

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PROPUESTA DE DIGITALIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD
ADMINISTRATIVA PARA LA SECUNDARIA OFICIAL No. 420
"SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ" ESTADO DE MÉXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A N

ANTONIA GUADALUPE PÉREZ RAMOS
MIGUEL ANGEL AGUILAR DURÁN
OSCAR VARGAS SÁNCHEZ

DIRECTOR DE TESIS:
LICENCIADO Y MAESTRO. CARLOS FABIÁN FONTES MARTÍNEZ

MÉXICO, D.F. OCTUBRE 2004

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN		4
CAPÍTULO I	MARCO CONCEPTUAL DE NORMATIVIDAD Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	8
1.1	Generalidades de Normatividad	8
1.1.1	Normatividad Educativa	9
1.2	Administración	10
1.3	Administración Pública	11
1.3.1	Administrador Público	14
1.3.2	Proceso Administrativo	18
1.3.3	Burocracia	23
1.4	Administración Educativa	30
1.4.1	Administración Escolar	33
1.4.2	Administrador Educativo	34
1.5	Generalidades de Organización	37
1.5.1	Elementos de Organización	39
1.5.1.1	División del Trabajo	40
1.5.1.2	Asignación de Funciones	42
CAPÍTULO 2	LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	45
2.1	La Administración Pública en México	45
2.2	La Administración Educativa en México	61
2.3	El Proceso Administrativo en la Administración Educativa	64
2.4	La Normatividad en México	69
2.5	La Normatividad como Eje del Administrador Educativo	70
2.6	La Toma de Decisiones en el Administrador Educativo	72
CAPÍTULO 3	LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS EN EL ESTADO DE MÉXICO	76
3.1	Datos Históricos de la Creación de las Escuelas Secundarias	76
3.2	Concepto de Escuela	78
3.3	Concepto de Secundaria	81
3.4	Organización en Secundaria	82
3.5	Ubicación Física de la Escuela Secundaria No. 420 “Sor Juana Inés de la Cruz”	88
3.6	Organigrama de la Secundaria 420	90
3.7	Elementos que constituyen la Escuela Secundaria No. 420	91
3.8	Legislación Educativa	107
CAPÍTULO 4	DOCUMENTOS NORMATIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA	108

4.1	Leyes	108
4.2	Acuerdos	109
4.3	Reglamentos	109
4.4	Manual de Organización	109
4.5	Circulares	112
4.6	Decretos	112
CAPÍTULO 5	INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y SUS RESULTADOS	113
5.1	Técnicas de Investigación Aplicada	113
5.1.1	Elaboración de Instrumentos	114
5.1.2	Selección de la Población	116
5.1.3	Aplicación del Cuestionario	118
5.1.4	Datos Generales	119
5.1.5	Resultados Obtenidos	119
5.2	Diagnóstico	132
5.3	Propuesta	144
5.4	Creación de un Módulo Virtual para la Escuela Secundaria Oficial No. 420	152
5.5	Elaboración de un CD	153
	ANEXO I	156
	BIBLIOGRAFÍA	158

INTRODUCCIÓN

La educación es un mecanismo de gran alcance para la nivelación social, manifestada a través de la redistribución de oportunidades sociales. En México las oportunidades educativas de los individuos están determinadas por su origen socio-económico, de manera que la educación, será más bien un mecanismo para la transmisión de las desigualdades de una generación a otra; las desigualdades sociales y económicas giran sobre la oportunidad de acceso a la educación así como al aprovechamiento en la escuela, éxito social y económico en relación con la educación recibida.

En el ámbito educativo una de las políticas públicas es la propuesta hecha por el Gobierno, de llevar a cabo la digitalización como es el “**e Gobierno**” así como la propuesta de Revolución Educativa que incluye la digitalización de todos los sistemas en las estructuras gubernamentales, incluyendo la SEP. Los cambios en la normatividad propuesta para la difusión de la información que hasta antes de ésta era considerada de tipo confidencial, ha hecho que la información esté disponible para los ciudadanos y usuarios de un servicio.

Evidentemente para la Administración Educativa así como en la gestión escolar es importante implementar el sistema CRM –

Administración de las Relaciones con los Ciudadanos- ya que creemos que la propuesta de difusión de la información de la normatividad administrativa en las escuelas secundarias del Estado de México, llevará a un mejor conocimiento de las normas administrativas que rigen el comportamiento y desarrollo de las organizaciones educativas, tanto al interior como al exterior de las instituciones escolares, las cuales están inmersas en el sistema educativo.

El resultado que hemos obtenido del análisis efectuado mediante el estudio de campo realizado en las entidades escolares que se especifican en el capítulo correspondiente a la metodología, nos dio la idea de digitalización mediante la elaboración de una página Web con contenido de Gestión Escolar y la elaboración de un CD con la normatividad jurídica y administrativa vigente en el Estado de México, para la actualización y aplicación pertinente con el objetivo principal de obtener un mejor desarrollo profesional del personal docente frente a grupo, personal administrativo y con disponibilidad a todos los ciudadanos.

La investigación de esta tesis se estructura en cinco capítulos; en los cuales se establece que, el conocimiento de la normatividad existente en el Estado de México es básico para el funcionamiento y desarrollo de las Instituciones Educativas y en donde se determina la interrelación que existe entre los integrantes de dichas organizaciones, pero

principalmente con el docente; los objetivos por alcanzar de acuerdo al conocimiento de la normatividad obtenidos a partir de la propuesta de la digitalización de la información, a partir de las hipótesis establecidas como resultado de la investigación.

El primer capítulo se titula: Marco Conceptual de Normatividad y Administración Escolar; aquí nos referimos al marco conceptual de normatividad y administración escolar con el objeto de tener un panorama relacionado con el tema que nos ocupa en la presente investigación y como a partir de estos conceptos, nosotros orientamos la línea de investigación documental y de campo.

El segundo capítulo se titula: La Administración Educativa; en donde abordamos los conceptos de Administración Pública, Administración Educativa y Normatividad en México, así como la influencia que tiene ésta en la toma de decisiones en el Administrador Educativo.

El tercer capítulo es la Administración de las Escuelas Secundarias en el Estado de México; aquí nos referimos al aspecto de Organización y Administración en las Escuelas Secundarias en el Estado de México, así como la creación de las mismas y su normatividad, en este capítulo hacemos la descripción de la estructura organizacional de la escuela secundaria “Sor Juana Inés de la Cruz” y de los elementos que la constituyen.

En el capítulo cuatro se describen los Documentos Normativos que están relacionados con la educación básica en el Estado de México.

En el capítulo cinco se describen los métodos de Investigación de Campo y los Resultados obtenidos a partir de la misma, incluyendo la propuesta de creación de un Módulo Virtual (Página Web diseñada para la secundaria, motivo de nuestro estudio con contenido de gestión e información general) así como la creación de un CD el cual contiene la normatividad jurídica y administrativa existente en el Estado de México para su conocimiento y aplicación correspondiente.

CAPÍTULO I

Marco conceptual de Normatividad y Administración Escolar

En este primer momento de análisis metodológico se definen conceptos que son claves para el desarrollo de este trabajo, tales como: normatividad, administración, y otros conceptos utilizados que serán definidos, para el desarrollo del mismo.

1.1 Generalidades de Normatividad

El desarrollo del presente apartado, precisa mencionar el origen del término “normatividad” el cual es aplicado en el sistema educativo nacional.

A raíz de la Revolución francesa (1787-1799) se estableció el respeto a los individuos. El derecho como norma es vital en toda organización política moderna, llamada Estado de derecho.

Las normas jurídicas relativas a lo educativo han cambiado, su evolución va desde las primeras leyes de educación en el siglo XIX, hasta la legislación Educativa constituida por disposiciones jurídicas en todas

las modalidades y niveles, éstas regulan las actividades educativas. Este conjunto de disposiciones jurídicas que inciden en la educación básica es denominada “Normatividad”.

Todo acto de poder público se fundamenta en una disposición general previa, así se garantiza que las acciones de los funcionarios sean racionales y que las reglas que norman esas acciones, obligatoria para autoridades y particulares definan objetivos y procedimientos.

Así el directivo, administrador, supervisor, subdirector, docentes, padres de familia y alumnos de escuelas de educación básica deben conocer el marco normativo bajo el cual opera el plantel, definiendo sus funciones, facultades y derechos de quienes intervienen en el proceso educativo y la normatividad definida por el poder público.

1.1.1 Normatividad Educativa

Las disposiciones jurídicas aplicables a la Educación Básica integran la normatividad educativa formada por normas jurídicas, constitucionales, legales o administrativas. “...Normatividad es en general lo que prescribe cómo deben ser que las cosas que rigen la acción educativa”...¹

¹ Gobierno del Estado de México, Programa para la Calidad Educativa 2001-2002, Dirección General de Educación Básica, Toluca, Estado de México, p. 111

Las normas en el aspecto educativo son creadas por el Estado, de tal manera que tienen carácter de obligatoriedad para instituciones y personas involucradas con la educación básica.

La normatividad debe ser considerada como parte estratégica de lo institucional de las tareas educativas, ésta define la educación, sus objetivos y procesos para lograrla.

1.2 Administración

La Administración es una actividad humana que funciona para la creación y el mantenimiento de organizaciones o instituciones las cuales son conformadas como equipos de trabajo para satisfacer necesidades sociales.

“...El término administración deriva de la palabra latina *Administratio, Onis, Administratione*, cuyo significado es administrar que está compuesta por los vocablos *ad* y *ministrare* que quiere decir servir. En tales condiciones, gramaticalmente a la administración se le puede definir como la actividad consistente en servir o prestar servicios...”²

² Galindo Camacho Miguel, Teoría de la Administración Pública, Editorial Porrúa, México 2000, pp 1-2

“...La administración es la ciencia y el arte de coordinar esfuerzos y recursos para obtener resultados satisfactorios, para alcanzar objetivos bien establecidos con base en un proceso dinámico y efectivamente desempeñado...”³

La administración es un proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros para lograr los objetivos de un grupo social. Mediante la actividad estructurada, ordenada y organizada por las autoridades del Gobierno o institución, para que mediante leyes, reglas, normas, principios, técnicas y esfuerzo cooperativo, se alcancen propósitos comunes.

1.3 Administración Pública

Para delinear el concepto de la Administración Pública que en comunión con el proceso administrativo y retomando conceptos para obtener objetivos como es un servicio, “... la administración es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, que tiene la finalidad de apoyar la consecución de los objetivos de una organización, a través de la

³ Cristian Edgar Guzmán Aranda, Análisis de la Eficiencia Académica en el Nivel Medio Superior Publico del Distrito Federal, (Propuesta para la creación de un plan de Estudios Homogéneo denominado: “Tronco Común”, con base en los planes de Estudios de las Modalidades de Bachillerato), Tesis de Licenciatura, UPN, México 2000, Pág. 10

provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficacia posible...”⁴

La administración pública, considerada como ciencia social se auxilia de otras áreas del conocimiento como son el derecho, psicología, antropología, matemáticas, etc. La Administración Pública, es una ciencia social que está vinculada con la Ciencia Política y se materializa con la prestación de servicios públicos en beneficio de la comunidad esto es, que sus objetivos buscan el bienestar social, utilizando racionalmente los recursos adjetivos de acuerdo a los medios sustantivos del Estado.

Nace de la necesidad de la utilización racionalizada de recursos. Así podríamos destacar el pensamiento francés posterior a la Revolución francesa cuando se modifica el pensamiento absolutista relacionado con el manejo indiscriminado de recursos del Estado.

En la obra *El espíritu de las Leyes*, de Montesquieu, se hace notar el punto más importante para el desarrollo de la Administración Pública que es la división de poderes, sobresaliendo el poder ejecutivo ya que es el que realiza la Administración Pública, de esta manera, la evolución y cambios que ha sufrido la Administración Pública, ha intentado hacerla más eficiente y eficaz.

⁴ Op. Cit. p. 11

Marx en su libro *El Capital*, sostiene que en un régimen capitalista, la sociedad burguesa es antisocial y el Estado no puede eliminar esta característica por la impotencia de su administración.

Max Weber, destacado sociólogo de la época contemporánea establece para la administración pública la importancia de la burocracia que hace sentir su presencia sobre todo en instituciones complejas como es el Estado y el papel que aquella desarrolla dentro del aparato Estatal lo llama *dominación legal* destacando que la burocracia en la administración pública tenga un carácter profesional.

Consideramos que la Administración Pública es una parte invaluable en el desarrollo de las funciones del Estado moderno, de acuerdo al crecimiento que se ha desarrollado en el sector público en México su importancia va en aumento, como ha ido en aumento la población demandante.

La Administración Pública es un sistema dinámico, regulado por una normatividad jurídica, en las estructuras organizacionales en busca de objetivos para la satisfacción de necesidades sociales.

En el aparato del Estado Mexicano y actualmente en consideración del crecimiento y por tal motivo de la demanda de nuevas tecnologías cabe

hacer resaltar las necesidades de la aplicación de los avances tecnológicos, para beneficio de la administración pública.

1.3.1 Administrador Público

El continuo crecimiento del sector público en México y la demanda evidentemente relacionada a este crecimiento, ha obligado a la formación de profesionales de la Administración Pública para la atención profesional de las demandas, que necesitan ser atendidas a través de conocimientos cada vez mas sofisticados relacionados con los diversos pasos del proceso administrativo.

“...Para instrumentar las políticas que hemos expuesto, recurrimos reorganizar la administración para organizar el país...”

José López Portillo

Dentro del aparato estatal mexicano la necesidad creciente de personal capacitado en la administración pública, también está en íntima relación con los avances en la tecnología moderna y que se pueden relacionar técnicamente en los señalamientos que se hacen en la orientación del perfil profesional de los administradores públicos:

“...1. Las nuevas necesidades de coordinación y control, reconocidas y organizadas por la Reforma Administrativa.

2. La utilización de sistemas de planeación y programación más avanzados como el PNDI en el primer caso y el Presupuesto por Programas en el segundo,

3. El desarrollo de sistemas cada vez más complejos e integrados de procesamiento y transmisión de la información.

4. La expansión de las diversas actividades sustantivas necesarias para el cumplimiento de los planes.

5. La reestructuración de áreas clave de actividad económica del sector paraestatal, también incluida en la Reforma Administrativa.

6. La conducción en el campo de expansión industrial previsto como consecuencia de los energéticos, aumentará aún más las presiones sobre la capacidad administrativa del Estado.

7. Por último mencionaremos que el Gobierno actual está empeñado en un esfuerzo por incrementar la participación de los distintos sectores sociales en la determinación de las políticas públicas...”⁵

Es importante reconocer y por tal motivo resaltar que en relación con los múltiples objetivos planteados por el Estado y el grado de dificultad que representa el desarrollo de las actividades orientadas al logro de objetivos planeados que afectan al sector público.

Por lo antes expuesto la demanda por el constante crecimiento de funciones de los diversos organismos del aparato gubernamental el número de administradores públicos ha crecido considerablemente, que son compatibles con el incremento en las diversas actividades administrativas.

La orientación que las universidades formadoras de Administradores Públicos en México, está orientada a un aparato gubernamental en constante expansión, hasta ahora, para satisfacer las demandas que por parte del Estado existen para guiar también la economía en México, la actividad gestora del Estado y de su capacidad administrativa.

⁵ Barenstein Jorge, LOS ADMINISTRADORES EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO, ENSAYOS DEL CIDE, Séptima edición, México 1982 pp. 101-102

Los objetivos planeados por el Estado cada vez con mayores dificultades para lograrlos, requieren consecuentemente de profesionales, que posean las capacidades necesarias suficientes para sus logros.

Las características del administrador público, para el aparato gubernamental mexicano, han sido propuestas de la siguiente manera:

“...a) (debe ser un funcionario) muy distinto del burócrata mexicano, preocupado por el cumplimiento formal de sus obligaciones y por una racionalidad legal.

b) Los tiempos requieren un administrador que pueda adaptar las técnicas más eficientes al cumplimiento de las políticas públicas que se diseñen para responder a los nuevos desafíos planteados al Estado.

c) Que se preocupe por la racionalidad sustancial de sus decisiones.

d) Que adquiera una conciencia nacional y social identificada con ideales de progreso social y democratización del sistema sociopolítico.

e) Que sea capaz en suma, de captar las demandas que la sociedad le formule a la administración pública en cada momento y anticipar las que resulten del cambio social...”⁶

La *Carrera Profesional* de Administración pública ofrece la formación de carreras para sus funcionarios ofreciendo el escalafón y la posibilidad de promoción, ascenso y motivaciones para su personal, con la consideración de un mejor aprovechamiento de sus recursos humanos.

1.3.2 Proceso Administrativo

Se concibe la administración como un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos. ...”Las diversas funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo...”⁷

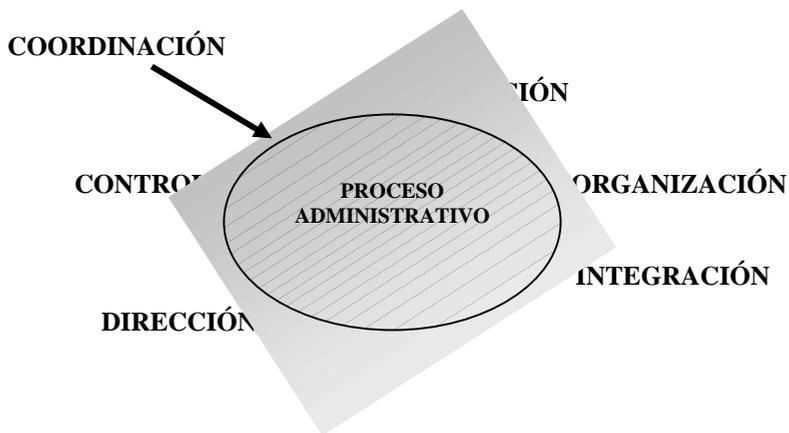
Todo fenómeno, operación o tratamiento que presente cambios continuos en el tiempo se denomina proceso. Así el concepto “proceso” implica que todo lo que en él interviene es dinámico, esto es, evoluciona

⁶ Op. Cit. p. 117

⁷ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, México 2000, p. 317

continuamente, y los elementos que conforman los procesos actúan entre sí y cada una de sus partes afecta a los demás.

El desempeño de las funciones administrativas forman el denominado *ciclo administrativo o proceso administrativo*.



Este ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuo mediante la retroalimentación, a través de la evaluación de objetivos alcanzados, y es la Coordinación la que se encarga de la sincronización de las anteriores, esto es, el acoplamiento de dicho proceso administrativo.

Lo anterior ha hecho que la administración de los recursos públicos, en la actualidad se valga de la aplicación del proceso administrativo, para lograr la mejor realización de objetivos definidos planeados.

