalaciones, materiales y equipo de la escuela.
- 3.- Verificar que los sistemas de control de activo fijo y almacén sean operativos en el plantel, se encuentran actualizados y se apeguen a las disposiciones vigentes.
- 4.- Evaluar las condiciones materiales del plantel en forma continua en cuanto a su funcionamiento y seguridad.
- 5.- Proponer a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica los planes y proyectos relacionados con las mejoras, construcciones y adaptaciones necesarias a realizar.
- 6.- Gestionar ante las autoridades correspondientes la adquisición, reequipamiento, registro, baja y transferencias de los recursos materiales del plantel.
- 7.- Promover entre los integrantes de la comunidad escolar

las campañas y acciones legales conducentes a fin de utilizar, mantener, rehabilitar y reequipar los recursos materiales del plantel en forma adecuada.

- 8.- Apoyar con los recursos materiales disponibles la realización de actos y programas que realicen los planteles hermanos y la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.

En Materia de Recursos Financieros

- 1.- Planear, dirigir y controlar la captación, ejercicio, aplicación y control de los recursos financieros del plantel.
- 2.- Verificar que el sistema contable del plantel opere debidamente y se encuentre actualizado.
- 3.- Evaluar los beneficios y rendimientos derivados de la aplicación presupuestal.
- 4.- Proponer a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica las estimaciones de ingresos y egresos anuales.
- 5.- Coordinar y vincular los aspectos presupuestales de la Cooperativa Escolar, Sociedad de Padres de Familia y Sociedad de Alumnos del plantel, con los lineamientos establecidos al respecto, buscando obtener el máximo beneficio para la comunidad escolar.
- 6.- Informar a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica sobre el estado que guardan los recursos financieros del plantel.

En Materia de Desarrollo Educativo

- 1.- Planear, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades docentes de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos.
- 2.- Comunicar a la Subdirección de Escuelas Secundarias Técnicas, la demanda educativa y utilizarla como parámetro para la planeación del desarrollo educativo.

- 3.- Aplicar correctamente y verificar el desarrollo de los planes y programas de estudio de la educación secundaria y la formación tecnológica, además de la elaboración de los horarios para las actividades escolares.
- 4.- Planear, dirigir y controlar el desarrollo de la formación tecnológica proporcionada por el plantel.
- 5.- Informar al personal docente las disposiciones técnico-pedagógicas que expidan las autoridades y verificar su aplicación.
- 6.- Verificar que el personal docente utilice los métodos y técnicas didácticas y pedagógicas en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 7.- Autorizar conforme a las normas y a los lineamientos establecidos, el desarrollo de prácticas extramuros que se requieran para el cumplimiento de los programas.
- 8.- Verificar que las evaluaciones del proceso educativo se realicen conforme a las normas y lineamientos autorizados.
- 9.- Establecer de acuerdo al instructivo correspondiente la organización y funcionamiento de las academias de maestros en el plantel.
- 10.- Proponer a las autoridades correspondientes las aportaciones con respecto a los programas de estudio, que como resultado de las academias presenten los maestros.
- 11.- Colaborar en las acciones que en materia de supervisión escolar realice la Dirección General de Educación Secundaria Técnica y constituirse en el principal supervisor de las actividades escolares del plantel.
- 12.- Promover la participación del personal docente en cursos de actualización y mejoramiento profesional; y promover estímulos para el personal docente y alumnado que se hayan distinguido por su labor educativa.

En Materia de Asistencia Educativa

- 1.- Planear, dirigir y controlar la realización de juntas - de padres de familia o tutores en el año escolar.
- 2.- Verificar que los responsables de los servicios de asistencia educativa, elaboren un plan de trabajo de acuerdo a los planes sistemáticos que emite la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.
- 3.- Determinar las condiciones socioeconómicas y culturales del alumnado para que los servicios de asistencia educativa puedan orientar y/o solucionar la problemática interna derivada de lo anterior.
- 4.- Gestionar de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes, el otorgamiento de becas para los alumnos.
- 5.- Coordinar y vincular las actividades de asistencia educativa del plantel, con las que realicen los centros de orientación juvenil, familiar y de asistencia social -- que laboran en la zona de influencia de la escuela.
- 6.- Informar a los padres de familia de los casos atípicos que en el orden asistencial sean detectados en los menores, proporcionándoles orientación que los conduzca a los establecimientos adecuados para la solución de lo reportado.
- 7.- Promover la creación, consolidación, crecimiento y uso racional del servicio médico escolar, como recurso susceptible de proporcionar atención extramuros, además de satisfacer las necesidades internas del plantel.
- 8.- Promover la formación de bolsas de trabajo, sistemas de seguimiento de alumnos egresados del plantel e investigación social que tiendan a mejorar la calidad del servicio proporcionado a los alumnos inscritos.

En Materia de Extensión Educativa

- 1.- Planear, dirigir y controlar las actividades cívicas, -

- culturales, artísticas y deportivas que como labor de - extensión educativa realice el plantel.
- 2.- Coordinar y vincular las actividades tecnológicas propias que imparte el plantel con las del sector productivo del país.
 - 3.- Promover la creación de medios de divulgación científica, técnica, filosófica, artística y recreativa que permitan conocer las actividades que se realizan en las diversas instituciones y organizaciones afines al sector educativo.
 - 4.- Promover los intercambios técnicos, culturales y deportivos entre los alumnos del plantel y los pertenecientes a otras instituciones educativas nacionales o extranjeras.
 - 5.- Planear, dirigir y controlar las actividades de la biblioteca escolar conforme a los lineamientos y normas establecidos.
 - 6.- Informar a la comunidad escolar sobre la forma adecuada y oportuna de integrar la sociedad de alumnos y la sociedad de padres de familia, proporcionándoles orientación para el buen éxito de su cometido.
 - 7.- Coordinar y vincular las actividades del plantel con las que realicen la Sociedad de padres de familia, la Sociedad de alumnos, el Consejo consultivo escolar y la Cooperativa escolar.
 - 8.- Asesorar a la cooperativa escolar en su desarrollo y verificar que sus actividades se realicen conforme a las normas y a los lineamientos establecidos.
 - 9.- Evaluar permanentemente la imagen proyectada por el plantel hacia la comunidad y tomar las medidas conducentes para fortalecerla.
 - 10.- Verificar que la participación del alumno en las actividades de extensión educativa se produzca en forma libre y espontánea, además de contar con la autorización del -

padre o tutor.

- 11.- Gestionar ante las autoridades competentes, el cierre - de establecimientos nocivos cercanos al plantel y la -- erradicación de elementos de tipo que atenten contra la seguridad física y moral de la comunidad escolar.

En Materia de Control Escolar

- 1.- Planear, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de control escolar, conforme a las normas y lineamientos vigentes.
- 2.- Verificar la aplicación de los procedimientos vigentes de control escolar y autorizar con su firma la ejecución de los trámites inherentes a dicha actividad.
- 3.- Verificar que la documentación comprobatoria de la situación escolar del alumnado cumpla con los requisitos establecidos y certificar con su firma su veracidad.
- 4.- Verificar que el personal docente y de control escolar del plantel cumpla con lo establecido en el instructivo de evaluación del aprendizaje vigente.
- 5.- Evaluar la eficiencia de la organización dispuesta para el control escolar y las actividades derivadas del mismo, y tomar las medidas necesarias para superar las deficiencias encontradas.
- 6.- Proponer a las autoridades superiores las altas, bajas, traslados y demás incidencias en relación con los alumnos del plantel.
- 7.- Informar a las autoridades superiores lo relativo al -- control escolar del plantel, con la frecuencia, en la -- forma y con la calidad que los sistemas establecidos lo requieran.
- 8.- Informar a los padres de familia y/o tutores en forma -- oportuna y adecuada sobre la situación escolar de sus -- hijos y/o tutelados, además de las áreas internas.

- 9.- Promover sistemas administrativos, métodos y procesos relacionados con el control escolar del plantel.

AUTORIDAD:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel de acuerdo con las finalidades de Educación Secundaria Técnica.
- Representar al plantel que dirige en los actos oficiales, técnicos, sociales y cívicos, así como en las gestiones de carácter legal.
- Definir las políticas de operación del plantel a su cargo dentro del marco filosófico, legal, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones vigentes y las orientaciones de la autoridad superior.
- Delegar a sus subordinados la autoridad conveniente para el cumplimiento de comisiones que no impliquen la representatividad del plantel.
- Asignar al personal a su cargo las comisiones específicas que se hagan necesarias para el buen funcionamiento del plantel siempre y cuando no contravengan lo establecido en las disposiciones vigentes.
- Aplicar las disposiciones de carácter administrativo y legal que señalan como de su competencia, los reglamentos e instructivos vigentes.
- La que por disposiciones superiores le confiera para el cumplimiento de comisiones específicas.