Evidentemente el crecimiento actual de las necesidades, principalmente en el terreno económico y en el ámbito educativo, la *coordinación* y el *control* cuya necesidad ha aumentado conforme el crecimiento lo ha ameritado de acuerdo a las múltiples reformas administrativas acontecidas en la actualidad, la *programación* y *planeación* han sido aplicadas con notorio acierto.

Es invaluable la necesidad de recopilación y análisis de información y la transmisión de la misma, en el aumento de las funciones sustantivas para la realización de los variados programas y planes de desarrollo.

La manera en que el proceso administrativo, se ha manifestado para el cumplimiento de objetivos que plantea el Estado para satisfacer las demandas sociales; al Gobierno se le han presentado situaciones relacionadas entre el cumplimiento de programas y planes con objetivos definidos y con la existencia de los recursos administrativos y la forma más adecuada de aplicarla, para garantizar el bienestar social de la mayoría de la población.

Planeación

Una vez establecido el diagnóstico y habiendo detectado las necesidades y demandas sociales por satisfacer, la planeación como parte del proceso administrativo nos permite definir y dar respuesta a la interrogante

“Qué” en términos de responder qué es lo que procede y detallar lo que va a hacerse, esta parte del proceso incluye la toma de decisiones íntimamente relacionadas con las políticas y objetivos de la empresa u organización, realizándose en este paso del proceso la elaboración de programas con una detallada jerarquización de procedimientos y métodos específicos para el desarrollo y evolución de los planes y programas elaborados.

Organización

Esta etapa del proceso administrativo nos permite definir las actividades diversas para el desarrollo de los planes y programas planeados, mediante el desarrollo pormenorizado de las actividades que dentro de la organización, nos muestran funciones jerarquizadas entre los directivos y las unidades subordinadas. Considerando que la comunicación existente entre las unidades administrativas, tanto vertical como horizontal nos va a permitir la identificación de funciones específicas dadas en los diversos programas para el logro de objetivos.

Integración

Es la parte logística dentro del proceso administrativo, consistente en la obtención y utilización por parte de la organización de los recursos financieros, humanos, materiales y otros elementos necesarios para el

desarrollo de los planes y programas; agrupando en esta parte del proceso la armonización y la jerarquización de los elementos anteriores.

Dirección

La dirección como parte del proceso administrativo, permite definir las instrucciones necesarias y pormenorizadas para establecer la interrelación entre directivos y subordinados de una institución, y de esta manera responder “Cómo” se van a llevar a cabo las diversas disposiciones y detallar funciones a cada elemento constitutivo de la organización, incluye la estructuración de las órdenes y estrechas relaciones entre los elementos de la institución, así como la toma de decisiones para la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros en el desarrollo de las funciones específicas existentes en el interior de una empresa, para el logro de resultados esperados.

En esta parte del proceso son determinantes los factores autoridad y poder por parte del directivo y el liderazgo que éste ejerza, en vista de que las personas necesitan siempre de alguien quien los dirija, permitiéndonos definir el significado del poder, como el potencial para ejercer influencia en otras personas y autoridad, refiriéndose a la capacidad inherente a los cargos de la institución.

Control

Son las medidas que regulan el funcionamiento del sistema administrativo, consistente en la delimitación en la operación, de acuerdo con los planes y programas establecidos para el logro de objetivos, que están relacionados con el establecimiento de estándares, motivaciones, medición de la ejecución, interpretación y acciones tendientes a la corrección de la definición de funciones.

Así, el control permite la corrección de comportamientos poco aceptados o indeseables, medidas que en ocasiones se han considerado coercitivas, inhibitorias, delimitación de actividades o manipulaciones en diversas funciones tendientes a la inhibición individual y libertades de los integrantes de la institución.

1.3.3 Burocracia

La burocracia constituye un tipo de organización que opera sobre la base de un plan racional y lógico en donde la eficiencia es parte fundamental. Su aplicación está presente tanto en la administración pública como la privada, tanto en empresas como en las escuelas.

“...La palabra burocracia proviene del francés *bureau* y del griego *kratein*; tiene una doble acepción, por lo que provoca frecuentes equivocaciones. La primera acepción es cuando se utiliza el término para calificar la influencia y los efectos excesivos de la administración, la segunda se utiliza para definir una capa social, profesionalmente abocada a dirigir y separar de la clase obrera.

En este contexto podemos observar las siguientes concepciones: peyorativamente señala Jiménez que es la acepción más usada: “ es la influencia excesiva de los empleados públicos en las actividades del Estado y la clase social que ellos forman”. También desde el punto de vista positivo es el poder que ellos tienen como grupo formal, junto con los problemas inherentes que tiene toda organización en gran escala...”⁸

En los sistemas educativos la aplicación y difusión de la burocracia no ha permanecido al margen de los cambios en los enfoques administrativos. En un principio se le dio un enfoque puramente sociológico, pero con el tiempo su expansión a sido rápido a todos los niveles: Economía, psicología, política, etc. y en el caso que nos ocupa a la Administración Pública y dentro de ésta a las instituciones Educativas.

⁸ Arturo Ortega Blake, Diccionario de Planeación Económica, Aspectos Políticos, Aspectos Sociales, Aspectos Administrativos, Editorial Trillas, México 1989, Pág. 45

El modelo burocrático tiene sus orígenes en los años 40 ante la falta de orden, de formalizar procedimientos y mejorar los resultados de las organizaciones que rápidamente iban en crecimiento, Max Weber buscó un sistema “ideal o puro” en la segunda mitad del siglo XX al que llamó *Burocracia* al que en la actualidad se le da el sentido despectivo de papeleo e ineficiencia.

Para Weber, la burocracia era la forma más eficiente de organización y la más efectiva en los organismos que surgieron para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La burocracia se basaba en la racionalidad para implementar los medios mediante los cuales se garantizaba la eficiencia en la búsqueda de objetivos, el papel de la burocracia en las instituciones complejas como es el Estado, resulta importante y preponderante para el desarrollo de la Administración pública y para su funcionamiento, algunos principios que en las modernas administraciones ha resaltado: *la especialización*, la cual es esencial para la generación de recursos humanos altamente especializados para el desarrollo de funciones de autoridad y jerarquía para los puestos de nivel alto; siendo interesante recordar que lo más importante se observa en la división del trabajo.

Los administradores aplicaron pronto el modelo a sus empresas, sin embargo este modelo burocrático dentro de la educación en muchas

ocasiones las instituciones se inclinan preferentemente por lo tradicional que por el cambio y se hacen los procedimientos como se venían haciendo con la consecuente resistencia a experimentar nuevas formas y tecnologías por más beneficios que esto trae.

“... Dentro de una organización escolar se identifica modelos como son: La manera en que influye la sociedad hacia la estructura escolar y en la forma en como se reproduce la sociedad y las prácticas administrativas.

Es importante por lo tanto destacar cuatro teorías sobre la estructura escolar:..”⁹

- Organización compleja
- Sistema ajustado de forma articulada
- Producto de interacción social
- Realización de principios de poder, control y comunicación más profundos

La escuela como organización social:

Este enfoque menciona que la relación entre los elementos constitutivos de la organización, son elementos "... relativamente ordenados y coherentes" ...¹⁰, considerado en una posición deshumanizadora.

⁹ Tyler W. Organización escolar : una perspectiva sociológica, traducción: Manzano Pablo, Ediciones Morata Madrid, 2ª Edición 1996, p. 33

La escuela como organización burocrática

De acuerdo a *WEBER* el modelo trata de la burocracia como sistema de organización y gestión se considera en dos posiciones que son las siguientes: eficiente y funcional o deficiente y disfuncional.

Eficiente y funcional: En este modelo, la burocracia es considerada un sistema de gestión de alta eficiencia y racional.

Deficiente y Disfuncional: La burocracia es considerada formalista, cuya racionalidad y funcionalidad son aparentes y por tal motivo resulta irracional y disfuncional.

El modelo trata de Implementar los lineamientos de las organizaciones que la van a distinguir de las organizaciones sociales occidentales intentando crear el llamado *modelo ideal*, consistente en establecer tareas y cometidos para cada uno de los elementos constituyentes de la organización escolar, que van a estar regulados de manera oficial y jerarquizados, que lo hacen establecer una clara estratificación social del trabajo, reguladas por una normatividad de procedimientos y que va a estar ocupada por personas expertas las que van a ser pagadas y sus puestos ganados por méritos en el desarrollo de sus área, el cual ha tenido tendencias a la desaparición.

¹⁰ Op. Cit. p 37

Así mismo el modelo estaría sujeto a normatividades racionalmente calculadas, con independencia de los funcionarios que desempeñen estas normas. Este modelo, lo pensaron ideal en la toma de decisiones con objetivos claros, sin tomar en consideración principios como son: religión creencias y aspectos filosóficos.

En el modelo el aparato burocrático es representativo de la forma más racional de la administración pues en el se logra previsibilidad, estabilidad y eficiencia estricta.

Hay algo que ha sido observado en el sistema de organizaciones escolares lo que lo hace ser especial, ello radica en la llamada *Jerarquía de autoridad* que se basa en el principio de autoridad del maestro en clase, La centralización de decisiones en la dirección, la presencia de una llamada cadena de mando y el derecho a veto por parte del director, la eficacia es determinada por evaluaciones mediante exámenes de normalización externa.

Los factores anteriormente señalados: la Jerarquía de autoridad, la presencia de reglas, especificación de procedimientos y la impersonalidad consecutiva están interrelacionadas.

Es necesario establecer que en la actualidad la relación entre la burocracia y la organización escolar presenta peculiaridades como el

monopolio que representa a la vista de muchas personas, el monopolio de la educación pública dada su estructura de mercado y con su relación con la administración burocrática.

En la actualidad la burocracia está carente de objetivos claros e inaceptabilidad, resistencia a las nuevas tecnologías y en la actualidad una inseguridad existente entre la burocracia debido a la inseguridad de promoción dentro de la seguridad burocrática, sin omitir la falta de atención a los procesos internos de la enseñanza que afectan a la organización escolar debido a influencias externas a las mismas, como es la lucha de clases y a las intrigas políticas así como intereses de gremio.

En el proceso de burocratización en las organizaciones públicas o privadas, va implícita una tendencia de nivelación en la estratificación social, condicionando en las organizaciones un proceso de conformidad con las reglas y la disciplina.

El exceso de principios de jerarquía, autoridad, competencia, despersonalización, y disciplina, agravados por la profesionalización y la dependencia de la carrera burocrática, fortalece actitudes y comportamientos de los elementos que la constituyen.

Por lo anterior definimos a la burocracia como categoría social, esto es, un grupo de personas integrantes de un sistema de administración y gestión, perteneciente al aparato del Estado o a otra Organización.

1.4 Administración Educativa

Actualmente las tareas que cumple la administración Educativa son demasiado complejas, pues a la Administración Educativa le corresponde desempeñar actividades originadas en la planeación y estructuración de contenidos, hasta la vigilancia correcta de la aplicación de las actividades logísticas dentro del Sistema Educativo. Es una función en el ámbito de la administración en el cual se deben cumplir los objetivos planeados.

Para conceptuar la Administración Educativa, debemos tener como referencia a la Administración Pública, como una herramienta y la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de la normatividad, conservación y cumplimiento de los intereses públicos, para fomentar el orden social y la convivencia ciudadana.

Así se constituye como una especialidad gerencial y directora del proceso administrativo, como una metodología para la acción, esto es, un conjunto de técnicas y prácticas que un trabajo o acción lleva a efecto, de la manera más adecuada con la menor utilización de insumos.

Este aspecto se origina en el sector de la empresa privada con la llamada Administración Científica, surgida en países industrializados a principios del siglo XX, con la teoría de la Organización; que parte del supuesto de la posibilidad fáctica de controlar con margen muy pequeño de error las diferentes variables que integran el proceso administrativo.

La función administrativa más importante es la prevención ya que para ella todo el proceso administrativo es previsible con un margen de error mínimo, apostando a lo posible se puede reducir la incertidumbre.

El Ingeniero Henry Fayol en 1870 comenzó su trabajo, donde dividió la actividad industrial en funciones, una de ellas era la administrativa la cual tenía la función de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo industrial; traspolando esto en el ámbito educativo tenemos que, todo se resuelve a partir de la correcta aplicación de las técnicas y si existen problemas de equidad o relevancia de contenidos estos son originados en la incorrecta aplicación del proceso administrativo.

“..La Administración Educativa, piensa administrativamente los momentos y aspectos educativos de los procesos sociales y puede constituirse en herramienta especializada de optimización del proceso educativo...”¹¹

La finalidad de la Administración Educativa es racionalizar el proceso educativo, es decir, conducir el proceso educativo bajo los instrumentos de optimización de la administración, la eficiencia y congruencia de la política educativa.

La Administración Educativa es una disciplina social que utiliza las herramientas de la ciencia de la administración para planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso de la enseñanza y aprendizaje; su propósito fundamental es conseguir el óptimo cumplimiento de los objetivos del Sistema Educativo, aumentando la eficiencia del proceso administrativo, queremos decir, aplicar con efectividad las políticas diseñadas para aumentar la eficiencia en el uso de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. Para aumentar la calidad, así como detectar y corregir los errores que se pudieran dar dentro del proceso.

¹¹ Cobarrubia Villa V. Francisco, La Herramientas de la Razón, Universidad Pedagógica Nacional, 1995, y La teorización de Procesos Históricos Sociales, México, U.P.N, 1995, p. 68

La Administración Educativa, se desenvuelve dentro de la organización que crea, desarrolla, mantiene y controla los aspectos de educación, utilizando todos los elementos posibles para el logro de objetivos, y el manejo de técnicas, que se presenten en cuanto a la administración.

La adecuada Administración Educativa dentro de cualquier organización educativa, implica la necesidad de implementar procesos de investigación, que nos permite conocerla, para la elaboración de proyectos educativos, que nos lleven al mejoramiento de las funciones dentro de la misma.

1.4.1 Administración Escolar

En la actualidad la sociedad funciona como una organización en donde todos los sujetos de dicha organización, encaminan sus esfuerzos hacia objetivos específicos.

Así, la administración aporta los elementos y las herramientas para que los procesos dentro de las organizaciones se desarrollen de manera eficiente y se logre alcanzar los objetivos. La administración será determinante en la dirección que tome la organización social.

El término escolar, se refiere al desempeño de alguien o algo en un espacio educativo. La Administración Escolar tiene como finalidad la eficiencia de los recursos, racionalización del proceso educativo, fomentando la capacidad humana, a través del desempeño en relación a las necesidades y exigencias que en materia educativa el país requiere para su desarrollo.

De tal manera que, Administración Escolar se define como, el instrumento que cumple con las funciones de planear, dirigir, organizar, integrar y controlar las distintas tareas en el quehacer educativo, estableciendo de manera clara y precisa, los deberes y funciones que el personal tiene que realizar, atendándose siempre a una racional y justa división del trabajo.

1.4.2 Administrador Educativo

El campo en el que se desenvuelve un administrador educativo es la organización que requiera, crear, mejorar y desarrollar un proyecto educativo, mediante los mecanismos de gestión adecuados.

En el ámbito de la administración educativa se ha observado que el administrador educativo debe estar actualizado en los avances

desarrollados en el terreno de la ciencia de la educación, aún, cuando estos sean imprescindibles, no bastan para dirigir el cambio, de ahí su necesidad del conocimiento en los avances logrados con las técnicas de estructuración en las Instituciones Escolares, procedimientos que un Administrador Educativo con base en la ciencia de la Administración Pública puede aportar y con esto lograr el éxito de las políticas de reestructuración del Sistema Educativo y por consecuencia en el logro de mayor eficiencia en labor del Administrador Educativo.

Esta actividad es dinámica con una serie de tareas específicas como son:

- Ⓟ El asesoramiento de la administración pública en materia de educación.
- Ⓟ La elaboración de políticas o propuestas para la toma de decisiones, dentro de la organización cuando sea cuestiones relacionadas a lo educativo.
- Ⓟ Dentro de la organización escolar, la difusión, la disposición de criterios y organización de la enseñanza en sus diversos niveles y grados.
- Ⓟ Distribución y aplicación de recursos en función de los programas de educación, así como la coordinación y control de dichos programas.
- Ⓟ Promover el cambio con innovaciones constantes en los proyectos educativos.

“...En lo general, la tarea del directivo administrador, es conducir a la institución, lo cual lo lleva a cumplir con la gama de funciones del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control. Así mismo, el administrador que intente guiar a una institución educativa sin una reflexión teórica y sin los conocimientos estructurados por ella, lo hará desde su sentido común. Controlar con una base teórica le dará mayores posibilidades de obtener soluciones a sus problemas administrativos.

Actualmente, a partir de la tesis de la especificidad de la administración de la educación, los esfuerzos de construcción del conocimiento científico en esa disciplina, permite contar con varios paradigmas, entendidos como una serie de conocimientos desarrollados históricamente, a manera de síntesis teórica sobre el campo de la administración educativa...”¹²

El Administrador Educativo es el profesional encargado de interrelacionar, por un lado a los encargados de proporcionar el servicio educativo y por el otro a las personas que reciben dicho servicio.

¹² Cristian Edgar Guzmán Aranda, Análisis de la Eficiencia Académica en el Nivel Medio Superior Público del Distrito Federal. (Propuesta para la creación de un plan de Estudios Homogéneo denominado: “Tronco Común”, con base en los planes de Estudios de las Modalidades de Bachillerato), Tesis de Licenciatura, UPN, México 200. p. 50-51

1.5 Generalidades de Organización

Weber, se refiere a la Organización como la “*distribución de los poderes de mando*” hacemos notoria la referencia que encontramos sobre la definición de Organización “...son las formas de interrelación entre el señor y su aparato administrativo. La Organización comprende al señor y a su cuadro Administrativo, y está diferenciada como tal con respecto al resto de los miembros de la asociación de dominación...”¹³

La palabra organización etimológicamente se deriva de “...órgano organon: órgano: herramienta, parte del cuerpo que ejerce una función...”¹⁴

La organización es un proceso en el que se agrupan diversas partes dependientes una de otra para formar un todo, y cada unidad tiene funciones especiales. Las cuales “...se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas...”¹⁵

¹³ Barenstein Jorge. El Análisis de la Burocracia Estatal Desde la Perspectiva Weberiana. Los Administradores en el Sector Público Mexicano. Ensayos Del Cide, Colección Administración Pública, 2ª Edición México. pp 52-53

¹⁴ Corripio, Fernando, Diccionario Etimológico. p. 334

¹⁵ Terry, George. Principios de Administración. p. 290

Reyes Ponce dice que “...Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados...”¹⁶

Lo anterior quiere decir que, dentro de una organización el personal de la institución debe conocer cómo está estructurada, cuáles son las actividades que se realizan en ella, quiénes son los jefes inmediatos, qué recursos tiene la institución, ya que esto servirá para los objetivos y para que se lleven a cabo las metas señaladas.

Consideramos que la organización es la etapa dentro del proceso administrativo, en el cual se une el trabajo requerido para el logro de objetivos, y cada uno de los individuos que la conforman en armonía y utilización de los recursos de la institución para que todos alcancen los objetivos fijados.