RELACIONES:

- Interna Descendente** - Con el personal a su cargo y los alumnos del plantel.
- Externas Ascendentes** - Subdirector de Escuelas Secundarias Técnicas y el Director General de Recursos Financieros.

- 9.- Promover sistemas administrativos, métodos y procesos relacionados con el control escolar del plantel.

AUTORIDAD:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel de acuerdo con las finalidades de Educación Secundaria Técnica.
- Representar al plantel que dirige en los actos oficiales, técnicos, sociales y cívicos, así como en las gestiones de carácter legal.
- Definir las políticas de operación del plantel a su cargo dentro del marco filosófico, legal, técnico y administrativo que le señalen las disposiciones vigentes y las orientaciones de la autoridad superior.
- Delegar a sus subordinados la autoridad conveniente para el cumplimiento de comisiones que no impliquen la representatividad del plantel.
- Asignar al personal a su cargo las comisiones específicas que se hagan necesarias para el buen funcionamiento del plantel siempre y cuando no contravengan lo establecido en las disposiciones vigentes.
- Aplicar las disposiciones de carácter administrativo y legal que señalan como de su competencia, los reglamentos e instructivos vigentes.
- La que por disposiciones superiores le confiera para el cumplimiento de comisiones específicas.

RELACIONES:

- Interna Descendente - Con el personal a su cargo y los alumnos del plantel.
- Externas Ascendentes - Subdirector de Escuelas Secundarias Técnicas y el Director General de Recursos Financieros.

Externa Horizontal - Con los Directores de los planteles hermanos, Padres de familia o Tutores y Organismos Públicos o Privados de la Comunidad.

B. ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

- Necesita poseer conocimientos de licenciatura en alguna -- profesión (Titulo Profesional).
- Requiere tener conocimientos (por lo menos adquiridos con la práctica) en Técnicas de Administración General.
- Debe poseer una experiencia mínima de cinco años como Subdirector de Escuela Secundaria Técnica.

CUALIDADES INTELECTUALES

- Habilidad para poder ejercer e influir en los miembros de un grupo organizado formalmente.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Habilidad analítica.
- Capacidad para crear o desarrollar grupos de trabajo, para promover la cooperación dentro de la institución.
- Habilidad para comunicarse.
- Capacidad para desarrollar métodos y técnicas de trabajo.

CUALIDADES PERSONALES

- Seguridad y confianza en sí mismo.
- Estabilidad y madurez emocional necesaria.
- Honestidad y solidez moral.
- Sencillez social.
- Sentido de responsabilidad.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

a) HIPOTESIS

Hipótesis planteada: Se cumplen actualmente con las funciones directivas en las Escuelas Secundarias Técnicas, de acuerdo a las disposiciones de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica y a los conocimientos y aptitudes que requiere el -- puesto según las técnicas directivas para una institución.

Con la aplicación del método científico en ésta investigación de campo, se podrá aceptar la hipótesis anterior determinando el grado o porcentaje cuantitativo en que se está llevando a cabo, y en caso contrario se rechazará para originar una nueva.

b) UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomo en cuenta que el universo que se tiene es finito, el cual está representado por 90 escuelas secundarias técnicas en el Distrito Federal; el cuestionario será aplicado al personal docente (maestros) de las escuelas, los cuales son en un promedio de 30 por escuela.

Por lo tanto tenemos un universo de 90 escuelas y 2700 --- maestros.

Con la fórmula $n = \frac{Ne (100)}{Nm}$, obtendremos el porcentaje representativo de la muestra, en donde:

n = Tamaño de la muestra representado en porcentaje.

Ne = Número de Escuelas Secundarias Técnicas en el D.F.

Nm = Número de maestros que laboran en las Secundarias Técnicas.

Sustituyendo valores tendremos: $n = \frac{90 (100)}{2700}$, esto es igual a $\frac{9000}{2700} = 3.33\%$, el cual se elevó a 4%.

Las 90 escuelas por el 4% es igual a 4, ampliando el campo a 5 escuelas por visitar.

Los 2700 maestros por el 4% es igual a 108, ampliando el campo a 120 cuestionarios aplicados a los maestros de las Escuelas Secundarias Técnicas.

A continuación se muestra una matriz de trabajo, en donde se especifica como fueron distribuidos los cuestionarios en cada una de las secundarias técnicas y la problemática que presentaron algunas de ellas.

MATRIZ DE TRABAJO EN LA INVESTIGACION DE CAMPO.

ESCUELA	No. CUESTIONARIOS	OBSERVACIONES
1	20	Se logro la cooperación por parte del director y coordinadores después de varias visitas. Se noto preocupación en ellos ya que pensaban que la investigación era por parte de la S.E.P.
2	-	Se obtuvo negación rotunda para la aplicación de los cuestionarios a los maestros, razones vagas e ilógicas.
3	30	Amplia cooperación por parte del director para los fines de la presente investigación.
4	25	Integra cooperación por parte del director para efectos de ésta investigación.
5	-	Amplia cooperación, pero por ser de nueva creación no cuenta con los requerimientos necesarios para el desempeño de su labor.
6	25	Se obtuvo cooperación por parte del director y subdirector de la secundaria en la aplicación de cuestionarios.
7	20	Se Obtuvo cooperación por parte del director y coordinadores de la escuela.

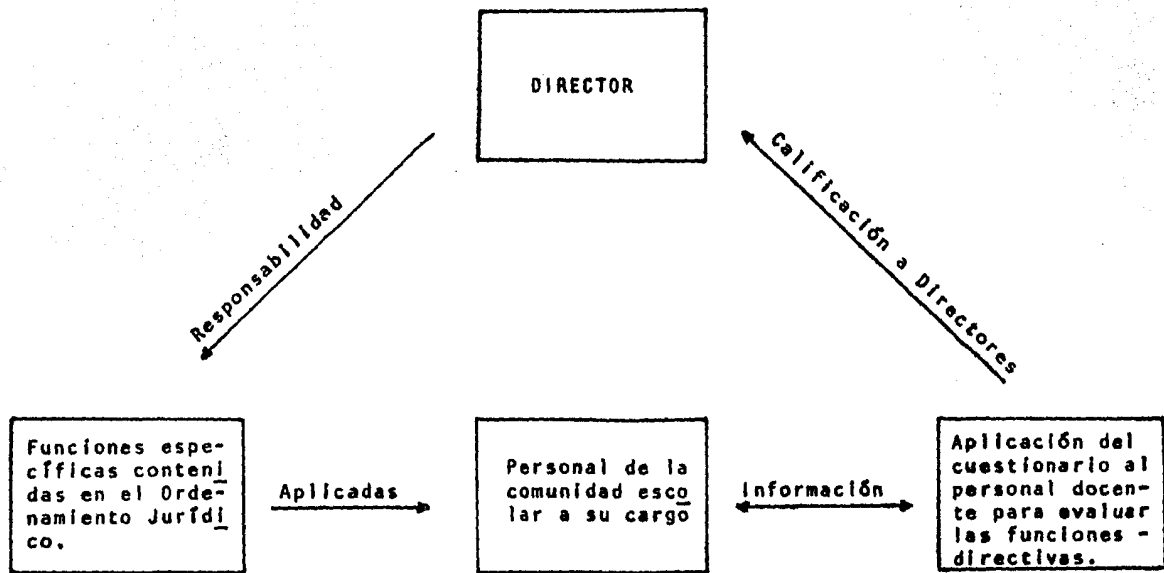
c) ELABORACION DEL CUESTIONARIO.

La elaboración de las preguntas del cuestionario, fueron extraídas básicamente del análisis de puestos de directores, ya -- que en él se detallan las funciones específicas que deben realizar los directores de las escuelas secundarias técnicas y que están comprendidas en el ordenamiento jurídico como se estableció en el capítulo anterior.

El planteamiento de la preguntas para calificar a los directores fué en forma indirecta, es decir, de manera que ellos in--terpretaran que el cuestionario tenía la finalidad de evaluar a su personal o a la escuela como organización. Ya que de lo con--trario, se opondrían a que se les calificara su desempeño; esto es comprensible porque solo lo hace la Dirección General de Edu--cación Secundaria Técnica, y por lo tanto, no darían facilidades para que personas ajenas a ésta Dirección, recabara información sobre su desempeño.

El sistema empleado para recolectar la información fué el -- siguiente: Los directores tienen la responsabilidad de llevar a cabo las funciones específicas que establece la Secretaría de -- Educación Pública para cumplir con el objetivo primordial que es el de la formación académica de los alumnos a nivel medio, por -- lo tanto, el cuestionario fué aplicado al personal docente para conocer como se están llevando a cabo las funciones directivas.-- Esto dió como resultado, la calificación del desempeño de los directores por medio de ésta triangulación.

La triangulación que se siguió se puede apreciar graficamente como lo muestra la Figura 5, para calificar los méritos de -- los directores de escuelas secundarias técnicas.



TRIANGULACION PARA CALIFICACION DE MERITOS (FIG 5)
 A DIRECTORES DE LA ESCUELAS SECUNDARIAS
 TECNICAS.

El sistema de preguntas empleadas en el cuestionario fué el de preguntas cerradas, las cuales fueron veinte, en las que se contemplan los recursos humanos, los recursos materiales, el desarrollo educativo, la asistencia educativa y la extensión educativa.

Para corroborar las respuestas que daban los maestros, se anexaron diez preguntas abiertas sobre las áreas antes mencionadas, para verificar los conocimientos que aparentemente poseían los maestros al contestar las preguntas cerradas. Ya que las respuestas podían estar influenciadas por las relaciones (buenas o malas) que tuviera el personal con los directores.

Para los fines de esta investigación, las preguntas abiertas no se tabularan, ya que solo se emplearán para corroborar.

El siguiente cuadro muestra la distribución de las preguntas en cuanto a la materia específica, y su peso porcentual relacionado con las veinte preguntas del cuestionario.

EN MATERIA DE:	PREGUNTAS	PORCENTAJE
Recursos Humanos	1,2 y 3	15 %
Recursos Materiales	4,5,6 y 7	20 %
Desarrollo Educativo	8,9,10,11 y 12	25 %
Asistencia Educativa	13,14,15 y 16	20 %
Extensión Educativa	17,18,19 y 20	20 %

100 % TOTAL

d) CUESTIONARIO PILOTO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas marcando con una X la respuesta correcta. Si la respuesta es afirmativa, encierre con un círculo el porcentaje que considere se está llevando a cabo.

1. Se definen los métodos de trabajo en las juntas con el personal del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
2. Sus méritos son calificados adecuadamente como lo establece la Comisión Nacional de Escalafón?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
3. Cuenta el personal con la seguridad y respeto que le permitan desarrollar libremente su trabajo?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
4. Se cuenta con recursos materiales (mobiliario, enseres, -auxiliares didácticos, equipo) para el desarrollo de la labor educativa?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
5. Se utilizan adecuadamente los auxiliares didácticos y equipo con que se cuenta?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
6. Se mantienen en buen estado los equipos, auxiliares didácticos, vidrios, edificio, mobiliario, etc., con que se cuenta?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
7. Son adecuados los auxiliares didácticos y equipo para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
8. La educación que se imparte se apega a los programas y planes de estudio?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
9. Participa el personal en los programas de actualización y capacitación para mejoramiento profesional?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()

10. Conoce el personal las disposiciones técnico-pedagógicas que expiden las autoridades superiores?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
11. Se planea y controla el desarrollo de la formación tecnológica que proporciona la institución?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
12. Las aportaciones que hacen los maestros respecto a los programas de estudio, se proponen ante las autoridades superiores?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
13. Se determinan las condiciones sociales, culturales, económicas y clínicas del alumnado, para orientar y/o solucionar la problemática interna del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
14. Existen vínculos entre las actividades de asistencia educativa del plantel con los centros de orientación juvenil, familiar y de asistencia social de la zona?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
15. Se promueve la formación de bolsas de trabajo que tiendan a mejorar la calidad del servicio proporcionado al alumnado?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
16. El desarrollo de la cooperativa escolar se realiza de acuerdo a las normas establecidas por la S.E.P.?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
17. Existen intercambios culturales y técnicos con alumnos de otras instituciones, ya sean nacionales o internacionales?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
18. Se realiza la evaluación del aprendizaje de acuerdo como lo establecen los sistemas vigentes?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()

19. Existe comunicación escrita y verbal de todos los miembros de la comunidad con los directivos del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
20. Se promueve la consolidación y crecimiento del servicio médico escolar, para satisfacer las necesidades internas del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()

INSTRUCCIONES: Conteste brevemente en cada una de las preguntas lo que se le pida.

1. Mencione algunos cursos de actualización y capacitación en los que ha asistido. _____
2. Mencione algunas disposiciones técnico-pedagógicas que expide la S.E.P. _____
3. Mencione algunos auxiliares didácticos y equipo con que se cuenta en la institución. _____
4. Mencione cada que tiempo se realizan las juntas con el personal de la escuela para definir los métodos de trabajo? _____
5. Mencione como se controla la formación tecnológica impartida por la escuela para que no se deforme el perfil del egresado. _____
6. Considera que el servicio social satisface las necesidades internas del plantel. _____ por qué _____
7. De las aportaciones que hacen los maestros en cuanto a los programas de estudio, cuántas son tomadas en cuenta para comunicarlas a las autoridades superiores? _____
8. Mencione cuántas veces por año se realizan intercambios culturales y técnicos con otras escuelas? _____
9. Está usted de acuerdo con el nuevo sistema de evaluación del aprendizaje _____ por qué _____
10. Todas las quejas y sugerencias son atendidas por los directivos del plantel? _____

Se elaboro un primer cuestionario que sirvió de prueba antes de aplicar el cuestionario definitivo, este primer cuestionario se denomina o conoce con el nombre de cuestionario piloto.

Este cuestionario fué aplicado a diez maestros que laboraban en escuelas secundarias técnicas, para conocer los posibles errores en la redacción de las preguntas, determinar si la información requerida era remitida, y los posibles sesgos que pudiesen presentarse en la aplicación del cuestionario.

Se encontraron algunos problemas en las preguntas del cuestionario piloto, y son los siguientes:

En las preguntas cerradas solo se tuvo problemas con la pregunta 10, la cual estaba redactada en la forma siguiente:

¿ Conoce el personal las disposiciones técnico-pedagógicas que expiden las autoridades superiores ?, el sesgo descubierto fué que al responder la pregunta abierta relacionada con ésta, se referían a las técnicas grupales en el proceso enseñanza-aprendizaje tales como corrillos, mesas redondas, tormenta de ideas, etc. Esto dió lugar a que se cambiara la redacción de la pregunta, agregando además, unos ejemplos para ubicarlos en lo que realmente se estaba preguntando. De esta manera la pregunta 10 quedó de la siguiente manera, conoce el personal las medidas técnico-pedagógicas (planes de unidades, cronogramas, etc.) que promueve la S.E.P. para mejorar el desarrollo de labor educativa ?.

Por consiguiente, en la pregunta abierta relacionada con la anterior, estaba redactada de la siguiente manera y era la número 2. ¿ Mencione algunas disposiciones técnico-pedagógicas que expide la S.E.P., en esta pregunta se aplicó y amplió la redacción y quedó de esta manera: ¿ Mencione algunas medidas técnico-pedagógicas que promueve la S.E.P., para mejorar el desarrollo de la labor educativa.

Otra pregunta modificada de las abiertas fué la número 10,

que decía, ¿ Todas las quejas y sugerencias como son atendidas por los directivos del plantel ?. En esta pregunta se entendió como quejas y sugerencias interpersonales y no como quejas y sugerencias sobre el desarrollo del trabajo, para que de esta manera, los directores tomaran las medidas correctivas para facilitar el trabajo y mejorar su eficiencia. Por lo tanto, se redactó como sigue: ¿ Todas las quejas y sugerencias sobre el desarrollo de su trabajo, de que manera son atendidas por los directivos del plantel para facilitar su labor ?.

Con las modificaciones antes mencionadas al cuestionario piloto, se logró crear un cuestionario final, el cual sí podría recolectar la información requerida, éste se presenta a continuación.

e) QUESTIONARIO FINAL

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas marcando con una X la respuesta correcta. Si la respuesta es afirmativa, encierre con un círculo el porcentaje que considere se está llevando a cabo.

1. Se definen los métodos de trabajo en las juntas con el personal del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
2. Sus méritos son calificados adecuadamente como lo establece la Comisión Nacional Mixta de Escalafón?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
3. Cuenta el personal con la seguridad y respeto que le permitan desarrollar libremente su trabajo?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
4. Se cuenta con recursos materiales (mobiliario, enseres, -auxiliares didácticos, equipo) para el desarrollo de la labor educativa?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
5. Se utilizan adecuadamente los auxiliares didácticos y equipo con que se cuenta?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
6. Se mantienen en buen estado los equipos, auxiliares didácticos, vidrios, edificio, mobiliario, etc., con que se cuenta?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
7. Son adecuados los auxiliares didácticos y equipo para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
8. La educación que se imparte se apega a los programas y planes de estudio que proporciona la S.E.P.?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
9. Participa el personal en los programas de actualización y capacitación para mejoramiento profesional?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()

10. Conoce el personal las medidas técnico-pedagógicas (planes de unidad, etc.) que promueve la SEP para el desarrollo de la labor educativa?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
11. Se controla el desarrollo de la formación tecnológica que proporciona la institución?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
12. Las aportaciones que hacen los maestros respecto a los -- programas de estudio, se proponen ante las autoridades superiores?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
13. Se determinan las condiciones sociales, culturales, económicas y clínicas del alumnado, para orientar y/o solucionar la problemática interna del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
14. Existen vínculos entre las actividades de asistencia educativa del plantel con los centros de orientación juvenil, familiar y de asistencia social de la zona?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
15. Se promueve la formación de bolsa de trabajo que tiendan a mejorar la calidad del servicio proporcionado a alumno?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
16. Se promueve la consolidación y crecimiento del servicio - médico escolar, para satisfacer las necesidades internas del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
17. El desarrollo de la cooperativa escolar se realiza de acuerdo a las normas establecidas por la S.E.P.?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
18. Existen intercambios culturales y técnicos con alumnos de otras instituciones, ya sean nacionales o extranjeras?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()
19. Existe comunicación escrita y verbal de todos los miembros de la comunidad con los directivos del plantel?
 SI () un 25% un 50% un 75% un 100%
 NO ()

20. Se realiza la evaluación del aprendizaje de acuerdo como lo establecen los sistemas vigentes?

SI () un 25% un 50% un 75% un 100%

NO ()

INSTRUCCIONES: Conteste brevemente en cada una de las preguntas lo que se le pida.