¹⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera y Segunda Parte, Editorial Limusa, México, 1994, p. 211

1.5.1 Elementos de la Organización

Dentro de una Organización los elementos básicos con los que cuenta son:

- *La estructura:* la cual establece el marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, donde se da una correlación de funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.
- *La sistematización:* en donde todas las actividades y recursos deben relacionarse para facilitar el trabajo.
- *La jerarquía.* que es en donde se establecen niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- La agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, y que básicamente buscan la especialización.
- *La simplificación de funciones:* en donde se establecen métodos para realizar el trabajo de manera eficiente.

1.5.1.1 División del Trabajo

El proceso de la división del trabajo al parecer comenzó a aplicarse con la llegada de la Revolución Industrial, la cual provocó un cambio radical en el concepto de producción a gran escala; esto debido al empleo de la máquina dando paso a la especialización del trabajador.

El objetivo fundamental de toda organización es la producción de bienes y servicios. Para ser eficiente el servicio en la Institución Escolar, su funcionamiento debe sujetarse a la división del trabajo, el cual consiste en: fragmentar un proceso laboral en cada una de sus partes –tareando a los integrantes de la Institución el desempeño de cada una de ellas.

Con la división del trabajo lo que se busca es:

- mayor productividad y rendimiento del personal
- mayor eficiencia de la organización
- reducción de los costos de producción mejorando el índice costo/beneficio

Dentro de las organizaciones burocráticas, la división del trabajo debe adaptarse a los objetivos por alcanzar -la eficiencia de la organización- así una división sistemática del trabajo deberá establecer las atribuciones

de cada participante, los medios para implementar las normas y las condiciones necesarias para ellos.

La *jerarquización*, está relacionada con la división del trabajo en el que los principios de jerarquía y autoridad son determinantes para las responsabilidades que a cada quien corresponde sobre todo en los niveles medio y bajo de la pirámide de jerarquización y responsabilidades.

Es importante recordar que a los subalternos les corresponde la observación del deber de obediencia en relación a los mandatos de los superiores y que es *el personal Operativo* quien desempeña actividades consideradas básicas y elementales pero que contribuye a los logros en general de las instituciones, además de la *impersonalidad* referente a los cargos que dentro de las instituciones, están relacionadas con sus principios. Luego entonces, las funciones de cada uno están reglamentadas legalmente.

De tal manera que en la división del trabajo cada integrante desempeña un cargo y funciones específicas, cada uno sabe cual es su tarea y cuales los límites de ésta, conocer sus derechos y su autoridad; todo esto para no perjudicar la estructura y funcionamiento de la organización existente y los objetivos por alcanzar.

1.5.1.2 Asignación de Funciones

La asignación de funciones sirve para delimitar las actividades, en bloques, partes o unidades, con el objeto de realizar una función con la mayor eficiencia, precisión y el mínimo esfuerzo, dándose la especialización.

Por lo anterior el trabajo se divide en:

- Funciones
- Actividades
- Operaciones
- Coordinación

La Función, es el conjunto de acciones encaminadas a un mismo fin y en su momento agrupa a los niveles restantes. Las funciones dependiendo del órgano responsable o especialización son de dos clases: Primarias y Secundarias.

- Las funciones primarias nos representan un conjunto de actividades afines, cuyo responsable es un alto nivel jerárquico.
- Las funciones secundarias son aquellas que se desprenden de una función primaria, que se subdivide en varios grupos de

actividades más homogéneas y especializadas, las cuales se asignan generalmente a un órgano directivo, como una subjefatura o departamento.

Las Actividades, son el conjunto de operaciones contactadas que se realizan para lograr que se cumpla una función o parte de ella. Y se subdividen en genéricas y específicas.

- Actividades Genéricas, son una serie de actos comunes a una actividad (actos pertenecientes a una sola cosa).
- Actividades Específicas, son el conjunto de operaciones sucesivas y afines a la actividad que se está desempeñando.

Las Operaciones, son la división mínima del trabajo administrativo, así como las tareas específicas o pasos que se realizan en una actividad.

La Coordinación, es la sincronización de los esfuerzos y recursos de un grupo social, con el objetivo de obtener unidad, armonía, rapidez y oportunidad en la realización y logro de los objetivos deseados, para realizar eficientemente una tarea.

La eficiencia de cualquier sistema organizacional está en relación estrecha con la coordinación, la cual se obtiene, del establecimiento de líneas efectivas y fluidas de comunicación y autoridad.

La función principal de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos adecuadamente balanceados e integrados en la organización.

CAPÍTULO II

La Administración Educativa

En este capítulo se tratarán aspectos fundamentales de este trabajo, como es la Administración Pública, La Administración Educativa, La Normatividad en México, La Normatividad como Eje del Administrador Educativo y la Toma de Decisiones en el Administrador Educativo.

2.1 Administración Pública en México

La Administración Pública se aplica tanto en el terreno sencillo de las personas físicas y las familias como en la complejidad de las empresas, corporaciones y gobiernos, pues la administración es una. Lo que varía son la naturaleza, los propósitos y los medios de las instituciones administradas públicas o privadas.

“...Woodrow Wilson, presidente de los Estados Unidos de 1913 a 1921, describe a la Administración Pública, como la organización y dirección

de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno, y como arte y ciencia de la dirección de los asuntos del Estado...”¹⁷

Actualmente la Administración Pública en México se examina desde tres perspectivas: *la teórica*, en cuanto conjunto de conocimientos y procedimiento que permiten analizar y entender los hechos de gobierno; *la funcional*, como la totalidad de actividades con que se conducen y concretan las decisiones de gobierno, y la *jurídico-organizacional*, que define a la *administración pública* como la estructura de la rama ejecutiva del gobierno, encabezada por una persona, el presidente de la República.

Así en México la Administración Pública, es el conjunto de instituciones que auxilian al titular del Poder Ejecutivo, a efecto de que pueda dar cumplimiento a las obligaciones que le corresponden y ejercer las facultades que le otorgan la Constitución y las Leyes que emanan de ella.

A continuación se hace una breve reseña de lo que ha sido la Administración Pública en México, tomando como partida el siglo XIX.

¹⁷ Galindo Camacho Miguel, Teoría de la Administración Pública, Editorial Porrúa, México 2000, p.p. 78-81

En 1814, el Congreso reunido en Apatzingán había expedido el Decreto Constitucional para la Libertad de la América Mexicana, bajo el impulso de José Ma. Morelos y de Ignacio López Rayón.

En ese documento, primer intento de constituir el naciente Estado mexicano, las *supremas autoridades*, eran el supremo Congreso mexicano, el supremo Gobierno y el supremo Tribunal de Justicia; en el segundo de ellos, integrado por tres individuos, recaía el Poder Ejecutivo.

Al supremo Gobierno lo auxiliarían los secretarios de Guerra, de Hacienda y de Gobierno, en ese primer planteamiento organizativo de la administración pública en México. Este esfuerzo libertario y constitucionalista tuvo efectos limitados, pues la muerte de Morelos en 1815 dispersó y diluyó el movimiento.

No sería hasta 1821 y más por las motivaciones de los criollos que de los mestizos e indígenas, cuando el plan proclamado en Iguala por Iturbide y los Tratados de Córdoba suscritos por el propio Iturbide y por Juan O'Donojú constituyeron los pasos definitivos para conseguir la independencia del "Imperio Mexicano".

El 27 de septiembre de 1821 al firmarse el acta de independencia, quedaron establecidas la Junta Provisional Gubernativa y la Regencia del Imperio como las primeras instituciones de poder público de la nación.

En noviembre del mismo año la Junta y la Regencia crean las primeras instituciones de la administración pública mexicana: las secretarías de Estado, de Relaciones Exteriores e Interiores, de Justicia y Negocios Eclesiásticos, de Guerra y Marina y de Hacienda. Éstas se erigieron como el tronco originario de nuestra administración pública, en un contexto en el que las prioridades del Estado que emergía a la vida independiente eran la seguridad interior, la búsqueda de reconocimiento por parte de otras naciones, la defensa contra ataques del exterior y el mantenimiento de la relación entre el poder público y el clero.

Durante la década de 1840, los cuatro ministerios experimentaron diversos cambios, hasta quedar finalmente en los de Relaciones Exteriores, Gobernación y Policía; de Justicia, Negocios Eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria, de Guerra y Marina y de Hacienda.

Todos ellos se conservaron hasta 1853, cuando Antonio López de Santa Ana impuso su primera gran reforma en la administración pública mexicana mediante las Bases para la Administración de la República, que incrementaron por primera vez el número de dependencias, las cuales llegaron a seis: la de Justicia, Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública; de Guerra y Marina; de Hacienda y Crédito Público y de Fomento, Colonización, Industria y Comercio.

En 1861 Benito Juárez decretó que se simplificara el nombre de la última de las dependencias antes escritas, a las que llamó solamente de Fomento y que se eliminara la expresión Negocios Eclesiásticos, de la que a partir de entonces se denominó Secretaría de Justicia e Instrucción Pública, como efecto de la separación entre el poder público y la iglesia.

En el gobierno de Porfirio Díaz, se hicieron ajustes organizativos de la administración pública, en 1891 se crea la séptima secretaría de Estado, la de Comunicaciones y Obras Públicas, como respuesta a la creciente importancia de las nuevas vías de comunicación y de las obras de infraestructura. En 1905 la Secretaría de Justicia e Instrucción Pública se divide en las de Justicia y de Instrucción Pública y Bellas Artes. Durante la contrarrevolución de Victoriano Huerta en 1913 y 1914, la Secretaría de Fomento se dividió en la de Industria y Comercio y la de Agricultura y Colonización.

En 1917, al término de la revolución armada y con el triunfo del constitucionalismo de Carranza, se convocó a un congreso constituyente que reformaría la Carta Magna de 1857. Carranza crea la Constitución Mexicana la cual fue promulgada el 5 de febrero de 1917 y en diciembre promulgó la Ley de Secretarías de Estado. De 9 secretarías se redujeron a siete. De Gobernación, de Relaciones Exteriores, de Hacienda y Crédito Público, de Guerra y Marina, de Agricultura y Fomento, de Comunicaciones y Obras Públicas y de Industria, Comercio y Trabajo.

La Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes se transformó en departamento, un nuevo tipo de institución de la administración pública; se crearon los primeros cinco departamentos, los cuales renovaron la organización pública, la finalidad de estos departamentos eran el de crear instituciones que atendieran materias concurrentes entre los gobiernos federal y estatales o proporcionaran apoyos a otras instituciones y ejercieran vigilancia sobre ellas.

Se crearon los departamentos Universitario y de Bellas Artes, llamado también Universidad Nacional y de Salubridad Pública, se creó también los departamentos de Aprovisionamientos Generales, de Establecimientos Fabriles, y Aprovisionamiento Militares y de Contraloría.

Durante el periodo de Álvaro Obregón (1920-1924), el Departamento Universitario y de Bellas Artes se transformó en la Secretaría de Educación Pública, con jurisdicción sobre las escuelas de nivel preescolar, primaria, secundaria y normal del Distrito y los territorios federales y sobre la Escuela Nacional Preparatoria y la Universidad Nacional de México y se estableció el Departamento de Estadística Nacional, el cual estaba encargado de los censos económicos y de población.

Durante la administración de Plutarco Elías Calles (1924-1928), desapareció el Departamento de Aprovisionamientos Generales y la responsabilidad de las compras de las dependencias recayó en ellas mismas, en 1928 se creó un Departamento del Presupuesto de la Federación.

En 1929 Emilio Portes Gil creó el Departamento del Distrito Federal y las municipalidades fueron sustituidas por delegaciones. Durante el gobierno de Abelardo Rodríguez (1932-1934), con la nueva Ley de Secretarías de Estado expedida en 1934, la Secretaría de Industria Comercio y Trabajo se convirtió en Secretaría de Economía Nacional y la materia laboral se insertó en un nuevo Departamento de Trabajo, la cual fue responsable de aplicar la Ley Federal del Trabajo.

Los Departamentos de Contraloría y Estadística Nacional desaparecieron y sus atribuciones se transfirieron a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y Economía Nacional.

Con Lázaro Cárdenas (1934-1940), se expidió una Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en 1935, y otra en 1939. se eliminó el Departamento de Establecimientos Fabriles y Aprovisionamientos Militares, se crearon los de Educación Física, de Publicidad y Propaganda, de Ferrocarriles Nacionales de México y Forestal y de Caza y Pesa, que desaparecieron en ese mismo periodo, así como el de

Asistencia Social Infantil, transformado en 1939 en Secretaría de Asistencia Pública, y el de Asuntos Indígenas. La Secretaría de Guerra y Marina se dividió en la Secretaría de la Defensa Nacional y en el Departamento de Marina Nacional.

Con Manuel Ávila Camacho (1940-1946) los Departamento de Trabajo y de Marina Nacional se transformaron en las secretarías del Trabajo y Previsión Social y de Marina y la de Asistencia Pública y el Departamento de Salubridad Pública se fusionaron en la nueva Secretaría de Salubridad y Asistencia.

En 1946 la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, elevó el número de secretarías a 23 y redujo los departamentos a 2, se eliminó el de Asuntos Indígenas, cuyas atribuciones se sumaron a las de la Secretaría de Educación Pública. En 1947 se estableció el Departamento de la Industria Militar. La Secretaría de Estado pasa a ser la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, a la que se le encomendó conservar y administrar los bienes muebles e inmuebles de propiedad federal, normar el funcionamiento de las juntas de mejoras materiales, regular la contratación de obras y construcciones federales y las compras gubernamentales, vigilar el uso de los subsidios y de las participaciones federales, y realizar estudios para mejorar la organización de la administración pública.

Con Adolfo López Mateos (1958-1964) se expidió una nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, aumentó a 15 el número de secretarías y a 4 los departamentos: el Distrito Federal, el de la Industria Militar, El de Asuntos Agrarios y Colonización –éste tomó el lugar del Departamento Agrario- y el de Turismo (con atribuciones que antes habían correspondido a la Comisión Mixta Pro-Turismo de 1929 y más tarde a las secretarías de Economía Nacional y de Gobernación).

En cuanto a las secretarías de Estado, la de Comunicaciones y Obras Públicas se dividió en 2: la de Comunicaciones y Transportes (encargada de regular la operación de los sistemas y servicios de transporte y comunicación) y la de Obras Públicas, (encargada de ejecutar obras de infraestructura). La Secretaría de Economía se transformó en Secretaría de Industria y Comercio, que estaban encargados de promover y regular las actividades pesqueras. Con esta nueva ley se creó la Secretaría del Patrimonio Nacional –en sustitución de la de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa- cuyas facultades eran las de administrar recursos naturales no renovables y bienes inmuebles federales, controlar el catastro petrolero y minero, vigilar las finanzas y la administración de las entidades paraestatales.

Se estableció también la Secretaría de la Presidencia, que estaría encargada de apoyar directamente al presidente de la República en materia administrativa, planear el desarrollo regional, el gasto y las

inversiones públicas y estudiar la administración pública y proponer modificaciones para mejorarla.

Durante la gestión de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) se creó la Comisión de Administración Pública, la cual estaba encargada de dictaminar la estructura de la administración pública y las modificaciones que debieran hacerse. Cabe mencionar que estas funciones la convirtieron en la piedra angular del proceso moderno de reforma administrativa.

Con Luis Echeverría (1970-1976) el Departamento de Asuntos Agrarios y de Colonización se transformó en la Secretaría de la Reforma Agraria y el de Turismo en la secretaría de ese ramo. Para este entonces las dependencias eran 17.

Con José López Portillo (1976-1982) entró en vigencia la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual se divide en 3 partes:

- Generalidades organizativas
- Regulaciones sobre la administración pública centralizada
- Bases de la creación de las entidades paraestatales y sus relaciones con el Ejecutivo y con las dependencias

Esta Ley disminuyó el número de secretarías de Estado de 17 a 16, dispuso que Agricultura y Ganadería y de Recursos Hidráulicos se fundieran en la nueva Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. A la Secretaría de Obras Públicas se le encomendó ocuparse de la distribución de la población, el ordenamiento comunitario, la vivienda y el urbanismo, convirtiéndose en la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas. La Secretaría del Patrimonio Nacional y la de Industria y Comercio desaparecieron creándose en su lugar las de Comercio y de Patrimonio y Fomento Industrial.

Se creó la Secretaría de Programación y Presupuesto, que era la encargada de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar la administración pública, normar las auditorías gubernamentales y la administración del personal federal y coordinar los censos, las estadísticas y la cartografía nacional. Esta nueva dependencia absorbió a la Secretaría de la Presidencia e incorporó algunas atribuciones de las secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Industria y Comercio y del Patrimonio Nacional. La Secretaría de Marina transfirió a la de Comunicaciones y Transportes, todo lo referente a marina mercante y a obras portuarias y marítimas, con lo cual la primera se convirtió en una Dependencia exclusivamente militar y de seguridad nacional. La Ley estableció el Departamento de Pesca, comprometido con una materia que antes competía a la Secretaría de Industria y Comercio.

Con Miguel de la Madrid (1982-1988) hubo cambios a la Ley Orgánica, como fue la creación de la decimoctava secretaría de Estado, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la cual obedeció al impulso de “renovación moral de la sociedad”, a las reformas referentes a las responsabilidades de los servidores públicos, de ahí la expedición de una nueva ley reglamentaria al respecto y a la creación de una contraloría interna dentro de cada dependencia y entidad. La SECOGEF, como fue conocida, se hizo cargo fundamentalmente de asuntos que concernían a las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público, así como a la Procuraduría General de la República en materia de declaraciones de situación patrimonial de los servidores públicos.

Se volvieron a conjuntar la promoción y la regularización de la industria y del comercio con el establecimiento de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, desapareciendo la Secretaria de Comercio, y la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial dio paso a la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal, encargada de regular el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables y de coordinar a las entidades paraestatales de tipo industrial.

La Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas se convirtió en la de Desarrollo Urbano y Ecología, en un intento de integrar facultades dispersas relativas al medio ambiente y recursos naturales.

En 1985, la denominación de la Secretaría de Salubridad y Asistencia cambió por la de Secretaría de Salud, para fortalecer su papel rector entre las instituciones públicas que conforman el llamado “Sector Salud”.

En 1992, durante la gestión de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se reformó la organización de las secretarías de Estado al suprimirse la de Programación y Presupuesto y distribuirse las materias de su competencia entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la de Desarrollo Urbano y Ecología, que cambió su nombre por el de Secretaría de Desarrollo Social, al responsabilizarse del desarrollo regional y del Programa Nacional de Solidaridad.