1. Mencione algunos cursos de actualización y capacitación a los que ha asistido _____

2. Mencione algunas medidas técnico-pedagógicas que promueve la S.E.P. para desarrollo de la labor educativa _____

3. Mencione algunos auxiliares didácticos y equipo con que se cuenta en la escuela _____

4. Mencione cada que tiempo se realizan juntas con el personal de la escuela para definir los métodos de trabajo _____

5. Mencione como se controla la formación tecnológica impartida por la escuela para que no se deforme el perfil del egresado _____

6. Considera que el departamento psicopedagógico satisface las necesidades internas del plantel _____ por qué _____

7. De las aportaciones que hacen los maestros en cuanto a los programas de estudio, cuántas son tomadas en cuenta para comunicarlas a las autoridades superiores? _____

8. Mencione cuántas veces por año se realizan intercambios culturales y técnicos con otras escuelas? _____

9. Está usted de acuerdo con el nuevo sistema de evaluación del aprendizaje _____ por qué _____

10. Todas las quejas y sugerencias sobre el trabajo, de que manera son atendidas por los directivos del plantel _____

g) INTERPRETACION DE DATOS Y GRAFICAS PORCENTUALES.

Pregunta 1: Se definen los métodos de trabajo en las juntas con el personal del plantel?.

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 8.3% opina que los métodos de trabajo no se definen en las juntas con el personal.
- El 91.7% opina que los métodos de trabajo sí se definen en las juntas con el personal.

Dentro de éste 91.7% de respuestas afirmativas, se encontró que la definición de métodos de trabajo en las juntas con el personal se está llevando a cabo en los porcentajes siguientes:

- El 8.3% opina que solo en un 25%.
- El 16.7% opina que solo en un 50%.
- El 29.2% opina que al 100%.
- El 37.5% opina que en un 75%. Siendo este porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.

Pregunta 2: Sus méritos son calificados adecuadamente como lo establece la comisión Nacional Mixta de Escalafón?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 12% opina que sus méritos no son calificados adecuadamente.
- El 87.5% opina que sus méritos sí son calificados adecuadamente.

Dentro de éste 87.5% de respuestas afirmativas, se encontró que la calificación adecuada de los méritos al personal se está llevando a cabo en los porcentajes siguientes:

- El 8.3% opina que solo en un 25%.
- El 8.3% que solo en un 50%.
- El 23.4% opina que solo en un 75%.
- El 47.5% opina que en un 100%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.

Pregunta 3: Cuenta el personal con la seguridad y respeto que - le permitan desarrollar libremente su trabajo?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 8.3% opina que no cuenta con la seguridad y -- respeto para desarrollar su trabajo.
- El 91.7% opina que sí cuenta con la seguridad y - respeto para desarrollar su trabajo libremente.

Dentro de éste 91.7% de respuestas afirmativas, se encontró que el personal cuenta con el respeto y la seguridad para desarrollar su trabajo libremente en los porcentajes siguientes:

- El 4.2% opina que solo en un 25%.
- El 16.7% opina que solo en un 50%.
- El 30% opina que al 100%.
- El 40.8% opina que en un 75%. Siendo este porcen- taje el más elevado en las contestaciones afirma- tivas.

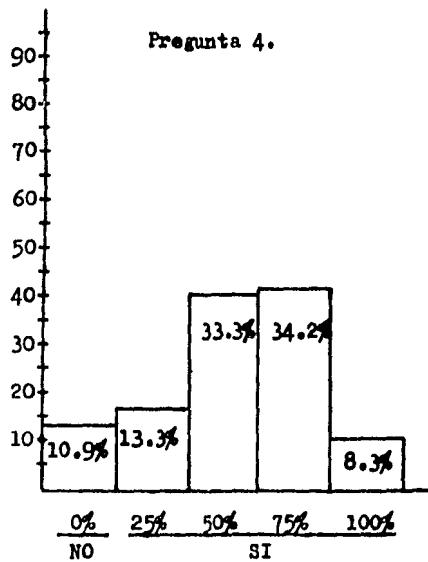
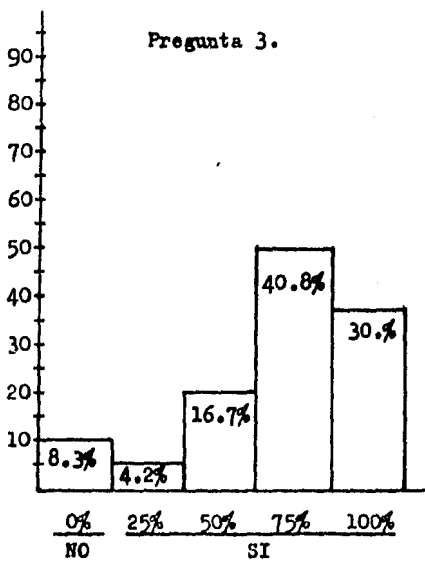
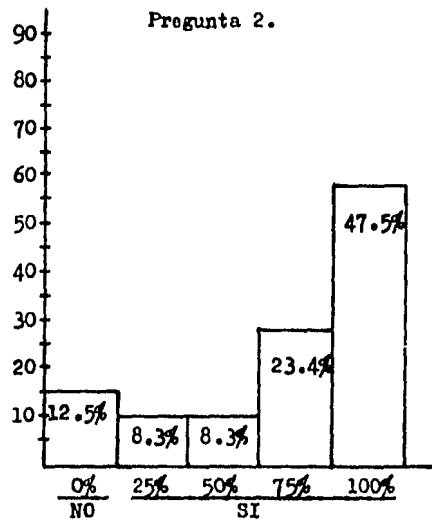
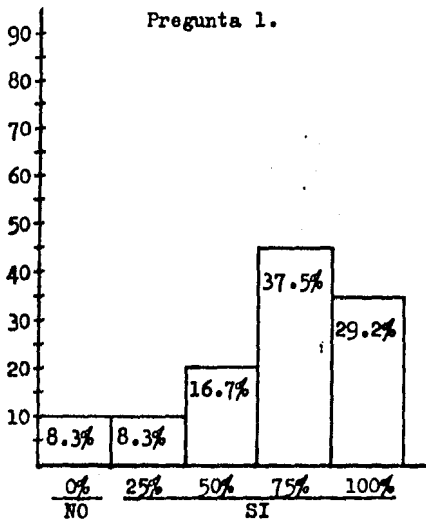
Pregunta 4: Se cuenta con recursos materiales (mobiliario, ense- res, auxiliares didácticos, equipo) para el desarro- llo de la labor educativa?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la si- guiente manera:

- El 10.9% opina que no cuentan con los recursos ma- teriales para el desarrollo de la labor educativa.
- El 89.1% opina que sí cuentan con recursos mate- riales para el desarrollo de la labor educativa.

Dentro de éste 89.1% de respuestas afirmativas, se encontró que los recursos materiales con que se --- cuenta, están comprendidos en los porcentajes si--- guientes:

- El 13.3% opina que solo en un 25%.
- El 33.3% opina que solo en un 50%.
- El 8.3% opina que en un 100%.
- El 34.2% opina que en un 75%. Siendo este el por- centaje más elevado en las respuestas afirmativas.



GRAFICAS PORCENTUALES

Pregunta 5: Se utilizan adecuadamente los auxiliares didácticos y equipo con que se cuenta?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 13.3% opina que no se utilizan adecuadamente los auxiliares didácticos y equipos.
- El 86.7% opina que sí son utilizados adecuadamente los auxiliares didácticos y equipos.

Dentro de éste 86.7% de respuestas afirmativas, se encontró que los auxiliares didácticos y equipos con que se cuenta se están utilizando en los siguientes porcentajes:

- El 16.7% opina que solo en un 25%.
- El 17.5% opina que solo en un 50%.
- El 20.8% opina que al 100%.
- El 31.7% opina que en un 75%. Siendo este el porcentaje más elevado de las contestaciones afirmativas.