Con Ernesto Zedillo (1994-2000) se promovieron cambios en la estructura de la administración pública, se mantuvo en vigor la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de 1976. La Secretaría de la Contraloría General de la Federación modificó su nombre por el de Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo cuya responsabilidad fue la de modernizar la administración y regular el patrimonio inmobiliario federal. La Secretaría de Minas e Industria Paraestatal se limitó a Secretaría de Energía, ya que lo que se refirió a minería se transfirió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se transformó en Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural y el asunto de

aguas se le confirió a la nueva Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, y en materia ecológica a la de Desarrollo Social. En 1997 el último departamento desapareció remplazándolo el Gobierno del Distrito Federal

En el año 2000 quedan las siguientes Secretarías de Estado, sufriendo modificaciones en nombres algunas de ellas:

1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
2. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, pasa a ser: Secretaría de Economía (SE)
3. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, pasa a ser: Secretaría de la Función Pública (SFP)
4. Secretaría de Gobernación (SEGOB)
5. Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)
6. Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA)
7. Secretaría de Marina (SEMAR)
8. Secretaría de Energía (SENER)
9. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, pasa a ser: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)
10. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)
11. Secretaría de Turismo (SECTUR)
12. Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, pasa a ser: Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales (SEMARNAT)

13. Secretaría de Educación Pública (SEP)
14. Secretaría de Salud (SS)
15. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)
16. Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
17. Secretaría de la Reforma Agraria (SRA)

Las secretarías normativo-globalizadoras

Estas secretarías están encargadas de regular y controlar el quehacer de dependencias y entidades. La SHCP y la SFP comparten facultades de organización y modernización administrativas, que antes correspondieron a la Secretaría de la Presidencia de la República.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), adopta su actual denominación en 1853 y, como responsable de las finanzas gubernamentales, cuenta con un espectro amplio de facultades que comprende la de coordinar los planes nacionales de desarrollo, cobrar ingresos fiscales, dirigir servicios aduanales, formular el programa de gasto público, autorizar los programas de inversión pública, tramitar y registrar el ejercicio presupuestal, administrar la deuda pública, realizar las operaciones de crédito público y normar la administración del personal federal.

La SHCP regula el sistema bancario y a las instituciones de seguros, finanzas y valores; aplica la política de estímulos fiscales; formula la Cuenta de la hacienda pública; coordina los servicios nacionales de estadística e información geográfica y los de informática de las dependencias y entidades, e integra la documentación para los informes presidenciales. A la SHCP le compete aplicar las disposiciones jurídicas relativas a aspectos fiscales generales y a impuestos específicos, así como las que corresponden a presupuesto, contabilidad, gasto y deuda pública.

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo administrativo (SECODAM) tiene este nombre a partir de diciembre de 1994 y su antecedente es la Secretaría de la Contraloría General de la Federación de 1982, esta Secretaría pasa a ser Secretaría de la Función Pública (SFP). La cual es responsable de organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, vigilar las actividades de las dependencias y entidades que impliquen ejercicio del presupuesto, regular las auditorías practicadas a dependencias y entidades, coordinar el desarrollo administrativo de las mismas, dirigir el funcionamiento de las contralorías internas, recibir las declaraciones de la situación patrimonial de los servidores públicos y conducir la política inmobiliaria federal.

A la SFP corresponde una gama de funciones que complementan las que desempeñó la Contaduría Mayor de Hacienda, órgano técnico de la Cámara de Diputados encargado de verificar el uso correcto del

presupuesto. Mediante Decreto de Reformas a la Constitución publicado el 30 de julio de 1999, cuya vigencia comenzó en enero del 2000, la Contaduría Mayor ha sido sustituida por una entidad de fiscalización superior de la Federación, que tal vez en algún momento asuma, al menos parcialmente, facultades de la SFP.

2.2 La Administración Educativa en México

La administración existe desde la prehistoria, desde entonces los hombres tuvieron la necesidad de trabajar de común acuerdo. Sin embargo, es indudable que uno de los hitos del desarrollo del pensamiento administrativo lo constituye el nacimiento de las sociedades modernas y es a partir de éstas, que la administración comienza a adquirir cuerpo como función social específica. La administración comienza a adquirir así la función educativa como un servicio secular, arrebatado poco a poco a la esfera de influencia de la iglesia; el Estado moderno retoma como una función propia a la *educación*.

El nacimiento del Estado moderno es punto de partida de la *función administrativa* actual, Rosseau pensaba que el “Estado era el resultado de un pacto social, que lo colocaba por encima de los intereses particulares”. Correspondiéndole al Estado actuar en el cumplimiento de

la satisfacción de las expectativas de los diversos sectores sociales, esto es, del interés social, cuidando la armonía social.

Con el Estado se institucionalizó la función administrativa como administración de lo público, que fue vigilar que las acciones que tuvieran como fin guardar el interés público se cumplieran. La Administración Pública se transformó en un instrumento para traducir en hechos, en acciones concretas, las directrices y disposiciones del poder público, representado en el Estado y que se instituyen para beneficio de la propia sociedad.

En México la educación es una misión del Estado, la Administración Educativa es una función pública y tiene como objetivo primordial y específico, lograr que la educación sea un servicio de calidad y en términos constitucionales de acuerdo al Artículo Tercero; dar educación a todo mexicano que la solicite.

La Administración Educativa, está relacionada con la administración pública, en tanto que la educación es un cometido del Estado y la administración pública es el instrumento que sirve para el cumplimiento del gobierno de tal cometido, siendo la Administración Educativa apoyo para la administración pública, la cual organiza, coordina y regula los instrumentos del gobierno, además de ser una actividad de desarrollo social, perfilada a la utilidad del servicio que brinda.

“...La administración educativa es una atribución del Estado que se caracteriza por beneficios en un ámbito de generalidad y universalidad a la sociedad civil, es decir la administración educativa puede realizar la gestión adecuada para brindar la educación a la sociedad civil para satisfacer su necesidad de querer aprender. No importando demasiado si la educación es pública o privada. El Estado pide que eduque a todos, el gobierno y la administración pública, a través de la administración educativa puede realizar esta función...”¹⁸

A la administración educativa corresponde determinar las prioridades y los objetivos del Sistema Educativo Nacional, idear estrategias novedosas y creativas que cuiden el cumplimiento de estos objetivos en todos los niveles del sistema, asesora, planea, coordina, dirige y controla todas y cada una de las iniciativas y acciones del Sistema Educativo Nacional, la Reforma Administrativa del sistema, reafirma la importancia de la administración educativa.

La Administración Educativa en México, se concibe como parte del sistema de la administración de lo público, es un instrumento que permite al Ejecutivo Federal transformar en acción efectiva los propósitos fundamentales del sistema educativo, y que no sólo tiene que ver con la

¹⁸ Cristian Edgar Guzmán Aranda, Análisis de la Eficiencia Académica en el Nivel Medio Superior Público del Distrito Federal. (Propuesta para la creación de un plan de Estudios Homogéneo denominado: “Tronco Común”, con base en los planes de Estudios de las Modalidades de Bachillerato). Tesis de Licenciatura, UPN, México 200. p. 46

adquisición de conocimientos por parte de las generaciones jóvenes en proceso de formación, sino que ésta se dé en las mejores condiciones, ejemplo de esto es la equidad en la distribución de la oferta educativa como de la calidad de la enseñanza.

En México la Administración Educativa, es la acción del gobierno para dar cumplimiento a lo dispuesto en las leyes sobre ésta, es decir, la Administración Educativa vigila que las disposiciones que en materia educativa señala nuestra Constitución sean llevadas a cabo por todos y que se ejecuten las disposiciones jurídico administrativas.

2.3 El Proceso Administrativo en la Administración Educativa.

Indudablemente en la Administración Educativa, el proceso administrativo tiene una sobresaliente importancia, ya que nos permite la definición de los problemas exteriores a la administración y la plena identificación de los objetivos por alcanzar, esto es, los fines que la sociedad espera de la educación. Dándonos la configuración plena del proceso y las respuestas muy particulares que tiene cada una de las partes en que éste se ha descompuesto para identificar cada una de las funciones para el logro de objetivos.

Los objetivos por alcanzar en el proceso administrativo en la educación lo constituyen las líneas de acción orientadas a la obtención de metas establecidas para la satisfacción de las demandas educativas, aprovechando la utilización de los recursos.

De alguna manera uno de los problemas más grandes a los que se enfrenta la administración educativa, son las políticas existentes en el terreno educativo ligado siempre al sistema educativo del país. Sin embargo esta relación no debe constituir un impedimento entre la política educativa y los programas y planes destinados al desarrollo de los planes de educación.

Planeación

Dentro de la Institución escolar, la Planeación es una actividad central en la definición de estrategias y acciones, para mejorar la calidad del servicio educativo. Actividad que se fundamenta en el reconocimiento colegiado de la problemática que se enfrenta.

La planeación forma parte de la actividad administrativa, convirtiéndose en el instrumento central, que define el quehacer escolar en función de las necesidades generadas de la organización, con un reajuste permanente para el logro de objetivos compartidos. Así, la planeación posibilita el desarrollo institucional.

Organización

Como una secuencia lógica, dentro del proceso administrativo, una vez establecido las actividades a desarrollar y la definición de objetivos por conseguir como se ha definido anteriormente, la organización está relacionada con la delegación de autoridad, asignación de responsabilidades y establecimiento de relaciones administrativas dentro de la institución escolar.

Este elemento del proceso educativo, nos lleva a identificar, que una actividad dentro de la institución requiere estructurarse y es la organización quien nos da el sentido de las actividades, las cuales deben de ser consideradas dinámicas, cambiantes y flexibles como lo describimos anteriormente.

Dirección

Es la función que dentro del proceso educativo, nos permite generar las funciones de todos los elementos del proceso administrativo y de sus tareas correspondientes, con el objeto de conseguir la eficacia de las personas que integran la institución escolar, para el logro de objetivos establecidos.

La Dirección, no es privativa en niveles específicos ya que debe involucrar a toda la estructura organizacional, función que dentro de la misma siempre ha existido como un esfuerzo institucional para el logro de metas trazadas previamente, con el conocimiento de la naturaleza y la forma de realizarse con las variantes que a través del tiempo, de las políticas públicas y otros elementos, tanto internos como externos a la institución han variado ajustándose a las necesidades en cada momento.

De esta forma, la Dirección ha tomado a través de diferentes épocas la denominación de sinónimos adaptados a cada una de las épocas por las que ha atravesado entre ellas: “mando, jefatura, dirección, animación y algunos otros”. Por todo lo anterior parece ser que la administración educativa ha reducido su campo a una función de gestión.

Sin embargo la demanda educativa hace pensar que con la aplicación de programas en los sistemas educativos nacionales, no es posible la concepción de gestión sino que también incluye actividades de dirección y coordinación para el alcance de metas establecidas.

Control

Esta actividad del proceso administrativo ha dejado de tener la función que se desprende de la responsabilidad en el cumplimiento de actividades

orientadas a un objetivo identificado, o sea, a la actividad orientada a la vigilancia, revisión, y sanción de actividades desacertadas.

Es considerado como la medida del rendimiento de una estructura organizacional, pues identifica la falta de acoplamiento entre el esquema planeado y la realidad alcanzada en los objetivos establecidos por la ejecución. Sin embargo dentro del proceso su función correctora deja de ser un elemento final en el proceso, para convertirse en el elemento que mueve el proceso administrativo cíclico y dinámico, como se ha definido el proceso administrativo en general.

El control es el componente del proceso que ha incorporado la tecnología digital como parte integrante para la solución de las técnicas modernas aplicadas a los principios clásicos de la administración para la solución de los problemas, que involucran entre otros la toma de decisiones.

Otro de los aspectos que se han relacionado en el proceso administrativo en la educación, se refiere a los procesos de selección, promoción, adiestramiento y retiro del personal de la administración.

Es evidente que la actividad administradora se desarrolla a través de personas y que este proceso de cambio experimentado en la administración educativa se relaciona con el requerimiento de nuevas

actitudes y habilidades independientemente de conocimientos más específicos. Esta actividad ha condicionado en la actualidad lo que se conoce con el término de *asignación de recursos*.

2.4 La Normatividad en México

La educación pública en el nivel básico, es la parte medular del Sistema Educativo Nacional, y es imprescindible que este sistema cuente para su desarrollo con un marco de referencia, el cual está dado con base por lo que se refiere a la parte jurídica, por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 3° en la que encontramos el marco normativo, mediante el cual se van a desarrollar las actividades inherentes al desarrollo de todas las personas.

Dichas actividades están encaminadas al ejercicio de los planes, programas, formación y estructuración de la educación, así como el desarrollo de actividades culturales y al desarrollo del cuerpo a través de la educación física.

Por otra parte la Ley General de Educación, va a dar los elementos necesarios, para llevar a cabo los programas y proyectos de educación propiamente dichos; así mismo no debemos olvidar, que, la Ley Orgánica

para la Administración Pública Federal, nos va a proporcionar la normatividad que como parte de la Administración Pública Federal, marca las obligaciones que en materia Educativa, tiene la Secretaría de Educación Pública.

2.5 La Normatividad como eje del Administrador Educativo

Como en toda Organización, deben cumplirse objetivos delineados y metas trazadas mediante la planeación. En la institución escolar a nivel secundaria, la aplicación de los programas para cumplir con eficiencia metas y objetivos planeados, y lograr cubrir con ello la fase de gestión, es indispensable que, el administrador tenga conocimiento amplio de la normatividad, esto con el fin de, tener un panorama lo más concreto posible para determinar las funciones, responsabilidades y derechos de los docentes en la institución escolar.

Por lo que se refiere al Administrador educativo, éste debe tener conocimiento y ser un profesional de la Administración Pública; debiendo hacer del conocimiento, la *fortaleza* necesaria dentro de la escuela, para el logro de objetivos con alto nivel de eficiencia.

En la escuela la normatividad administrativa, la encontramos a través de las leyes, reglamentos, acuerdos y manuales de organización, donde están los elementos que rigen el comportamiento del docente, para la realización óptima del seguimiento que se debe llevar a cabo en las tareas diversas frente a grupo y en general al interior de la institución escolar.

El Administrador educativo, debe ser una persona inmersa en las tareas de enseñanza aprendizaje que corresponden al docente, el cual para su desarrollo profesional y como tal debe regirse a través de los diversos planteamientos normativos, y lograr mediante su difusión y conocimiento adecuado la participación y creación de un ambiente laboral propicio para el buen desempeño de los integrantes de la Institución escolar.

Es por ello que la normatividad constituye una parte importante para el administrador educativo en su continuo desenvolvimiento en el área escolar y de la responsabilidad que constituye la difusión y el conocimiento que se debe tener de la normatividad hacia el interior, como al exterior de las instituciones escolares.

2.6 La Toma de Decisiones en el Administrador Educativo

El tomar decisiones absorbe a toda la organización administrativa tanto como el llevarlas a cabo... Una teoría general de la administración debe abarcar los principios de organización que aseguren la correcta toma de decisiones de la misma forma que aquellos que garanticen una acción efectiva.

HERBERT A. SIMON ¹⁹

Las situaciones concretas que enfrentan los administradores educativos requieren de ellos una acción pronta. La toma de decisiones es la operación esencial dentro de la administración a la que están subordinadas todas las demás actividades.

Como ya se dijo el Administrador Educativo debe ser un profesional, formado sólidamente en los variados campos de las disciplinas sociales para que este bagaje le confiera la capacidad para tomar las mejores decisiones, encauzando convenientemente un proceso administrativo, y corregir las desviaciones que existan y ser capaz de transmitir a su personal los deseos de comprometerse con los propósitos de la Institución Educativa.

El administrador empieza tomando conocimiento de la situación “...Analiza entonces el problema que se haya presentado, distinguiendo

¹⁹ Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2ª. Edición, Nueva York, The Mac Millan Company, 1961, p. 1

en él diversos aspectos: el campo de aplicación, los elementos y recursos disponibles, las hipótesis operacionales que ofrezcan más probabilidades de éxito y, finalmente, optará por un camino, a fin de que el proyecto cobre forma y vida...”²⁰

“...El comportamiento administrativo, empieza considerando cada problema y situándolo en el conjunto una vez evaluada su importancia en el momento y en previsible situaciones futuras. Procede luego a examinar elementos y condiciones y a considerar la oportunidad de decisiones inmediatas o mediatas que ofrezcan solución a las situaciones problemáticas...”²¹

En la toma de decisión de un Administrador Educativo, sea cual fuera la situación, exige dos actividades fundamentales por parte de él:

- a) Recoger información sobre la situación problemática, tal como se presenta en realidad.
- b) Decidir en el sentido de modificar ese estado de cosas, a fin de que los objetivos establecidos puedan alcanzarse con la eficiencia deseada.

²⁰ M. B. Lourenco Filho, Organización y Administración Escolar, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, septiembre 1987, p. 57

²¹ Ibid. p. 57

Siendo las tareas fundamentales en la toma de decisiones del Administrador Educativo las de informarse y decidir, pero siempre comenzando con los cuestionamientos de:

- ▷ Qué
- ▷ Para qué
- ▷ Cuándo
- ▷ Con quién
- ▷ Con qué

Mismos que determinan la situación del administrador, su esfera de responsabilidad y su nivel de autoridad. Estos puntos constituyen elementos metodológicos para relacionarlos con la acción operativa, obtenidas las respuestas, se confrontarán con los posibles esquemas de instrumentación, ejecución y control de cada caso concreto.

Evidentemente la toma de decisiones es la función o actividad clave del administrador educativo, el cual usará para: definir consecuencias, esto es, obstáculos y tomar una decisión. “...La decisión es la unidad primaria de análisis, la característica principal sobre la que se elabora su planteamiento teórico...”²²

²² Michael M. Harmon y Richard T. Mayer, Teoría de la organización para la Administración Pública, Editorial F.C.E México, D.F., 1999, p. 162

La toma de decisiones es el punto más importante de la administración, la acción administrativa consiste, en las actividades que rodean a la toma de decisiones; como el análisis de la información, la ponderación de prioridades y la comunicación de decisiones.

CAPÍTULO III

La administración de las Escuelas Secundarias en el Estado de México

En este apartado, se habla de la historia de la escuela secundaria en México, así como del concepto de: escuela, secundaria, organización y otros conceptos utilizados dentro de la administración de las escuelas secundarias que es el objeto de estudio.

3.1 Datos Históricos de la Creación de las Escuelas Secundarias

La enseñanza secundaria tiene su origen en el año de 1925, siendo presidente de México el C. Gral., Plutarco Elías Calles a través de dos decretos de creación como parte de la reforma educativa. El primer decreto, publicado en el mes de agosto de 1925, autoriza a la Secretaría de Educación Pública la creación de escuelas secundarias, en todo el país. En el segundo decreto emitido en enero de 1926, se negaba la integración de los egresados de primaria, a la escuela normal y preparatoria.

La duración del ciclo de enseñanza secundaria era de tres años y dependía de la SEP, a través de la Dirección General de Educación Secundaria.