Pregunta 6: Se mantienen en buen estado los equipos, auxiliares didácticos, vidrios, edificio, mobiliario, etc., con que se cuenta?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 16.7% opina que no se mantienen en buen estado los recursos materiales.
- El 83.3% opina que sí se mantienen en buen estado los recursos materiales.

Dentro de éste 83.3% de respuestas afirmativas, se encontró que el buen estado de los recursos materiales con que cuenta la Institución se lleva a cabo en los siguientes porcentajes:

- El 12.5% opina que solo en un 25%.
- El 25% opina que solo en un 50%
- El 12.5% opina que al 100%.
- El 33.3% opina que en un 75%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.

Pregunta 7: Son adecuados los auxiliares didácticos y equipos - para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 15.8% opina que no son utilizados adecuadamente los auxiliares didácticos y equipos.
- El 85.8% opina que sí son utilizados adecuadamente los auxiliares didácticos y equipos.

Dentro de éste 85.8% de respuestas afirmativas, se encontró que la utilización adecuada de los auxiliares didácticos y equipo es en los siguientes porcentajes:

- El 10.8% opina que solo en un 25%.
- El 27.5% opina que solo en un 50%.
- El 14.2% opina que al 100%.
- El 32.5% opina que en un 75%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.

Pregunta 8: La educación que se imparte se apega a los programas y planes de estudio que proporciona la S.E.P.?

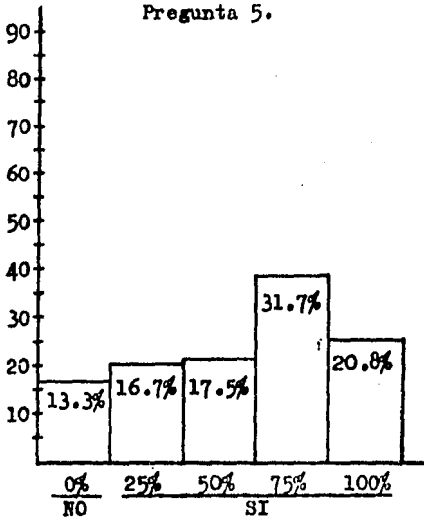
Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 100% opina que la educación que se imparte se apega a los planes y programas de estudio que proporciona la S.E.P..

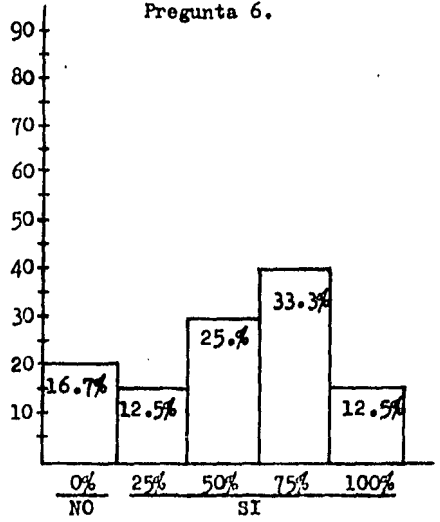
Dentro de éste 100% de respuestas afirmativas, se encontró que la educación se apega a los programas y planes de estudio de la S.E.P., en los siguientes porcentajes:

- El 1.7% opina que solo en un 25%.
- El 7.5% opina que solo en un 50%.
- El 29.1% opina que en un 75%.
- El 61.7% opina que en un 100%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.

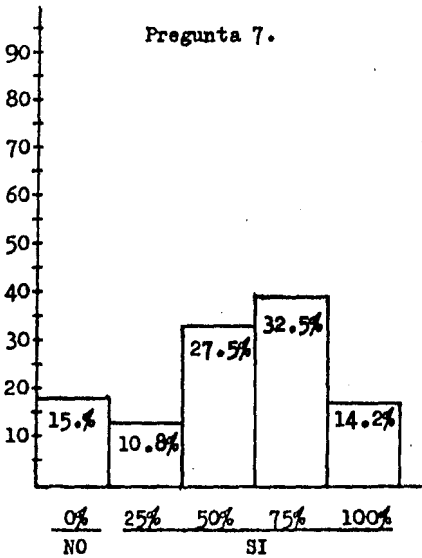
Pregunta 5.



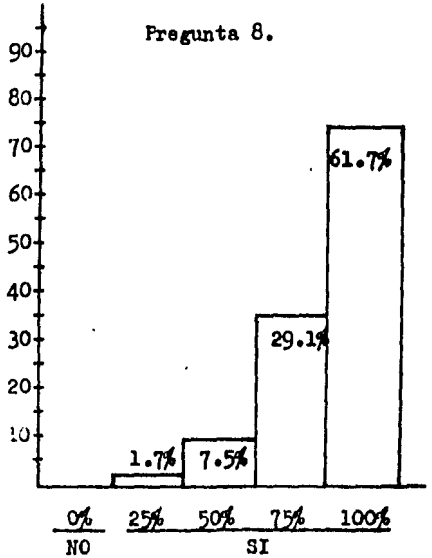
Pregunta 6.



Pregunta 7.



Pregunta 8.



GRAFICAS PORCENTUALES

Pregunta 9: Participa el personal en los programas de actualización y capacitación para mejoramiento profesional?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 7.5% opina que el personal no participa en los programas de actualización y capacitación.
- El 92.5% opina que el personal sí participa en los programas de capacitación y mejoramiento.

Dentro de éste 92.5% de respuestas afirmativas, se encontró que el personal participa en los programas de actualización y capacitación para el mejoramiento profesional en los siguientes porcentajes:

- El 8.3% opina que solo en un 25%.
- El 28.3% opina que solo en un 75%.
- El 20.% opina que en un 100%.
- El 35.9% opina que en un 50%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.

Pregunta 10: Conoce el personal las medidas técnico-pedagógicas (planes de unidad, cronogramas, etc.) que promueve la S.E.P. para el desarrollo de la labor educativa?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El .8% opina que no conoce las medidas técnico-pedagógicas que promueve la S.E.P.
- El 99.2% opina que sí se conocen las medidas técnico-pedagógicas que promueve la S.E.P..

Dentro de éste 99.2% de respuestas afirmativas, se encontró que se conocen las medidas técnico-pedagógicas en los siguientes porcentajes:

- El 10.8% opina que solo en un 25%.
- El 27.5% opina que solo en un 75%.
- El 16.6% opina que al 100%.
- El 35.9% opina que en un 50%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.

Pregunta 11: Se controla el desarrollo de la formación tecnológica que proporciona la institución?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 4.2% opina que no se controla el desarrollo de la formación tecnológica impartida.
- El 95.8% opina que sí se controla el desarrollo de la formación tecnológica impartida.

Dentro de éste 95.8% de respuestas afirmativas, se encontró que la formación tecnológica que proporciona la secundaria técnica se controla en los siguientes porcentajes:

- El 2.5% opina que solo en un 25%.
- El 20.% opina que solo en un 50%.
- El 32.5% opina que en un 75%. Siendo éste el porcentaje más elevado de las contestaciones afirmativas.

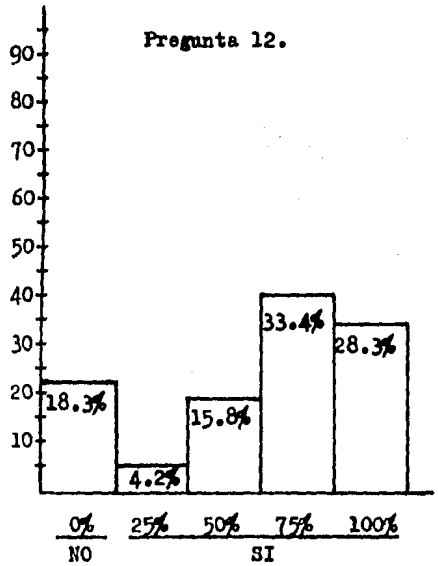
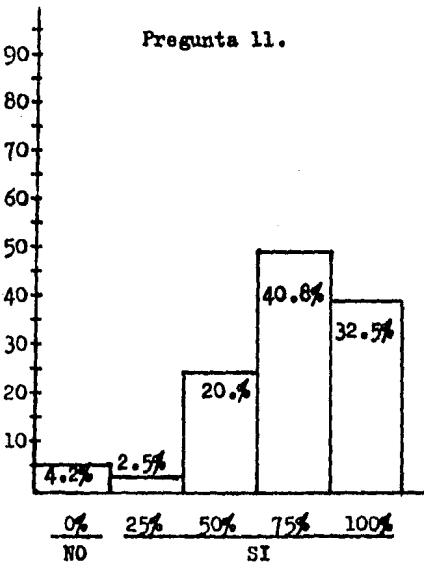
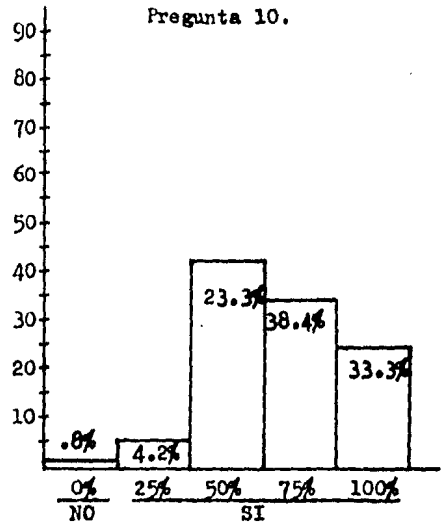
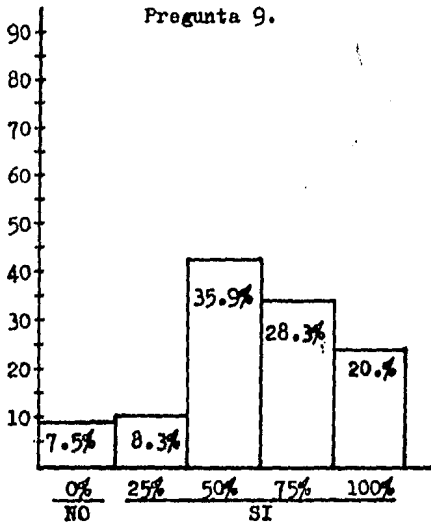
Pregunta 12: Las aportaciones que hacen los maestros respecto a los programas de estudio, se proponen ante las autoridades superiores?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 18.3% opina que las aportaciones que hacen los maestros no se proponen ante las autoridades superiores.
- El 81.7% opina que sí se proponen las aportaciones que hacen los maestros ante las autoridades superiores.

Dentro de éste 81.7% de respuestas afirmativas, se encontró que las aportaciones que hacen los maestros respecto a los programas de estudio se realizan en los siguientes porcentajes:

- El 4.2% opina que solo en un 25%.
- El 15.8% opina que solo en un 50%.
- El 28.3% opina que en un 100%.
- El 33.4% opina que en un 75%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las concentraciones afirmativas.



GRAFICAS PORCENTUALES

Pregunta 13: Se determinan las condiciones sociales, culturales, económicas y clínicas del alumnado, para orientar y/o solucionar la problemática interna del plantel.

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 9.2% opina que no se determinan las condiciones socioculturales, económicas y clínicas del alumno.
- El 90.8% opina que sí se determinan las condiciones socioculturales, económicas y clínicas del alumnado.

Dentro de este 90.8% de respuestas afirmativas, se encontró que las condiciones sociales, culturales, económicas y clínicas del alumnado se determinan en los siguientes porcentajes:

- El 10.8% opina que solo en un 25%.
- El 27.5% opina que solo en un 75%.
- El 16.6% opina que al 100%.
- El 35.9% opina que en un 50%. Siendo éste porcentaje el más elevado en las contestaciones afirmativas.

Pregunta 14: Existen vínculos entre las actividades de asistencia educativa con los centros de orientación juvenil, familiar y de asistencia social de la zona?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 26.7% opina que no existen vínculos con los centros de orientación juvenil, familiar y asistencia social.
- El 73.3% opina que sí existen vínculos con los centros de orientación y asistencia social.

Dentro de este 73.3% de respuestas afirmativas, se encontró que los vínculos que existen con los centros de orientación y asistencia social en los siguientes porcentajes:

- El 15.4% opina que solo en un 25%.
- El 15% opina que en un 75%.
- El 14.2% opina que al 100%.
- El 29.1% opina que en un 50%. Siendo éste el porcentaje más elevado de las contestaciones afirmativas.

Pregunta 15: Se promueve la formación de bolsa de trabajo que -
tengan a mejorar la calidad del servicio proporci-
onado al alumno?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la si-
guiente manera:

- El 25.8% opina que sí se promueve la formación -
de bolsa de trabajo para mejorar la calidad del
servicio al alumno.

Dentro de éste 25.8% de respuestas afirmativas se
encontró las siguientes opiniones representados en
los siguientes porcentajes:

- El 8.3% opina que solo en un 50%.
- El 5% opina que solo en un 75%.
- El 2.5% opina que al 100%.
- El 74.2% opina que no se promueve la formación -
de bolsa de trabajo. Siendo éste el porcentaje
más elevado de las contestaciones totales.

Pregunta 16: Se promueve la consolidación y crecimiento del ser-
vicio médico escolar, para satisfacer las necesi-
dades internas del plantel?

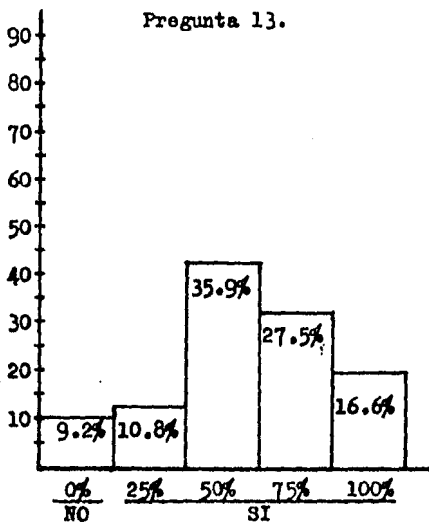
Los resultados obtenidos se interpretaron de la si-
guiente manera:

- El 7.5% opina que no se promueve el crecimiento
del servicio médico escolar.
- El 92.5% opina que sí se promueve la consolda-
ción y crecimiento del servicio médico escolar.

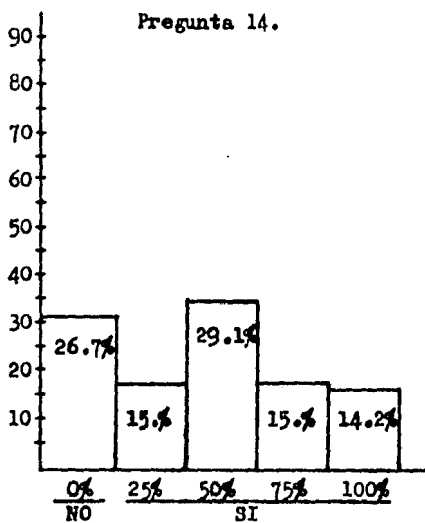
Dentro de éste 92.5% de respuestas afirmativas, se
encontró diversas opiniones representadas en por-
centajes sobre el crecimiento y consolidación del
servicio médico escolar:

- El 13.3% opina que solo en un 25%.
- El 14.2% opina que solo en un 50%.
- El 30.8% opina que solo en un 75%.
- El 34.2% opina que en un 100%. Siendo éste el -
porcentaje más elevado de las contestaciones a--
firmativas.

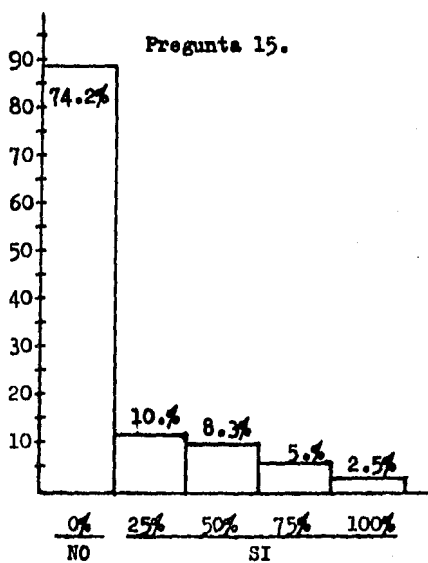
Pregunta 13.



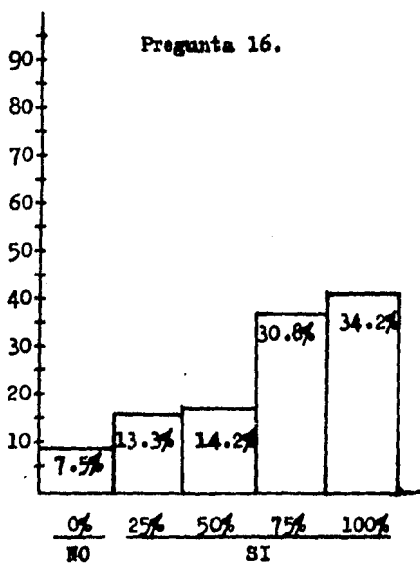
Pregunta 14.



Pregunta 15.



Pregunta 16.



GRAFICAS PORCENTUALES

Pregunta 17: El desarrollo de la cooperativa escolar se realiza de acuerdo a las normas establecidas por la S.E.P.

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 30.% opina que no se desarrolla como lo ha establecido la S.E.P.
- El 70.% opina que sí se desarrolla conforme lo ha establecido la S.E.P.