“...En el año de 1925 nace la Dirección de Educación Secundaria cuyo primer titular fue el Sr. Moisés Sáenz, quien establece los propósitos de la educación secundaria siguientes:

- Ampliar y perfeccionar la educación primaria
- Preparar al alumno como futuro ciudadano
- Capacitarlo como trabajador de la producción y distribución de la riqueza
- Cultivar la personalidad independiente y libre del adolescente...”²³

Principios que se han visto modificados a través del tiempo.

En el año de 1932, se crea el primer reglamento para las escuelas secundarias, en el que se establecen las bases normativas, de organización y administración de estas escuelas, clasificándolas en Oficiales, Federales y por Cooperación, esta normatividad entró en vigor en el año de 1933.

En ese año se fundan el Instituto del Magisterio de Segunda Enseñanza y el de Preparación y Perfeccionamiento de los Maestros de Escuelas Secundarias, con la finalidad de obtener un mejor desenvolvimiento y desarrollo de la educación secundaria.

²³ Sáenz Moisés, Memorias de los trabajos realizados por el Departamento de Educación Secundaria, SEP, 1928. Cit. por González Jiménez Rosa Ma. “La escuela secundaria en México”, revista de Pedagogía verano de 1998, Vol. 14 Núm. 2 p. 79

Durante el periodo presidencial del General Lázaro Cárdenas en 1940, se hace la distinción del ciclo de enseñanza secundaria y se divide ésta en secundaria general y especial (industrial, comercial, artes y oficios) determinando su duración en tres años.

3.2 Concepto de Escuela

La escuela es un espacio del sistema educativo, en donde se aplican las políticas educativas y se concreta el proceso enseñanza aprendizaje, se convierte en la potenciadora del cambio de condiciones y situaciones en las que se realizan las tareas educativas.

Es decir, la posible solución y el mejoramiento de los problemas educativos que enfrenta el sistema educativo pueden ser abordados y tratados desde la escuela, entendiendo que sus avances y logros repercuten en el sistema en su totalidad.

Dentro del Sistema Educativo Nacional el plantel escolar es el punto medular fundamental, el lugar específico donde la acción administrativa ejecuta los fines de la educación. Es el sitio donde se puede constatar el grado de efectividad de las directrices gerenciales, formuladas por la

Administración Educativa en su papel de gestión y asesoría del poder político.

Es también el termómetro que indica el grado de incidencia de la administración educativa en la calidad de la enseñanza, relacionada con la capacidad mediadora de la administración escolar que transforma objetivos y recursos en productos terminados.

“... La unidad básica del sistema educativo es la escuela: el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel los padres de familia y otros miembros de la comunidad se unen en el objetivo común de participar en la formación de alumnos.

Para elevar la calidad de la educación pública es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permite un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa.

Por ello, es indispensable articular las estructuras y los procesos mediante los cuales se realizan las funciones de gestión dentro y fuera de las escuelas...”²⁴

²⁴ Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. SEP. 1996, p. 43

Los sujetos que participan en la Escuela Secundaria, con los deberes apropiados en el ejercicio de la actividad que cada uno le corresponde desempeñar, se encuentran en múltiples espacios derivados tanto de la organización institucional general, como de la de cada plantel particular: clases, reuniones de academia, juntas con padres de familia, etc. Constituyen la vida cotidiana de la escuela.

“...Las escuelas existen para ofrecer servicios en forma adecuada a determinados grupos de población...”²⁵

La Escuela como espacio público es un mundo de relaciones entre sujetos que formalmente tienen distinta jerarquía e influencia en sus acciones. Por ello la norma que define funciones precisas para cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, sufre adaptaciones, ajustes y modificaciones en la práctica de cada plantel.

Se puede ver a la Escuela como el contexto donde confluyen distintos elementos culturales: de los directivos, de los docentes, de los alumnos, de los padres de familia y de la comunidad dentro y fuera de la escuela. La articulación de estos elementos en la interrelación cotidiana, origina una dinámica cultural en el espacio escolar, esta dinámica permite comprender la resistencia, negociación, apropiación o adaptación de los

²⁵ M. B. Lourenco Filho, Organización y Administración Escolar, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, septiembre 1987, p. 43

sujetos a las normas establecidas y analizar los significados que sus acciones tienen, la direccionalidad de las actividades escolares y sus sentidos formativos.

3.3 Concepto de Secundaria

Hoy en día entender la secundaria, sus objetivos y el papel que desempeña actualmente en el sistema educativo, implica ver su proceso histórico, debates, propuestas, transformaciones, finalidad, contenidos y función social, los cuales han ido perfilando los rasgos constitutivos en las escuelas.

La escuela secundaria como formación social, ha atravesado por diversos procesos, tanto políticos, como por valor que la escolaridad fue adquiriendo para la sociedad con el tiempo.

Las bases filosóficas que orientan la educación básica en México se encuentra en el artículo tercero de la Constitución Política Mexicana y en la Ley General de Educación.

3.4 Organización en Secundaria

“...La vida cotidiana abarca una gran diversidad de actividades mediante las cuales maestros, alumnos y padres le dan existencia a la escuela dentro del horizonte cultural que circunscribe cada localidad...”²⁶

Dentro del proceso administrativo en el ámbito educativo, la organización se puede ver como un sistema, en donde la utilización de los recursos es equilibrada entre el propósito que se persigue, estableciendo una relación entre el trabajo y el personal que lo debe realizar. “... Un conjunto de partes unidas entre sí: puede ser considerada un sistema...”²⁷

A continuación se incorporan conceptos y definiciones de diferentes autores y fuentes de consulta con el objeto de construir un concepto propio de la organización. La Organización desde el punto de vista de este trabajo.

“...Organización se deriva del griego órganon: herramienta, instrumento. Es la etapa en que se desarrollan y aplican los procedimientos formales necesarios para coordinar las actividades de un grupo con miras a la

²⁶ Rockwell Hélice (coord.), La Escuela Cotidiana, Editorial Fondo de la Cultura Económica, México, 1995, p. 7

²⁷ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mac Graw Hill, México, 2000, p. 576

consecución de determinados objetivos. Se considera como el cuarto factor de la producción debido a que implica un conjunto de procedimientos sistemáticos para regular y dirigir la vida colectiva.

En general, una determinada organización es una forma especial de ordenamiento de la conducta humana, de aquí su importante papel en los esquemas de planeación al pretender concederle mayor racionalidad a la conducta humana. Al existir en la sociedad distintas formas sistemáticas de cooperación para la producción, intercambio y consumo de bienes y servicios básicos, se generan distintos tipos de organizaciones sociales, políticas y económicas, cada vez más complejas...”²⁸

“...Dwight Waldo: la organización puede definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en un sistema administrativo...”²⁹

“...Daniel Katz y Robert L. Kahn: Nuestro modelo teórico para la comprensión de las organizaciones es el de un sistema energético de entrada y salida en el que el regreso energético de la salida reactiva el sistema. Las organizaciones sociales son notoriamente sistema abiertos por cuanto la entrada de energías y la conversión de la potencia en una

²⁸ Ortega Blake Arturo, Diccionario de Planeación Económica, Editorial Trillas, México, D.F., 1989, p.p. 232-233

²⁹ Harmon m. Michael, T. Mayer Richard, Teoría de la Organización para la Administración Pública, Editorial Fondo de la Cultura Económica y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., México 1999, p. 46

nueva entrada energética consiste en transacciones entre la organización y su entorno.

Todos los sistemas sociales incluyendo las organizaciones, consisten en las actividades reguladas de varios individuos. Además, estas actividades reguladas son complementarias o interdependientes de cierto resultado o rendimiento común; son repetidas, relativamente constantes y están limitadas por el tiempo y el espacio...”³⁰

“...Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados...”³¹

De tal manera que la Organización determina y configura la forma y condiciones en que debe ser controlada y dirigida por una administración.

La Administración no sólo establece y dirige la organización hacia metas específicas, también controla los productos resultantes y corrige su cauce, en caso de que se desvíe la ruta prescrita, además de que en toda organización debe existir la unión entre el trabajo que desarrollan los individuos con los elementos útiles para la ejecución de las tareas con la

³⁰ Ibid. p. 46

³¹ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, primera y segunda parte, Editorial Limusa, México, 1994, p. 212

finalidad de que las labores que se desempeñen y el servicio que se dé sean eficientes.

En la Escuela Secundaria como Institución Educativa, la organización requiere la coordinación de las acciones de todos los sujetos que la integran y que éstas sean desarrolladas con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos para que los objetivos o metas señalados se cumplan. Tomando en cuenta que, debe existir unión entre el trabajo que desarrollan los individuos con elementos útiles para la ejecución de las tareas con el fin de que las labores o actividades que se ejecuten, sean aplicadas eficientemente.

La Organización en Secundaria se adapta para responder de la mejor manera a las disposiciones administrativas generales y a los cambios derivados de políticas educativas institucionales que llegan a los planteles a través de disposiciones diversas.

Un ejemplo claro de la tarea organizativa dentro de la secundaria es: en el inicio del ciclo escolar, cuando el director se reúne con los docentes antes de comenzar dicho ciclo, con el propósito de diseñar y establecer recursos que serán utilizados durante el año para el logro de los objetivos institucionales.

En dichas reuniones se conforman el consejo técnico escolar, se designan a los docentes las diferentes comisiones que cada uno tendrá, se crean las bases para elaborar el plan de trabajo anual de cada una de las asignaturas y del plantel. Siendo responsabilidad del director durante todo el ciclo lectivo supervisar el cumplimiento de registro del avance programático así como de los ajustes al plan de trabajo anual.

La organización escolar en educación secundaria, se realiza de manera colegiada, esto es, entre el director y su equipo de trabajo, llámese subdirector, secretario escolar, docentes, personal administrativo, ya que estos tienen la responsabilidad de proporcionar a padres, alumnos y sociedad, la orientación necesaria que conduzca a crear las bases para una óptima organización en funcionamiento.

La escuela secundaria como organización o unidad institucional, se considera como un sistema, porque estructura funcionalmente sus partes y las coordina de tal manera que la labor de la unidad orgánica influye sobre las otras, sin que se rompa la armonía general que debe existir para que la organización cumpla con el papel dentro de la Institución.

Así, tenemos que, una escuela secundaria es un organismo social complejo, desde la perspectiva del sistema educativo nacional. El plantel de secundaria como organismo se encuentra estructurado en su organización de forma tal, que puede desempeñar su función sustantiva

de manera activa; como todo organismo social se encuentra interrelacionado con su medio ambiente, del cual recibe insumos y al cual emite sus productos al cumplir con su función social –la enseñanza a los jóvenes-.

No debemos olvidar que la obsolescencia de una organización se debe primordialmente, a que no existen metas, objetivos afines, ni líderes que motiven las tareas al interior de la organización. Y que si se quiere cambiar esta práctica tan antigua, se debe promover un cambio, para que se den transformaciones.

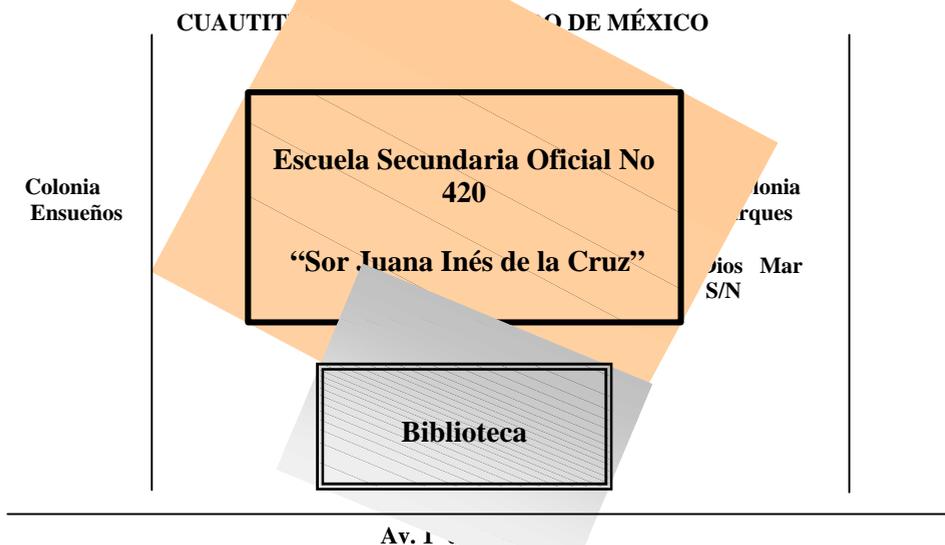
Otra de las causas por las que la organización no funciona, específicamente en secundaria que es el tema a tratar, es el excesivo burocratismo, refugio de la negligencia, la arrogancia, y de una cultura mexicana que es la de conservar prácticas tan antiguas como la resistencia al cambio.

Siendo necesario evidentemente, traspolar el tipo de organización privada, la cual ha demostrado ser altamente productiva, a la organización educativa mexicana, así se vería incrementado los niveles de eficiencia escolar, en donde la supervisión de todos los procesos y la creación de mecanismos innovadores mejorarán la conducción en instituciones públicas.

3.5 Ubicación Física de la Escuela Secundaria Oficial No. 420 “Sor Juana Inés de la Cruz”

Esta unidad escolar depende del Departamento de Secundarias Generales de la Secretaría de Educación Cultural y Bienestar Social, del Estado de México. La cual está ubicada en: Calle Dios Mar s/n, sección parques, Cuautitlán Izcalli, C.P. 54720.

En un principio, el predio que ocupa la escuela fueron terrenos de siembra, hasta que el municipio donó el terreno, el cual cuenta con 9867 m2. de extensión, es terreno propio, tiene barda perimetral, la inauguración de la escuela secundaria se llevó a cabo el 01 de septiembre de 1984.



(CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA ESCUELA SECUNDARIA OF. No. 420)

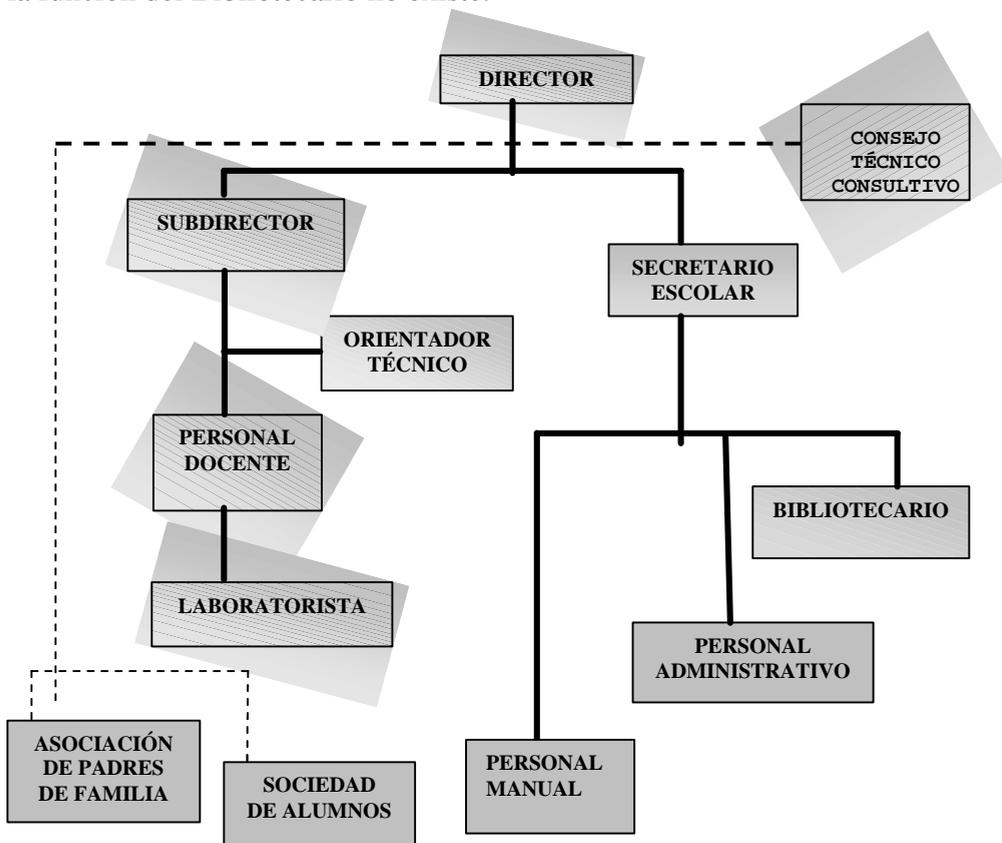
La escuela consta de 18 grupos; seis primeros, seis segundos, seis terceros, con un promedio de 50 alumnos por grupo.

Dentro de la escuela se encuentran las oficinas de la supervisión escolar No. 04, tiene 6 edificios, en los cuales se encuentran: 18 aulas, 1 laboratorio, 3 salones especiales para talleres de taquimecanografía, 2 talleres de dibujo técnico, 1 sala de audiovisual, 1 auditorio, 1 sala de maestros, 1 cubículo de orientación, un cubículo como oficina del subdirector, un cubículo como oficina de la secretaria escolar, 1 oficina para la directora, cuarto de archivo, oficina secretarial, 1 sanitario para profesores, 1 sanitario para profesoras, 8 sanitarios de los cuales son 4 para las alumnas y 4 para los alumnos, cuenta además con 3 patios, uno de ellos es utilizado para educación física y educación artística, 6 zonas pequeñas de jardines, 1 estacionamiento, una tienda que funciona como cafetería para los alumnos.

Esta escuela está al lado de la Biblioteca “Sor Juana Inés de la Cruz”, del centro comercial Gigante, está cerca de una de las avenidas principales, y se encuentra rodeada por casas de la zona Parques y Ensueños.

3.6 Organigrama de la Secundaria 420

El organigrama nos muestra la estructura de la escuela Secundaria Oficial No. 420 “Sor Juana Inés de la Cruz”, aunque en la estructura se encuentran: la Asociación de padres de Familia (no se integró este año) y la función del Bibliotecario no existe.



ORGANIGRAMA DE LA SECUNDARIA 420

Fuente: Manual de Organización Escuela de Educación Media Básica, p. 11

3.7 Elementos que constituyen la Escuela Secundaria 420

En la secundaria 420 la estructura está dada en forma lineal, porque la autoridad y responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea, para cada persona o grupo, las órdenes son directas del jefe a los subordinados y sólo a él se le reporta.

- Se tiene como primer elemento la *dirección*, la cual es ejercida por una sola persona, que representa la máxima autoridad dentro de la escuela.
- El segundo elemento es la *subdirección*, la cual es ejercida por una sola persona con el cargo de subdirector.

El Personal Docente está integrado por 38 profesores, de los cuales 6 son profesores de educación tecnológica, 9 orientadoras y 23 de asignatura.

El laboratorio está a cargo de una laboratorista.

- El tercer elemento es el *Secretario Escolar*, el cual es ejercido por una sola persona, que es la secretaria escolar.

El personal administrativo, está conformado por 1 secretaria.

El personal manual, lo conforman 2 conserjes.

- El cuarto elemento es el Consejo Técnico Consultivo, que esta integrado por :
- Un Presidente, que es la Directora
 - Un Secretario, que es el subdirector o la Secretaria Escolar
 - Vocales, que son un docente de cada una de las asignaturas
 - Tesorero, sólo si se designa por todos

La Asociación de Padres de Familia, la componen padres o tutores de los alumnos de la escuela, dicha asociación está integrada por un presidente, un tesorero y un vocal.

La Asociación de Alumnos, está compuesta por un representante de cada grupo y grado de la escuela, lo conforman 1 presidente, 1 secretario, 3 vocales y la academia de ciencias sociales es la encargada de organizarlo.

Director

La Directora de la Escuela Secundaria No. 420 es una profesora de carrera (Lic. en Pedagogía).

Se observa que la directora realiza de la manera siguiente sus funciones y actividades:

- Planea, organiza, controla, dirige los programas y actividades que se desarrollen en la Institución.
- Realiza las gestiones correspondientes ante las autoridades que dotan al plantel de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Informa a las autoridades sobre el desempeño del personal docente.
- Informa al Departamento de Educación Básica la demanda educativa de la escuela secundaria.
- Representa al plantel que dirige en los actos oficiales, técnicos, sociales y cívicos, así como en las gestiones de carácter legal que se relacionen con el mismo.
- Autoriza la documentación oficial que expide la escuela, fichas escalafonarias, certificados, boletas, credenciales, comprobantes de estudios, constancias, y las firma.
- Evalúa el desarrollo del trabajo encomendado al personal.

- Expide los créditos escalafonarios anuales del personal de la escuela.
- Autoriza licencias económicas al personal de la escuela, esto bajo su criterio personal.
- Entrega a la autoridad correspondiente la documentación relativa al registro de inscripción y calificaciones de los alumnos conforme a los procedimientos y al calendario establecido por las autoridades.
- Designa a los orientadores de grupo.

Subdirector

La subdirección está a cargo de un profesor de carrera (Lic. en Educación Física), y es la persona encargada de coordinar los trabajos técnicos de la Institución.

Las funciones que realiza el subdirector son las siguientes:

- Planea, programa, organiza y controla el desempeño de las actividades que le son encomendadas por la dirección.
- Concentra la información de las actividades que se realizan en el plantel.

- En ocasiones orienta a los alumnos que lo requieren en el trámite de obtención de constancias de estudios, duplicados y rectificación de datos para turnarlos a la Directora si procede.
- En ocasiones elabora horarios para actividades, esto cuando se le encomienda por la dirección.
- Vigila que las disposiciones de organización y trabajo que emanan de la Dirección de la escuela sean cumplidas debidamente.
- Vigila que los profesores rindan oportunamente los informes de asistencia y evaluación del aprovechamiento de los alumnos.
- Supervisa el trabajo administrativo (trabajo secretarial) para el control escolar de los alumnos.
- Revisa y/o rubrica todos los documentos oficiales que deba autorizar la directora con su firma.
- Desempeña las comisiones especiales que se le encomiendan.
- Apoya a la Directora de la Institución en el despacho de los asuntos de la misma.

- Suple a la directora en sus funciones por designio o en ausencia de ella.

Personal Docente

La planta docente está integrada por 38 docentes que son los titulares de este puesto, y las funciones que realizan son las siguientes:

- Planean, programan, organizan, y controlan actividades que se le encomiendan.
- Elaboran el plan anual de trabajo así como el bimestral y el plan por clase, mismos que desarrollan con los grupos que les asigna la dirección.
- Formulan, entregan y aplican los instrumentos de evaluación requeridos.
- Adecuan sus enseñanzas y actividades a los programas vigentes.
- Evalúan el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a lo que se le encomienda.

- Presenta a la subdirección los registros de control de asistencia y evaluación del aprovechamiento de los alumnos, bajo su responsabilidad.
- Prepara los instrumentos de evaluación inicial, parcial y final.
- Entrega informes sobre los resultados de las evaluaciones del aprendizaje realizado por los alumnos.
- Colabora con la sociedad de alumnos únicamente en asuntos académicos y culturales, previa autorización de la Directora del plantel.
- Acompaña a sus grupos en actividades educativas realizadas fuera del plantel, previa autorización y por comisión de la Directora.
- Asiste a las reuniones de trabajo a que es convocado por las autoridades educativas, así como a los cursos de actualización y preparación profesional.
- Se integra en academias por asignaturas, donde debe asistir puntualmente a las reuniones que sean convocados.

- Asienta en el registro de asistencia del personal docente, el objetivo que se va a cubrir por clase.
- Checa su hora de entrada, así como la hora de salida del plantel.
- Informa a Orientación sobre los casos problemáticos que presentan los alumnos.

Aunado a todo lo anterior creemos que la labor del docente dentro de la escuela secundaria y como parte integrante de la organización, es de suma importancia la eficiencia, para elevar la calidad educativa en educación básica.

El desempeño individual indica la eficiencia del personal que labora dentro de las organizaciones. “... Rendimiento o Eficiencia supone por una parte, fines que consideramos justos, útiles y necesarios, y por otra parte, una instrumentación adecuada, que nos conduzca a esos fines, con las mayores probabilidades de éxito y el menor dispendio de tiempo, energía y dinero...”³²

³² M. B. Lourenco Filho, Organización y Administración Escolar, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, septiembre 1987, p. 27.

Evidentemente la Institución y el individuo deben ser eficientes en el funcionamiento de la misma, siendo ésta un instrumento en tanto produzca resultados para la sociedad.

La eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en un proceso, es una relación técnica entre insumos y productos; es una relación entre costos y beneficios, es decir, entre los recursos utilizados y el producto final obtenido.

Está dirigida hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas; estos son los métodos, a fin de que los recursos siendo estos: personas, recursos tecnológicos, se utilicen de la forma más racional posible. Se preocupa por los medios, métodos y procedimientos idóneos que necesitan planearse y organizarse adecuadamente para asegurar la óptima utilización de los recursos disponibles, pudiendo ser evaluada por los beneficios obtenidos en la eficiencia.

Si bien “...la calidad de la educación básica. Es un esfuerzo y compromiso de muchos, con el único fin de beneficiar al alumno que día a día se forma en nuestras aulas del Subsistema Educativo Nacional. La dirección General de Educación Básica, aspira a que la educación forme seres humanos competentes, que permita dotar al alumno de cualquier nivel de aprendizaje que le sean relevantes para la vida, que se satisfagan sus necesidades básicas de aprendizaje y se respeten sus derechos y

valores; con docentes competitivos y preparados que conciban a la autogestión como medio para crecer en lo individual y en lo colectivo, con escuelas con imagen propia, con un sentido de pertenencia y de puertas abiertas a los cambios y a los retos; con supervisores y directivos con estilo de liderazgo de gestión basado en la comunicación y en las responsabilidades compartidas, colaborativas, de equipo...”³³

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica señala que uno de sus propósitos es convertir la figura del maestro en uno de los principales beneficiarios de la reforma administrativa, esto es revalorar su función por medio de la mejoría de su vida profesional.

Orientación

Los titulares de estos puestos tendrían que ser los responsables de asistir y orientar a los alumnos para encauzar correctamente sus habilidades, aptitudes e intereses así como llevar el control administrativo de los grupos a su cargo para informar a los padres de familia y a los propios alumnos.

Entre sus funciones están:

³³ Dirección General de Educación Básica, Programa de Calidad Educativa 2001-2002, Gobierno del Estado de México, p.5

- Elaborar un plan anual de orientación que comprenda el diseño de programas específicos, el cual se somete a consideración de la dirección del plantel.
- Coordinan con profesores, el desarrollo de los programas de acción (salidas a museos, teatros, foros, campañas, concursos, demostraciones artísticas, etc.) que se realizan en la institución.
- Vigilan el proceso de adaptación y ajuste de los alumnos al régimen de escolaridad secundaria.
- Establecen comunicación con los padres de familia o tutores de los alumnos.
- Llevan el control del proceso educativo con el fin de descubrir y tratar oportunamente las deficiencias del aprendizaje y de la enseñanza. Aunque en ocasiones son víctimas del chantaje sentimental por parte de los alumnos, y los problemas quedan sin resolver.
- Desarrollan todas aquellas actividades que les sean asignadas por las autoridades educativas.

Laboratorista

Es responsable del control, manejo, uso y cuidado de los elementos y materiales del laboratorio escolar.

Entre sus funciones están:

- Elaborar un plan de práctica para cada grado escolar.
- Mantener en buenas condiciones las instalaciones, materiales y equipo del laboratorio.
- Coordinarse con los profesores de la asignatura, para el mejor desempeño de las actividades.
- Presentar un informe al subdirector.
- Asistir a juntas y/o cursos.

Secretario Escolar

La Secretaria Escolar es una profesora de carrera (Lic. en Pedagogía y Lic. en Psicología Educativa y una maestría).

Se observa de la manera siguiente las funciones y actividades que desempeña la secretaria escolar:

- Es la encargada de organizar, coordinar y dirigir las actividades correspondientes al área administrativa del plantel.
- Elabora el anteproyecto de egresos de la institución y lo presenta a la Directora para su revisión.
- Organiza y coordina los servicios de archivo, correspondencia, conservación y mantenimiento de la institución.
- Tramita ante las oficinas correspondientes las incidencias del personal.
- Determina previamente los trabajos que debe realizar el personal administrativo y manual a efecto de formular el calendario de labores.
- Desempeña las comisiones especiales que se le encomiendan.
- Revisa y/o rubrica todos los documentos oficiales que deba autorizar el director con su firma.

Personal Administrativo

Está integrado por dos secretarías, las cuales desempeñan funciones como:

- Auxilian al personal directivo mecanografiando y controlando todas las acciones programadas.
- Clasifican, registran y depuran la documentación escolar.
- Vigilan, organizan y mantienen actualizado el archivo de los documentos recibidos en el plantel; abren expedientes y llevan registro de los documentos.
- Elaboran la documentación relacionada con los trámites del control escolar, para regularizar o comprobar la situación de los alumnos.
- Facilitan la consulta de los expedientes que solicita el personal directivo.
- Realizan trámites administrativos que el personal directivo les encomiendan.

Personal Manual

Está a cargo de 2 personas, las cuales desempeñan las siguientes funciones:

- Tienen la responsabilidad de mantener en óptimas condiciones la limpieza, seguridad y funcionamiento del edificio escolar.
- En ocasiones atienden los desperfectos con oportunidad y cuidan los bienes y servicios de la escuela.
- Cumplen con las comisiones de entrega y trámite de correspondencia que se les asigna.
- Informan al Subdirector y/o Secretaria Escolar sobre el desarrollo de las actividades encomendadas.
- Realizan con esmero aunque no con eficiencia las labores que les corresponde.

Consejo Técnico

Como órgano de consulta y asesoría en la planeación y desarrollo del trabajo en las áreas técnica y administrativa de la Institución.

Actualmente no se cuenta con elementos integrantes, sin embargo las actividades que debería desempeñar son las siguientes:

- Sugerir políticas y lineamientos para la investigación de carácter técnico-pedagógico.
- Sugerir los medios más eficaces para la realización de las actividades de la orientación educativa vocacional.
- Proponer capacitación y mejoramiento del personal académico y administrativo.
- Sugerir alternativas de acción sobre los problemas técnicos que las autoridades escolares, maestros y alumnos sometan a su consideración.
- Proponer estrategias para la solución de problemas que afecten al prestigio de la escuela como institución educativa para someterlos al juicio del Director.
- Favorecer el intercambio de experiencias, formación y medios de trabajo con otras instituciones del mismo nivel o diferente tipo educativo.

Sociedad de Alumnos

Está integrada por los mismos alumnos de la escuela y la Academia de Ciencias Sociales, desarrolla las siguientes funciones:

- Organiza actividades que se realizan en beneficio de la comunidad escolar.
- Informa a la Dirección, sobre el desempeño de las actividades a desarrollar.

3.8 Legislación Educativa

La Legislación Educativa es el conjunto de leyes y normas que rigen el ámbito escolar, siendo también decretos, resoluciones, circulares y reglamentos que rigen el funcionamiento de los planteles educativos públicos y privados en el país.

CAPÍTULO IV

Documentos Normativos de la Educación Básica

Este capítulo presenta el tema de la Normatividad de la Educación Básica, que es objeto de nuestra investigación, que en términos concretos se ve sustentada básicamente en cada una de las instituciones educativas, de acuerdo al nivel en que se encuentra.

La educación pública en México, como un cometido del Estado, debe sustentarse en la legalidad conferida por la Constitución y sujetarse a la normatividad de sus leyes y reglamentos.

Los documentos normativos son las fuentes formales que emite la autoridad con el objeto de facilitar la observación de las leyes expedidas por el Poder Legislativo, los reglamentos, planes, programas, acuerdos y circulares, entre otros.

4.1 Leyes

“...Regla y norma constante e invariable de las cosas, nacida de sus propias cualidades. Precepto dictado por l autoridad en régimen

constitucional, disposición votada por las cortes y refrenadas por el jefe del Estado...”³⁴

4.2 Acuerdos

“...Los Acuerdos, son actos decisorios de la autoridad administrativa resolviendo alguna etapa del proceso de decisión, es decir, es una resolución administrativa que va más allá de la continuación del trámite respectivo....”³⁵

4.3 Reglamentos

“...Conjunto de reglas o preceptos que regulan la aplicación de una ley, en funcionamiento de una corporación y una actividad profesional o deportiva...”³⁶

4.4 Manual de Organización

Manual “... Es un documento en el cual los superiores jerárquicos dan a sus inferiores una serie de orientaciones e instrucciones para la mejor

³⁴ Nuevo Diccionario Enciclopédico GECICA, Editorial Trébol, México, 1997, p. 552

³⁵ Galindo Camacho Miguel, Teoría de la Administración Pública, Editorial: Porrúa, México D.F., 2000. Pag. 196.

³⁶ Nuevo Diccionario Enciclopédico GECICA, Editorial Trébol, México, 1997, p. 787

marcha de la administración pública, y en ellos pueden estar contenidos uno o varios acuerdos o decretos que son actos decisorios de las autoridades que formulan los manuales...”³⁷

“...El termino Manual significa folleto, libro, carpeta en los que se encuentran sistemáticamente un buen conjunto de elementos administrativos que son de fácil manejo y tienen un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presentan en cada grupo humano en la empresa.

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información sobre la organización de la empresa y pueden ser de: políticas, departamentales, bienvenida, organización, procedimientos, contenido múltiple, técnicas y de puesto...”³⁸

“...Un manual es el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre historia, atribuciones, organización, política o procedimientos de una entidad, así como las atribuciones o acuerdos que se consideren necesarias para el mejor desempeño de sus labores...”³⁹

³⁷ Op. Cit. p. 196

³⁸ Profesora Ana Elisa Amaro de Facultad de Ciencias de UNAM.

³⁹ Manual de Organización de Escuela de Educación Media Básica, SECyBS, 1985

Manual de Organización: “...Son una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización. El manual de organización explican los detalles mas importantes de la organización como son los objetivos y políticas generales de la organización, su historia, funciones, nombres de los departamentos, responsabilidades, organigramas...”⁴⁰

Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran el organismo y la descripción de los puestos.

Cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

⁴⁰ Op. Cit.

4.5 Circulares

“... Las circulares, son comunicaciones dirigidas por el superior jerárquico a sus subordinados, para hacerles saber las determinaciones tomadas en la secuela de la fase administrativa, pero que no deben tener repercusión hacia los administrados, especialmente porque no se violen sus derechos y se expiden con propósitos internos de la administración para uniformar criterios, regular y establecer las modalidades en la marcha de la administración pública...”⁴¹

4.6 Decretos

Decretos: “...Decretos y Acuerdos son determinaciones dictadas por los órganos superiores de la Administración Pública, cuya finalidad es mejorar la realización de la función administrativa, dando al personal que labora en la misma la orientación debida para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Son actos decisorios de las autoridades administrativas que permiten la continuación del proceso administrativo, para llegar finalmente al proceso decisorio...”⁴²

⁴¹ Galindo Camacho Miguel, Teoría de la Administración Pública, Editorial Porrúa, México D.F., 2000. p. 196.

⁴² Op. Cit. p. 196

CAPÍTULO V

Investigación De Campo y Sus Resultados

5.1 Técnicas de Investigación Aplicadas

“...Existen dentro de la investigación social, diversas técnicas aplicables para obtener la información que sea confiable y directa que nos permita probar la hipótesis...”⁴³ entre ellas está la encuesta y la entrevista estructurada o dirigida y la observación.

La encuesta como técnica consiste en “... recopilar datos sobre una parte de la población denominada muestra, la información recolectada se emplea para efectuar análisis cuantitativo y cualitativo a fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o que se conocen en forma parcial o imprecisa, también se utiliza para hacer un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas...”⁴⁴

El cuestionario es un instrumento que se emplea para levantar una encuesta “...es uno de los instrumentos más importantes para perfeccionar el poder de observación. Define los puntos pertinentes de la

⁴³ Rojas Soriano Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Editorial Plaza y Valdés, México, 1999, p. 198

⁴⁴ Op. Cit. p. 221

encuesta, procura la respuesta a dichos puntos y permite uniformar la cantidad de información solicitada y recopilada...”⁴⁵

5.1.1 Elaboración de Instrumentos

La elaboración y aplicación de cuestionarios, como instrumento seleccionado para la obtención de información necesaria, suficiente y adecuada a fin de correlacionar y contrastar o sustentar los datos obtenidos en la investigación documental, es decir teórica, con la investigación de campo entre el personal docente y sus funciones dentro de un conjunto de escuelas secundarias de la zona escolar 04 del Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

El objetivo principal del instrumento utilizado consistió en recabar información necesaria con base a las variables siguientes:

1. Conocimiento de la normatividad que regula a la educación secundaria del Estado de México.

⁴⁵ Garza Mercado Aria, Manual de Técnicas de Investigación, Editorial El Colegio de México, México 1979, p. 110

2. Correlación que existe entre el conocimiento, aplicación y difusión de la normatividad administrativa en la eficiencia de los docentes dentro de su ámbito laboral.

El propósito fundamental de la aplicación del cuestionario fue: obtener información directa y pertinente sobre el conocimiento y aplicación de la Normatividad Administrativa y Manual de Organización, por parte del personal Docente en educación secundaria que labora actualmente en las escuelas secundarias de la zona escolar 04, del Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Se realizó el cuestionario aplicándose a la totalidad de la muestra seleccionada. En este cuestionario fueron planteadas preguntas abiertas, cerradas y combinadas, en el caso de las preguntas abiertas se intentó que fueran precisas con el objeto de obtener respuestas claras, evitando la posible dificultad en su interpretación, considerando también plantear las menos posibles.

En la elaboración del cuestionario se pretendió cumplir con las condiciones de: validez, seguridad, y comparabilidad, que nos marca,⁴⁶ para que la información recopilada sea de utilidad.