Dentro de éste 70.% de respuestas afirmativas, se encontró diversas opiniones de como se realiza el desarrollo de la cooperativa escolar expresado en porcentajes:

- El 7.5% opina que solo en un 25%.
- El 14.2% opina que solo en un 50%.
- El 12.5% opina que solo en un 75%.
- El 35.8% opina que en un 100%. Siendo éste el porcentaje más elevado de las contestaciones afirmativas.

Pregunta 18: Existen intercambios culturales y técnicos con alumnos de otras escuelas, ya sean nacionales o extranjeras?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 27.5% opina que no existen intercambios culturales y técnicos con otras instituciones.
- El 72.5% opina que sí existen intercambios culturales y técnicos con otras instituciones.

Dentro de éste 72.5% de respuestas afirmativas, se encontró varias opiniones sobre los intercambios culturales y técnicos con otras instituciones las cuales se expresan en porcentajes a continuación:

- El 18.3% opina que solo en un 25%.
- El 19.2% opina que solo en un 50%.
- El 12.5% opina que al 100%.
- El 22.5% opina que en un 75%. Siendo éste el porcentaje más elevado de las contestaciones afirmativas.

Pregunta 19: Existe comunicación escrita y verbal de todos los miembros de la comunicación con los directivos del plantel?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El 10.8% opina que no existe comunicación escrita y verbal con los directivos del plantel.
- El 89.2% opina que sí existe comunicación escrita y verbal con los directivos del plantel.

Dentro de éste 89.2% de respuestas afirmativas, se encontró varias opiniones a cerca de como se realiza, expresada en porcentajes tenemos que:

- El 6.7% opina que solo en un 25%.
- El 22.5% opina que solo en un 50%.
- El 26.7% opina que solo en un 75%.
- El 33.3% opina que en un 100%. Siendo éste el porcentaje más elevado de las contestaciones afirmativas.

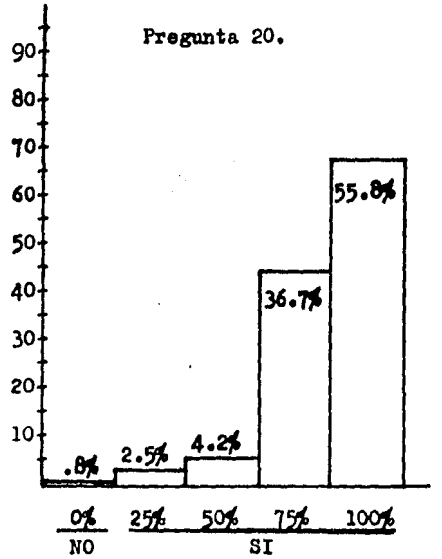
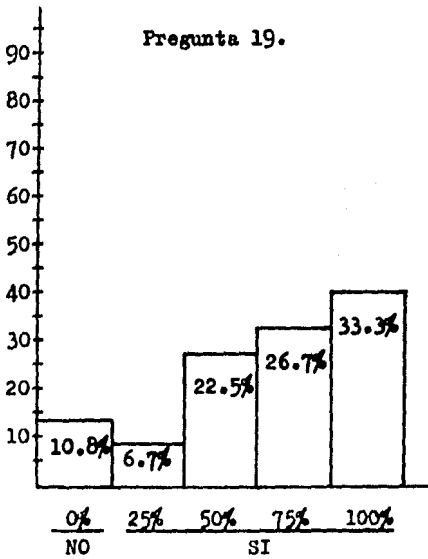
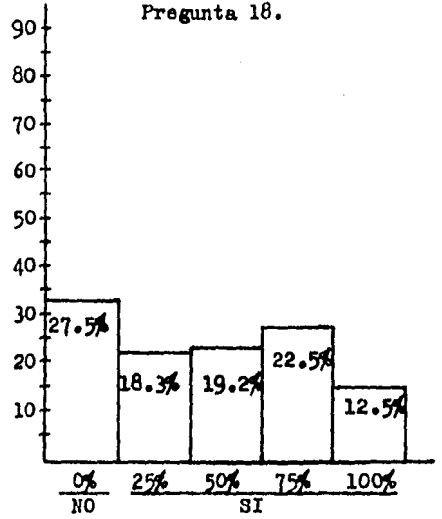
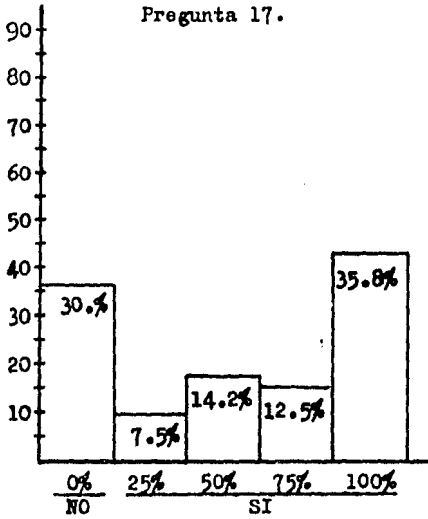
Pregunta 20: Se realiza la evaluación del aprendizaje de acuerdo como lo establecen los sistemas vigentes?

Los resultados obtenidos se interpretaron de la siguiente manera:

- El .8% opina que no se está llevando a cabo como lo establecen los sistemas vigentes.
- El 99.2% opina que sí se está llevando a cabo como lo establecen los sistemas vigentes.

Dentro de éste 99.2% de respuestas afirmativas, se encontró varias opiniones sobre la aplicación del sistema de evaluación vigente, expresado en porcentajes tenemos:

- El 2.5% opina que solo en un 25%.
- El 4.2% opina que solo en un 50%.
- El 36.7% opina que solo en un 75%.
- El 55.8% opina que en un 100%. Siendo éste el porcentaje más elevado en las contestaciones afirmativas.



GRAFICOS PORCENTUALES

CONCLUSIONES

Con lo anterior se ha demostrado que el desempeño de los Directores en las Escuelas Secundarias Técnicas, no es tan eficiente como se ha planeado; ya que algunos realizan todas sus funciones en una mínima parte, o bien, desarrollando algunas funciones al máximo y descuidando por consiguiente otras. Desde luego debe tomarse en cuenta, que algunos no poseen todo el personal necesario o tienen recursos muy limitados, por lo que su labor directiva, se hace más difícil en la consecución de las metas establecidas en base a las disposiciones generales.

- En las juntas con el personal docente, administrativo y de intendencia, no se definen completamente los métodos de trabajo, ya que en base a un programa de actividades previamente establecido por los directivos, se dan a conocer al personal para que lo lleven a la práctica; en algunos casos se modifican algunas actividades por unanimidad del personal, pero esto no siempre sucede. Esto ocasiona que no se promueva la participación del personal según las disposiciones generales por parte de la S.E.P., ya que es punto fundamental en el desarrollo de las actividades educativas. Por otra parte la calificación de méritos que realizan los directores al personal según la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, no cumple con su propósito, que es el de futuros ascensos, de acuerdo con la preparación y méritos logrados en el desarrollo de su trabajo; ya que los ascensos se dan por las propuestas realizadas por los mismos directores o autoridades superiores. Cabe señalar que ésta cali-

ficación de méritos en las Escuelas Secundarias Técnicas no tienen otro uso, en comparación como generalmente lo utilizan en otras instituciones; para mejorar la eficiencia del trabajo, conocer cualidades del personal, promociones, tomar decisiones, - etc.

- Actualmente los maestros no participan plenamente en los cursos de capacitación y mejoramiento profesional que imparte - la S.E.P., esto es debido a que los directores no promueven la participación de todo el personal o no logran despertar en ellos la iniciativa de superación, para que sientan la necesidad de participar regularmente en los cursos de capacitación y mejoramiento profesional para así mejorar en su labor educativa.

- En cuanto a la educación impartida en las Escuelas Secundarias Técnicas, se puede decir con seguridad, que con los planes y programas de estudios proporcionados por la S.E.P., se ha simplificado el trabajo de los maestros, además, todas las Escuelas tienen los mismos lineamientos para preparar al alumnado, y de ésta manera tener egresados con la misma preparación por - todo esto, los planes y programas son respetados y aplicados en todas las Escuelas Secundarias Técnicas.

- Los recursos materiales que se designaron a las Escuelas, no son en la misma proporción, ya que depende en gran parte de las dimensiones, capacidad y antigüedad de cada escuela. Por - consiguiente, los directores de cada escuela se tienen que ajustar al presupuesto y recursos materiales que se les otorguen para desarrollar la labor educativa. Por lo tanto, el uso y mantenimiento de dichos recursos, será de acuerdo a las condiciones y limitaciones que se tengan. Es por esto, que no se le puede exigir a los directores que se obtenga el equipo necesario y el mantenimiento requerido para mejorar las exposiciones con auxiliares didácticos, en cada una de las materias impartidas por los profesores, para que de ésta manera se facilite más aún el proceso enseñanza-aprendizaje.