⁴⁶ Garza Mercado Aria, Manual de Técnicas de Investigación, El Colegio de México, México 1979, p. 111

5.1.2 Selección de la Población

Para seleccionar la población docente, objeto de la aplicación del cuestionario, tomamos en cuenta tres factores:

- Que su Centro de Trabajo estuviera en la Zona Escolar 04.
- Que su labor educativa la realicen en escuelas secundarias oficiales estatales.
- Que sean maestros.

Con base a estas condiciones se investigó el número de escuelas secundarias ubicadas en la zona escolar 04, encontrando un total de 8 escuelas, de las cuales 5 son oficiales del sistema educativo estatal y 3 particulares incorporadas al sistema oficial estatal, de las escuelas oficiales 3 cuentan con turno matutino y vespertino, las otras incluyendo las particulares únicamente tienen turno matutino.

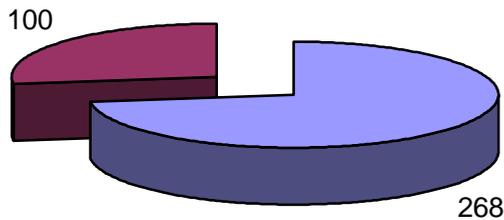
Las escuelas secundarias que funcionan con doble turno cuentan con administración y personal independiente en su estructura, por lo que consideramos 11 escuelas. Es pertinente aclarar que en la zona escolar 04, las escuelas secundarias oficiales que tienen turno matutino y vespertino son consideradas como escuelas diferentes, aún cuando comparten la misma estructura física (Nombre, No. de clave, edificio, y

en algunos casos personal docente), se debe a que su dirección y administración son independientes.

En cada escuela laboran un número de docentes que oscila entre 9 y 41 docentes, distribuidos en actividades académicas y tecnológicas, por lo que nuestro universo lo conforman 268 docentes.

Después de conocer el total de nuestra población de estudio, se determinó un total de 100 cuestionarios que representa el 37.3 % del total del universo siendo éste el tamaño de la muestra.

Porcentaje de Muestra



5.1.3 Aplicación del Cuestionario

Una vez seleccionado el tamaño de la muestra se procedió a la aplicación de los cuestionarios dentro de las Escuelas Secundarias mediante entrevista personal.

Para ello se requirió de la autorización correspondiente en los diversos planteles educativos, fue expuesto el motivo y el objetivo de la entrevista, aplicándose el cuestionario de manera personal y directa, aprovechando el tiempo de descanso.

La aplicación de la encuesta se realizó bajo las siguientes condiciones:

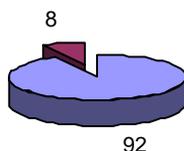
- Que los entrevistados fueran maestros en escuelas secundarias de la zona 04.
- Que los cuestionarios se aplicaran a docentes con actividades académicas, tecnológicas y orientación.
- La aplicación del cuestionario ocurrió entre el 27 de mayo y 7 de junio del 2003.

5.1.4 Datos Generales

Los siguientes datos fueron el resultado obtenido de la encuesta aplicada a los docentes de las escuelas secundarias de la Zona 04, anteriormente explicado en un total de 100 entrevistas que nos aportaron los datos relacionados al conocimiento, aplicación y difusión de la Normatividad, Manual de Organización, Reglamentos que tienen los docentes y que se relacionan con la regulación de su actividad.

5.1.5 Resultados Obtenidos

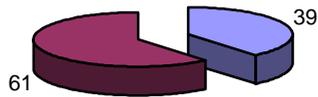
Gráfico No. 1



Como se ve en la gráfica Número 1, de la encuesta aplicada a los docentes, el 92 % contestó SI el 8 % contestó NO. Es de suponer que la administración escolar reviste importancia para los docentes.⁴⁷

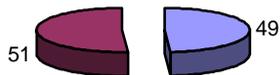
⁴⁷ En el ANEXO I, presentamos el cuestionario aplicado a la muestra, el cual sirvió de base para las gráficas correspondientes a las respuestas.

Gráfico No. 2



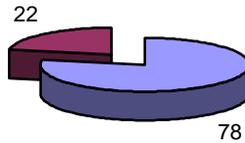
El 39 % de los encuestados contestó SI, el 61 % contestó NO. De lo que podemos deducir, que el 61 % de la población encuestada, no tiene conocimiento de lo que es Administración Escolar.

Gráfico No. 3



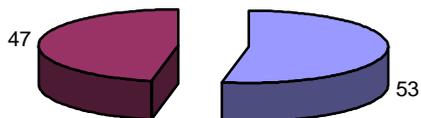
Como se ve en la gráfica No. 3, el 49 %, contestó SI saber que es la gestión escolar, el 51 % contestó NO saber que es gestión escolar. Esto significa que un poco más de la mitad de los docentes encuestados tiene noción de lo que es la gestión escolar y sus objetivos

Gráfico No. 4



Como se ve en la gráfica No. 4, el 78 % contestó SI tener idea de lo que es normatividad administrativa, el 22 % contestó NO tener idea de lo que es normatividad administrativa.

Gráfico No. 5



Como se ve en la gráfica No. 5, el 53% contestó que SI conoce el significado de normatividad administrativa. El 47% contestó que NO conoce el significado de normatividad administrativa.

Considerando el concepto de normatividad como lo expresamos en el capítulo I.

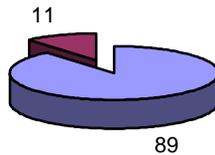
Gráfico No. 6



Como se ve en la gráfica No. 6, el 51% contestó que SI hay apoyo de las autoridades de sus centro de trabajo para la difusión de la normatividad administrativa y el 47% contestó que NO.

Interpretamos a través del resultado que existe falta de apoyo por parte de las autoridades de la escuela para difundir la normatividad a través de la cual se regula el trabajo del docente. Esta difusión es con el fin de que se conozca la normatividad pues es importante para el desarrollo del docente.

Gráfico No. 7



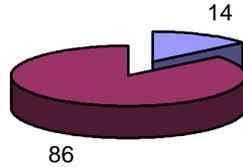
Como se ve en la gráfica No. 7, el 89% contestó que SI considera suficiente la tecnología digital actual para la información y difusión de la Normatividad Administrativa y el 11% contestó que NO es suficiente la tecnología actual para la información y difusión de la Normatividad Administrativa.

Gráfico No. 8



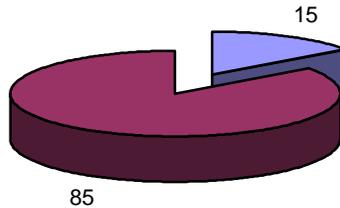
Como se ve en la gráfica No. 8, el 50% contestó que SI ayudan las relaciones laborales adecuadas para la difusión de la normatividad administrativa al crear un ambiente adecuado, ya que ésta se puede lograr mediante comunicación interpersonal, generando un mejor conocimiento de la normatividad. Y el 50% contestó que NO.

Gráfico No. 9



Como se ve en la gráfica No. 9, el 14% contestó que SI considera que las autoridades educativas se preocupan para simplificar y/o reducir la carga administrativa de los profesores y el 86% contestó que NO y en ocasiones las autoridades incrementan la carga administrativa del docente más que simplificarla.

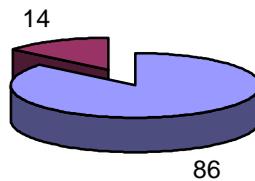
Gráfico No.10



Como se ve en la gráfica No. 10, el 15% contestó que SI es adecuada la acción normativa en su ámbito laboral y el 85% contestó que NO es adecuada la acción normativa en su centro de trabajo.

Tomando en cuenta que no se considera adecuada la acción normativa por desconocimiento de la misma.

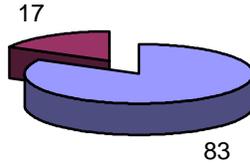
Gráfico No.11



Como se ve en la gráfica No. 11, el 86% de los docentes contestó que SI considera útil el conocimiento de la normatividad administrativa y el 14% contestó que NO se interrelaciona la normatividad con el desenvolvimiento del docente y que ésta resulta obsoleta en ocasiones.

Caso contrario, la mayoría consideró pertinente conocer la normatividad con la observación de llevarla adecuadamente.

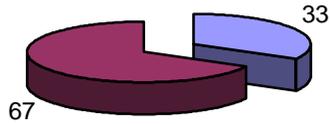
Gráfico No.12



Como se ve en la gráfica No. 12, el 83% de los docentes contestó que SI es adecuado e importante tener acceso a los documentos normativos para las Secundarias Públicas del Sistema Educativo Estatal y el 17% contestó que NO, negando la importancia y el acceso a los documentos normativos.

Podemos hacer notar que el acceso y conocimiento de la normatividad es importante pues consideramos que su aplicación es un elemento primordial para los docentes y benéfica para los integrantes de la Institución escolar.

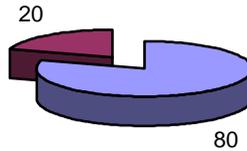
Gráfico No.13



Como se ve en la gráfica No. 13, el 33% de los docentes contestó que SI se da a conocer por parte del Director de la escuela con toda oportunidad la normatividad oficial y les proporciona copia o ejemplar de los reglamentos, oficios, circulares y acuerdos, los cuales sirven para orientar la labor del docente y el 67% contestó que NO consideran de interés la difusión de la normatividad por parte de las autoridades escolares y que éstas hacen caso omiso al respecto.

Consideramos que la difusión para el conocimiento de la normatividad en el personal docente debe ser veraz y oportuna.

Gráfico No.14



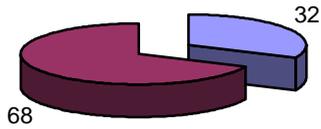
Como se ve en la gráfica No. 14, el 80% de los docentes contestó que SI a la difusión y que debe difundirse la normatividad tanto al interior como al exterior de la institución escolar y el 20% contestó que NO está de acuerdo a la difusión de la normatividad fuera de la institución.

Normatividad

Dentro de las funciones de la Administración Educativa en la institución escolar, está, el que los docentes conozcan las normas y reglamentos que regulan su acción dentro de la organización.

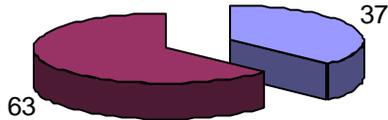
En el sector educativo existen diversas normas básicas para el funcionamiento del mismo, durante la aplicación de la encuesta se preguntó a los docentes que laboran en este nivel educativo sobre el conocimiento de las Leyes que regulan su labor educativa y sobre los reglamentos que norman sus condiciones laborales. En referencia a lo anterior las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico No.15



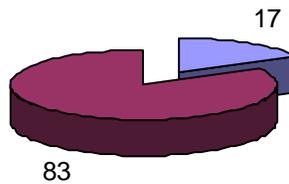
Como se ve en la gráfica No. 15, el 32% de los docentes dijo SI conocer el contenido del acuerdo 200 en su totalidad y el 68% dijo NO conocer el acuerdo 200.

Gráfico No.16



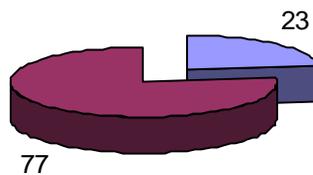
Como se ve en la gráfica No. 16, el 37% de los docentes contestó que SI conoce la Ley General de Educación y el 63% contestó que NO la conoce. Existe relación que es necesario puntualizar, esto es, que todos los *docentes que contestaron afirmativamente, se encuentran en carrera magisterial.*

Gráfico No.17



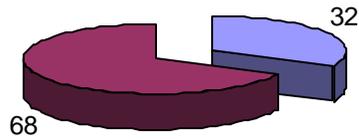
Como se ve en la gráfica No. 17, el 17% de los docentes contestó que SI conoce el Acuerdo 94 y el 83% dijo NO conocer el Acuerdo 94.

Gráfico No.18



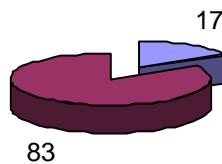
Como se ve en la gráfica No. 18, el 23% de los docentes dijeron SI conocer el reglamento de escalafón y el 77% contestó que NO lo conoce.

Gráfico No.19



Como se ve en la gráfica No. 19, el 32% de los docentes contestó SI conocer el contenido de la Ley de ISSEMYM y el 68% dijo NO conocerla.

Gráfico No.20



Como se ve en la gráfica No. 20, el 17% de los docentes dijo SI conocer el manual de organización de la escuela donde laboran, y el 83% dijo NO conocerlo.

Cabe mencionar que del 17% que dijo SI conocer el contenido del manual de organización cuando se preguntó sobre las partes esenciales de este manual, su respuesta fue, que únicamente conoce lo relacionado a puntualidad, hora de entrada y hora de salida.

Hacemos notar que la aseveración que dieron no es la correcta ya que las partes que integran el manual son: Legislación, Normatividad, Organigrama, Funciones y Responsabilidades de todos los integrantes de la institución escolar.

Las respuestas correspondientes al 17% que afirmaron conocer este manual, se referían a gestión y no al contenido correcto del Manual de Organización.

En ese sentido podemos observar la falta de conocimiento en normas que regulan el funcionamiento del nivel educativo.

5.2 Diagnóstico

La problemática administrativa de la Escuela Secundaria No. 420 “Sor Juana Inés de la Cruz” del Municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de

México, y de acuerdo a lo que hemos aprendido en 8 semestres de la Carrera de Administración Educativa, es la siguiente:

Con base a las respuestas proporcionadas por el personal docente que labora en la escuela anteriormente citada, deducimos que existe desconocimiento de la normatividad administrativa y su relación con la eficiencia de los profesores, por ausencia de voluntad política por parte de las autoridades estatales y hacia el interior de la escuela.

El desconocimiento de la normatividad ocasiona que se cometan irregularidades, tanto en el interior como en el exterior de la propia institución, ejemplo de esto lo tenemos en:

Algunos docentes que registran su hora de entrada y posteriormente abandonan el plantel para cumplir compromisos personales o familiares (llevar a sus hijos al kinder, a la primaria o asistir a algún festival) lo cual representa tiempo no dedicado a la atención de funciones en su trabajo.

De conocer la norma se evitarían estos desvíos de tiempo ya que se sabría la sanción a la que son acreedores.

El comportamiento paternalista por parte del sindicato al apoyar a los profesores, considerándolo un supuesto logro sindical hace que los docentes infrinjan las normas.

Por otro lado de conocer la normatividad por parte de los padres de familia no habría duda con respecto a horario, asistencia de días oficialmente laborables, o la omisión que existe a los requerimientos de asistencia para información del comportamiento de sus hijos, siendo estos los casos más frecuentes.

Se debe considerar que el desconocimiento es debido en ocasiones a que, a las autoridades se les dificulta la difusión de la información, ignorando con ello que la carga administrativa se vería modificada en forma considerable, a demás la pérdida de tiempo y la ausencia de los docentes se vería disminuida al conocerse la normatividad.

En ocasiones se llega a observar que la inexistencia de recursos materiales y/o financieros representa una carga en la difusión e información de la norma, como es el caso de la distribución de la misma, mediante folletos, copias, etc.

Este desconocimiento está relacionado con el inadecuado desarrollo de las relaciones entre los docentes en el ámbito escolar, considerando con ello que de existir un buen ambiente laboral se difundiría de una mejor

manera el contenido de la normatividad y la relación que de ella existe con los integrantes de la institución educativa.

El cumplimiento de las normas que rigen el desenvolvimiento de los integrantes de la escuela -docentes- representa una responsabilidad en el conocimiento de la norma, considerando un principio jurídico que se menciona mucho en el sentido de *“la ignorancia de la norma no exime a la gente de cumplirla”*.

Se debe considerar que la omisión en la difusión de esta información por parte de las autoridades del sistema educativo estatal no se realiza por ser considerada demasiada carga administrativa, convirtiéndose en una burocracia deficiente y disfuncional, ya que tenemos que pensar en una escuela cuya administración deje de ser burocrática para volverse ejecutiva, buscando con ello la funcionalidad y la eficiencia en la Institución Educativa.

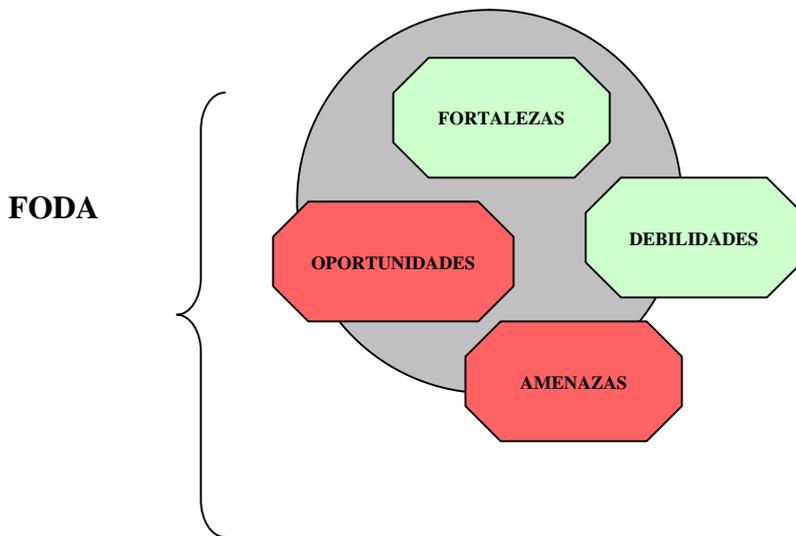
Desde nuestro punto de vista, un programa efectivo de trabajo debe tener una visión clara del futuro y un plan delineado que describa los pasos a seguir ahora y en los años venideros, aunque es indiscutible que la normatividad administrativa está sujeta a cambios en ocasiones súbitos, estos pueden hacerse de manera controlada sobre la base de información previamente valorada y establecida.

Debemos recordar que la base de la Planeación en la administración, está cimentada en un diagnóstico que permite conocer las deficiencias, necesidades y posibles caminos a seguir para el logro de los objetivos.

Es poco usual que en nuestro medio y dentro de las Organizaciones Educativas los altos directivos no lleven adecuadamente la función de planeación y los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una organización educativa (estrategia) para alcanzar eficacia y eficiencia de los docentes con el conocimiento de la norma administrativa, y contar por lo tanto con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para alcanzar la consecución de objetivos establecidos por las autoridades educativas del Estado de México, dentro del Plan Nacional Educativo.

Una vez hecho el diagnóstico logramos reconocer y con base en el sistema **FODA**, herramienta que nos permite conocer analizando las *variables controlables* representadas por debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de las *variables no controlables* manifestadas como oportunidades y amenazas que son previsibles y por tanto pueden someterse a cambio con repercusión en nuestro beneficio.