- Las condiciones sociales, culturales, económicas y clínicas del alumnado, por su laboriosidad, tiempo y costo no son estudiados totalmente, ya que el número de alumnos es muy elevado, por consiguiente solo se realiza en aquellos casos que presenten alguna problemática fuera o dentro del plantel. Es por esto que los vínculos que existen con los centros de orientación juvenil, familiar o de asistencia social son muy esporádicos. En cuanto a la bolsa de trabajo que se debe promover en las Escuelas Secundarias Técnicas es casi nula, ya que no se ha logrado integrar a las Secundarias Técnicas, porque los directores no le han dado el apoyo necesario para de ésta manera mejorar el servicio que se le debe proporcionar al alumnado en éste aspecto.

- Existe un gran número de cooperativas escolares que no satisfacen los requerimientos necesarios para poder funcionar, es decir no se cumplen con los requisitos que marcan las normas dictadas por la S.E.P. para que las cooperativas puedan integrarse y funcionar adecuadamente.

- Con todo lo anterior podemos concluir que los directores están cumpliendo las funciones específicas que se marcan en el análisis de puesto, pero no lo están desempeñando en el porcentaje planeado. Esto es producto de que no todos realizan sus actividades específicas empleando el proceso administrativo, para obtener los resultados previstos en la planeación. Cabe señalar que todos los directores reciben cursos de administración general para mejorar su función directiva, pero no todos los ponen en práctica; es necesario que no se pierdan los pasos del proceso administrativo como son planeación, integración, organización, dirección y control, ya que todos se tienen que realizar aunque sea en un menor o mayor grado. Por todo esto, se hace necesario que se promueva la participación del Licenciado en Administración en la dirección de Centros Educativos, ya que en estos también se les necesita como profesionistas por sus co

nocimientos generales, capacidad y amplia visión. Lo anterior se concluye, porque de las siete Escuelas Técnicas visitadas -- predominaron los Licenciados en Derecho, Ingenieros y Profesores, ignorandose el motivo por el cual los Licenciados en Administración no participan como directores en los Centros Educativos de Enseñanza Media, todo esto ha sido deducido según los datos obtenidos en las visitas hechas a las Escuelas Secundarias Técnicas.

Como conclusión final sobre la hipótesis planteada, se puede decir, que los Directores de las Escuelas Secundarias Técnicas en el Distrito Federal, sí están cumpliendo con las funciones directivas de acuerdo con las disposiciones generales de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, pero no al 100% como se ha planteado, ya que el porcentaje cuantitativo -- que se obtuvo de el desempeño de las funciones es de un 80%, el cual considero aceptable. Pero debe aclararse, que el 20% restante que no se está realizando ocasiona muchos problemas (como se ha tratado anteriormente) que pueden disminuir en el futuro, el porcentaje obtenido.-

RECOMENDACIONES

En la realización de las funciones directivas, considero - que existen actividades a las cuales no se les está dando la im- portancia debida, lo cual está repercutiendo en la comunidad es- colar y, por consiguiente en el desarrollo de la labor educati- va. Es por esto, que propongo a continuación, algunas recomen- daciones que mejorarán su funcionamiento.

- Mantener abiertos los canales de comunicación con todo - el personal, ya sean docentes, administrativos o de intendencia; pues con esto se podrán conocer los pensamientos y el sentir -- del personal de la comunidad escolar en cuanto a las funciones que está realizando. Además, el personal podrá percibir que su voz es escuchada por los directivos del plantel y que se les to- ma en cuenta porque forman parte activa en el desarrollo de la educación.

- Procurar que los métodos de trabajo que se elaboran a--- nualmente en las juntas con el personal docente, administrati--- vos y de intendencia, sean definidos por ellos mismos. También se podrá atender a su vez, todas las sugerencias y opiniones -- que el personal aporte sobre su trabajo; de esta manera podrán sentir seguridad en sí mismo, confianza y estar concientes de - que forman parte integral de la institución.

- Es necesario dar una mejor utilidad a la calificación de méritos que se realiza a todo el personal de las Secundarias -- Técnicas, ya que normalmente solo se utilizan para los posibles

ascensos, es por esto, que debe tener otras finalidades que re-
dituen beneficios tanto a la institución como al empleado; la -
institución podrá conocer las cualidades que pueden ser aprove-
chadas y desarrolladas en el personal, para mejorar su rendi-
miento en base al entrenamiento, etc.. El empleado al conocer
que sus méritos están siendo calificados, es probable que se es
mere pues sabe que su esfuerzo no está pasando inadvertido y --
que la escuela tiene interés en su trabajo. Con esto se podrá
detectar a los elementos que realmente trabajan, estimulandolos
con algún reconocimiento, y a su vez observar aquellos que solo
fingen realizar su trabajo, imponiéndoles alguna sanción admi-
nistrativa; siempre y cuando ésta calificación sea objetiva e -
imparcial por parte de los directores.

- Lograr que el personal docente participe en su totalidad
en los cursos de capacitación y mejoramiento profesional, para
que de ésta manera, se actualicen con las medidas técnico-peda-
gógicas que les servirán de apoyo para simplificar sus activida-
des y tener un mejor control y eficiencia en el desarrollo de -
su trabajo; además debe procurarse que todos los auxiliares di-
dáticos y equipos con que se cuenta, por muy sencillos o sim-
ples que sean, se ocupen al máximo en la exposición de sus cla-
ses. En ésta área de desarrollo educativo, es donde los direc-
tores deben de dar su máximo apoyo, ya que ésta área es la base
en los Centros Educativos; por lo tanto su buen o mal desarro-
llo, será reflejado en la preparación que tengan los alumnos al
concluir su ciclo escolar.

- Apoyar para la integración de la bolsa de trabajo en las
Secundarias Técnicas, ya que son los directores los que pueden
mantener relaciones estrechas con los centros productivos de la
comunidad, relacionados con las especialidades tecnológicas que
se imparten en las Secundarias Técnicas, por lo tanto se mejora-
rá el servicio proporcionado a los alumnos egresados; lo ante-
rior traerá como consecuencia, que el alumnado comprenderá la -

importancia y beneficio que tiene su formación tecnológica y -- que a su vez, es un futuro premisorio en caso de no continuar -- con estudios de nivel medio superior, ya que su preparación con tiene los conocimientos básicos requeridos como Auxiliar Técnico.

- Supervisar estrechamente el desenvolvimiento de la cooperativa escolar, para que ésta funcione conforme a los lineamientos que marcan las normas dictaminadas por la S.E.P., lo anterior se hace necesario, ya que actualmente la cooperativa escolar está siendo manejada por particulares, los cuales la han -- convertido en un negocio personal, pues no proporciona a los alumnos, alimentos higiénicos ni precios accesibles. Es necesario por tal motivo, que las cooperativas de consumo, sean integradas como se establece en las normas, con representantes de -- la sociedad de alumnos, de la sociedad de padres de familia, de los profesores y de los directivos, para que todos ellos puedan mejorar los servicios que proporciona ésta cooperativa.

- Promover la realización de diversos cambios culturales, técnicos y deportivos con otras instituciones, y lograr la participación del alumnado en estos eventos, otorgándoles algún estímulo por su participación y contribución al logro del mismo; ya que normalmente se realiza solo un intercambio por año. Al promover estos intercambios, se logrará despertar en el alumno, su interés de superación al prepararse para competir.

Todo lo anterior se puede llevar a cabo si se organiza y -- supervisa estrechamente todas y cada una de las actividades emprendidas hasta su consecución, ya que de no hacerlo así, las -- actividades o funciones iniciadas tomarán otro cause por el -- cual no fueron puestas en marcha.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1983.
- 2.- Byars Lloyd L. y Rue Leslie W. Administración de Recursos Humanos concepto y aplicación. Editorial Intercontinental. México 1984.
- 3.- Chiabenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México 1981.
- 4.- Mendoza Avila Eusebio. La Educación Tecnológica en México.
- 5.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica (Primera Parte). Editorial Limusa. México 1981.
- 6.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal (Segunda Parte). Editorial Limusa. México 1984.
- 7.- Reyes Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa. México 1982.
- 8.- Romero Betancourt Samuel. La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. Editorial C. E.C.S.A. México 1982.
- 9.- Sherman Chruden. Administración de Personal. Editorial C. E.C.S.A. México 1977.
- 10.- Terry George R. Principios de Administración. Editorial C.E.C.S.A. México 1970.

- 11.- Varios Autores. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Editorial Porrúa. México 1984.
- 12.- Diario Oficial de la Federación. Acuerdo No. 97. Publicado el 2 de Diciembre de 1982.
- 13.- Subsecretaría de Educación Media. Boletín Informativo. S.E.P. Agosto 1982.
- 14.- Subsecretaría de Educación Media. Norma Educacional; Planes de Estudio para las E.S.T.. S.E.P. Periodo 1984-1985.
- 15.- Subsecretaría de Educación Media. Manual de Organización. S.E.P. 1984.