Se obtuvieron los siguientes datos:



FORTALEZAS: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

FORTALEZAS

1. Planta Docente, suficiente en número para cubrir las necesidades de la escuela.
2. Deseo de cambio.
3. Infraestructura Física, la escuela cuenta con espacios disponibles para diversas funciones (laboratorios, talleres, patios recreativos, estacionamiento, etc.)

4. Calidad en la Atención a padres y alumnos
5. Cualidades y Experiencia Individual y de Grupo. El personal que labora en la institución posee la disponibilidad laboral y profesional manifestada en un desempeño satisfactorio.
6. Calidad en la atención hacia los compañeros y autoridades de la Institución Educativa.
7. Existe buena proyección hacia la comunidad.

OPORTUNIDADES: Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

OPORTUNIDADES

1. Actualización.
2. Capacitación y desarrollo.
3. Creación de proyecto docente.
4. Participación en Concursos.
5. Programa de estímulo al desempeño.
6. Creación de nuevas carreras.
7. Año sabático, el cual brinda la oportunidad de actualizarse y superarse profesionalmente.
8. Apoyos y programas de superación profesional

DEBILIDADES: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

DEBILIDADES

1. Autoridad de Tolerancia.
2. corrupción.
3. limitación de Funciones.
4. Bajo Desempeño Académico.
5. No Respeto de Perfiles.
6. Control Administrativo Deficiente.
7. Diversidad Ideológica.
8. Poca colaboración, tanto de las autoridades, como de algunos docentes.
9. Falta de Vocación Docente.
10. Compromiso Limitado.
11. Deficiencia de liderazgo por parte de las autoridades.
12. Nepotismo.
13. Falta de Consideración y Reconocimiento.
14. Falta de Identidad Departamental.
15. Apatía departamental.
16. Limitaciones de recursos.

17. Vicios, Complacencia.
18. Desconocimiento de la normatividad administrativa y jurídica relacionada con la educación.
19. Proteccionismo.
20. Deficiencia en la utilización de espacios físicos.
21. Tratos preferenciales.
22. Irresponsabilidad.
23. Estímulos y reconocimientos insuficientes.
24. Indiferencia al crecimiento y desarrollo.
25. Aspiraciones insuficientes.
26. Hay resistencia a la modernidad tecnológica.
27. Resistencia al cambio

AMENAZAS: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE, los cuales pueden ser de tipo POLÍTICO, ECONÓMICO, TECNOLÓGICO.

Son normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato. A partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de Planificación estratégica de la organización.

AMENAZAS

1. La competencia.
2. La situación económica, política y social.
3. Deserción.
4. Alto índice de reprobación.
5. Política educativa.
6. Desarrollo tecnológico.
7. Ausencia de Descentralización.
8. Desinterés de las autoridades de la dignidad y significancia del maestro.
9. Disminución de apoyos materiales y tecnológicos a la Institución.

Una vez que se tiene la noción de la problemática debemos apoyar las fortalezas con las que cuenta la institución, para que de esta manera surjan las oportunidades y a través de las mismas, las posibles soluciones surgidas de las amenazas tratando de eliminar por el mismo mecanismo las debilidades correspondientes al interior y exterior de la organización.

Por tal motivo las consideraciones tomadas de este diagnóstico, nos sugirió una posible solución tratada con más detalle en nuestra propuesta, que representa nuestro trabajo de tesis.

Considerando que la administración actual necesariamente debe ser una administración digital, de acuerdo a los planteamientos de las

necesidades surgidas en los planes de *gobierno digital* y para nosotros importante el planteamiento que existe inmerso en este proyecto de gobierno y relacionado con la educación es la necesidad de tener el proceso de educación digitalizada.

Evidentemente el programa *e- México*, más que un proyecto ambicioso representa la incorporación de todos los sistemas burocráticos existentes conduciéndolos a la modernización de los diversos procedimientos que dentro de la administración pública se realiza.

Dentro de este programa está incluida la *e educación* que aún cuando se antoja un proceso excluyente en las zonas marginadas y en áreas carentes de los sistemas de telefonía y en ocasiones específicamente en lo relacionado al abastecimiento del fluido eléctrico, sin embargo también debemos considerar que a través de los sistemas modernos digitalizados para obtener la información y/o lograr la comunicación a distancia y por ende la educación es un factor determinante en la creación de fuentes de trabajo pues se sabe que en los sitios en donde se han establecido los centros de Internet en las zonas más alejadas, se ha tenido que crear y entrenar al personal para adecuarlo en las funciones de operadores de los sistemas de cómputo para asistir la demanda que tienen principalmente los estudiantes de bajos recursos y de esta forma satisfacer las necesidades de apertura a la información que se adquiere a través de la tecnología digital.

En años recientes las empresas privadas lograron incrementar sus ventas y disminuir sus costos a través del uso de Internet, pero ¿y el gobierno? Pues bien, tanto el gobierno federal como el estatal y municipal decidieron aprovechar el beneficio de lo que representa el *e-government* (e-gobierno) o gobierno digital.

El *e-gobierno* es una forma de atención a la ciudadanía mediante la administración de recursos humanos.

Así como la administración de sus recursos humanos. Estos procesos internos deben a su vez integrarse con los requerimientos que hacen los ciudadanos a través de un portal.

A través del acceso vía Internet, los ciudadanos podrán hacer todo tipo de demandas y/o solicitudes, que llegarán a la institución de gobierno y desde luego tener conocimiento respecto a la evolución del trámite

Con esta nueva forma de trabajo, basada en la integración total de procesos internos y externos, el gobierno se estaría beneficiando al tener una mayor eficiencia y transparencia pero, sobre todo, con el uso de la tecnología ahora será capaz de escuchar y estar más sensible a las demandas de los integrantes de una Institución.

5.3. *Propuesta*

Durante el *gobierno digital* surge la necesidad de crear lo que se conoce como CRM, siendo este un escenario que provee todas las funciones necesarias para ofrecer servicios electrónicos, incluyendo formas de Internet y las actividades asociadas para poder procesar dichas formas, estrategia que trae consigo un mensaje muy importante, que es el atender a los ciudadanos como un cliente de empresa privada y, para ello, se debe tener inclusive una filosofía y objetivos claros hacia la atención y servicio al ciudadano.

Uno de los beneficios de más relevancia al implementar CRM al área educativa, es la atención de los usuarios del servicio educativo y de su interrelación con los demás participantes internos y externos de la organización escolar.

Otro de los beneficios es la eficiencia que resulta de la administración de los procesos hacia el interior y al exterior de la escuela con la retroalimentación correspondiente.

Evidentemente consideramos importante el aprovechamiento de los servicios electrónicos. La contribución que ofrece el digitalizar la información de la normatividad administrativa y de esta forma dar un mejor conocimiento al docente de los procesos y reglas, que rigen su labor y a través de este conocimiento buscar una mayor eficiencia.

Las alternativas que proponemos para la difusión del conocimiento de la normatividad, está basada en un cambio cultural que tenemos que empezar a promover a través de la educación digital, para el acceso a la información considerada anteriormente “información clasificada” y de acuerdo con la orientación jurídico-política existente; consideramos confidencialidad nula en el conocimiento de las normas existentes para el funcionamiento de las instituciones escolares.

De acuerdo a los planteamientos hechos por el gobierno Federal en el Programa Educativo Nacional “e-México” consistente en la dotación de sistemas de cómputo en todas las escuelas de la República Mexicana, para el acopio de información y generación del conocimiento correspondiente.

Así mismo debemos tener en consideración como un pilar muy importante para la sustentación de acceso y acopio a la información la Ley Promulgada para tal efecto en la Administración Pública.

En el caso de Cuautitlàn Izcalli, en el Estado de México, existe mal aprovechamiento de la tecnología digital por parte del Gobierno Municipal, ya que es un gobierno que tiene la responsabilidad educativa, en vista de que en la entidad existen alumnos en todos los niveles educativos, haciéndose notoria la deficiencia en el

conocimiento y aplicación de esta tecnología moderna, como es el caso del Municipio mencionado con perspectiva de crecimiento y desarrollo.

Por tal motivo proponemos la digitalización de la información mediante la creación de una página Web con contenido normativo y de gestión administrativa y un CD con contenido normativo, destinado este último a la distribución entre el personal docente.

La proyección de este tipo de información es dirigida hacia el interior y exterior de la institución escolar por los motivos citados en el presente trabajo con anterioridad.

Es de reconocer que la administración en la actualidad no se concibe sin la utilización de herramientas digitales para utilizarse como un auxiliar importante con información obtenida, útil en la toma de decisión, Planeación y Desarrollo Regional Sustentable.

Por tal motivo creemos que la aplicación de los métodos digitales son de gran utilidad para la Administración Educativa, pues utilizando métodos como es el CD-Room, que puede actualizarse periódicamente conforme a los intereses de las Instituciones Educativas y de esta manera, ayudar a difundir la norma administrativa que rige a los integrantes de las Instituciones Escolares.

Debemos reconocer que representa un enorme esfuerzo para la aplicación de esta tecnología pues en estudios recientes se ha determinado que por lo menos en la Institución Escolar estudiada únicamente el 43% de los elementos integrantes de la Escuela sabe utilizar la computadora y el resto ignora el manejo de ésta.

Evidentemente el rechazo a la modernización y la nula aceptación de tecnologías digitales representa una dificultad para el conocimiento de la normatividad; pero también resulta evidente que crear un módulo informativo de este tipo, podría despertar la inquietud por conocer y tener acceso a la normatividad vigente, sin tener que depender del famoso paternalismo aplicado en la elaboración de solicitudes para diversos trámites y del desconocimiento de derechos como trabajadores, lo cual resulta benéfico para las autoridades regionales y estatales, y de dependencia de elementos administrativos (secretarías y directivos).

En asuntos de gestión es importante que la Administración Educativa acepte la creación de métodos digitales en la *tramitología burocrática* pues con esto se ahorraría tiempo, dinero, esfuerzo, corruptelas, lo cual resultaría benéfico en eficiencia y en eficacia en los trámites tanto personales como de los procesos administrativos dentro de la Institución como son: control de asistencia, calificaciones, procesos de inscripción con un resultado que abrevie el famoso papeleo.

La creación de una página WEB y la información de un CD, es útil para la abolición de comentarios tan ampliamente escuchados como son “*a mi no me informaron*”, “*no me dijeron*”, “*no lo sabía*”, “*no me lo dijo la directora*”, etc.; evitando con ello la crítica negativa para las autoridades correspondientes, pues teniendo acceso a los medios masivos electrónicos se evitaría estos comentarios y crítica destructiva que daña la imagen de las autoridades educativas del Estado

Primero, consideramos que esta información debe difundirse mediante una presentación a todo el personal integrante de la Institución Educativa en el inicio de clases, como método de inducción.

Segundo, con la elaboración y copiado de la norma en disquete y calendarización correspondiente por academia o área, se distribuya la norma administrativa.

Tercero, en junta de maestros puede darse a conocer la forma de como tener acceso a la información sobre la normatividad.

Cuarto, esta información puede ser accesada a través de la creación de Kioscos informativos que contengan la normatividad, dentro de la escuela y que puedan ser utilizados en el momento que se necesite llevar a cabo cualquier trámite, para los maestros que no cuenten con una computadora.

Quinto, considerando que no todos los profesores tienen acceso a una PC proponemos la utilización de una terminal en la Sala de Maestros, con toda la información en el disco duro, para acceso a los docentes.

Ventajas

- Mayor capacidad de retención de información por el volumen y el número considerable de alumnos.
- Todos los procesos de la escuela se pueden digitalizar.
- Que es una Institución muy localizada y de fácil acceso.
- La consideramos experiencia piloto para las demás secundarias de la región, pues no existe un proyecto como el que estamos proponiendo.
- Lograr la información veraz, precisa y oportuna a las personas que así lo deseen.
- Disminución de carga administrativa y papeleo.

- Ahorro de recursos financieros a las autoridades educativas del Estado de México que la digitalización representa para la administración Pública.
- La digitalización de la información permite, tomando en cuenta la existencia de computadoras en los planteles y en alguno de los hogares, bibliotecas y lugares públicos con servicio de Internet, tener acceso al conocimiento de la información en cualquier momento ante alguna duda.
- Permite la actualización en forma casi inmediata conforme al cambio en las normas.
- No sufre destrucción, en condiciones de uso normal como sucede con el papel: se pone amarillo, se mancha, se rompe, se pierde parcial o totalmente la información.
- Al aumentar su uso su rentabilidad aumenta.
- Con el uso de la digitalización el factor tiempo queda en planos menos importantes, pues se puede tener acceso las 24 hrs. Redundando esto, en costos y tiempo de desplazamiento hasta la capital del Estado por parte del docente.

- Se puede actualizar en cualquier momento.
- Es fácil de llevar, de fácil acceso transportable, no resulta un objeto estorboso ni pesado.
- Es un dispositivo en el que se puede grabar lo que uno desee.
- De pocos cuidados que se resumen en: no exponer al sol, a altas temperaturas, o al alcance de los niños.
- Facilita al docente concentrar su esfuerzo en el desempeño de sus labores.
- Que el docente puede tener acceso desde cualquier parte y en cualquier momento, pudiendo obtener la información pertinente a cada situación.
- Dispositivo que a través del tiempo puede modificarse en forma continua para tener información veraz y actualizada.
- Puede retroalimentarse mediante un buzón de sugerencias dadas por los usuarios.

5.4 *Creación de un Modulo Virtual para la Escuela Secundaria Oficial No. 420*

Estructura:

Página Principal

Contenido:

- Logotipo del Estado de México
- Nombre de la Escuela Secundaria
- Fotografía de la Escuela
- Misión
- Docentes: se encontrará lo relacionado al número y nombre de docentes que laboran en la escuela.
- Normatividad: podrán encontrar tanto alumnos como docentes, leyes, acuerdos, reglamentos, disposiciones, calendarios de exámenes, cuadros de calificaciones.
- ***e-mail***: será útil para recibir quejas o sugerencias de esta misma página así como del mejoramiento de actividades, docentes, alumnos y autoridades.

5.4 *Elaboración de un CD*

CD de Normatividad Educativa Para La Escuela Secundaria Oficial No. 420 “Sor Juana Inés De La Cruz”

Contenido

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 - Constitución Política del Estado de México
 - Ley Orgánica de la Administración Pública
 - Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México
 - Ley General de Educación
 - Ley de Educación del Estado de México
 - Ley Federal de las Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
- Leyes**
- Ley de Responsabilidades de los Trabajadores Públicos del Estado de México
 - Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipio
- Normatividad**

Reglamentos

- Ley de Derechos Humanos
- Ley que crea la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México
- Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal
- Ley de Seguridad Social para los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios

- De exámenes profesionales para obtener el título de Licenciatura en las especialidades que imparten las escuelas normales
- Reglamento Escalafonario para los trabajadores educativos al servicio del Estado de México
- Reglamento Interno de la Secretaría de Educación
- Reglamento interno del Instituto de Seguridad Social
- Reglamento interno de la Comisión de

Derechos Humanos

- Reglamento para el otorgamiento y ejercicio del periodo sabático de los trabajadores docentes de Educación Básica
- Reglamento para regular el otorgamiento y ejercicio de periodo sabático para los trabajadores docentes
- Reglamento sobre los créditos quirografarios y de su fondo especial de garantía a que se refiere el artículo 43

Acuerdos

- Acuerdo 200
- Acuerdo 194

Gestión Escolar Sindical

- Solicitudes y Formatos de Gestión Escolar Sindical
- Autorización de Licencia Médica
- Solicitud de Permiso Económico
- Calendario escolar

Manual

- Manual de Organización, Escuela de Educación Media Básica

ANEXO 1

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

CUESTIONARIO

Compañero (a) maestro (a):

La presente entrevista tiene la finalidad de obtener información confiable que permita saber, el conocimiento que el docente tiene de la normatividad que rige su Centro de Trabajo.

1. ¿Como profesor consideras que la Administración Escolar, es importante para el docente dentro de tu escuela?
2. ¿Puedes definir qué es Administración Escolar?
3. ¿Qué entiendes por Gestión Escolar?
4. ¿Sabes qué es Normatividad Administrativa?
5. ¿Podrías definir qué es Normatividad Administrativa?
6. ¿Consideras que el apoyo de las autoridades educativas, es la adecuada en la difusión para el conocimiento de la normatividad la cual regula el trabajo como docente en la institución escolar y que la misma es importante en tu desempeño?
7. ¿Crees que la tecnología digital actual, sirva como herramienta para la creación de un módulo de información y difusión de la misma?
8. ¿Dentro de la Institución Escolar las relaciones laborales crean un ambiente adecuado para difundir el conocimiento de la normatividad?

9. ¿Consideras que las autoridades educativas se preocupan por simplificar y/o reducir la carga administrativa de los maestros?
10. ¿Consideras que la acción normativa en tu escuela es la adecuada?
11. ¿Crees que el conocimiento de la normatividad administrativa sea útil para el docente frente a grupo?
12. ¿Crees adecuado tener acceso a los documentos normativos para los servidores públicos docentes del sistema educativo estatal?
13. ¿El director de tu escuela da a conocer con oportunidad la normatividad (proporcionando copia o ejemplar de los documentos, oficios, circulares, acuerdos, reglamentos, etc.) para el conocimiento del docente?
14. ¿Qué opinas de que la normatividad escolar se difunda tanto al interior como al exterior de la escuela?
15. ¿Conoces el contenido del acuerdo 200 en su totalidad?
16. ¿Conoces el contenido de la Ley General del Educación?
17. ¿Conoces de qué trata el acuerdo 94?
18. ¿Conoces el contenido del reglamento de escalafón?
19. ¿Conoces el contenido de la Ley de ISSEMYM?
20. ¿Conoces el Manual de Organización de la escuela donde trabajas?

BIBLIOGRAFÍA

1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PÚBLICO, Apuntes de la materia.
2. AMARO Ana Elisa, Profesora de la Facultad de Ciencias de la UNAM, Administración Pública, <http://www.unamosapuntes.com.mx/> consulta septiembre 17 2003.
3. BARENSTEIN Jorge, Los Administradores en el Sector Público Mexicano, Ensayos del CIDE, Séptima edición, México, 1982.
4. BARENSTEIN Jorge, El Análisis de la Burocracia Estatal desde la Perspectiva Weberiana, Los Administradores en el Sector Público Mexicano, Ensayos del CIDE, Colección Administración Pública, 2º edición, México 1984.
5. BERTANLANFY Ludwing, Teoría General de Sistemas, Editorial FCE, México, 1986.
6. BLAKE Ortega Arturo, Diccionario de Planeación Económica, Editorial Trillas, México, DF, 1989.
7. CABAÑAS Martínez Gustavo, La Administración Estatal y Municipal de México, Editorial INAP-CONACYT, 1985.
8. CABRERO M. Enrique, Del Administrador al Gerente Público, Editorial INAP, México, 1997.
9. CASTELLANOS Eduardo, El Marco Normativo de la Educación, Revista de la Educación Superior No. 161, México, 1987.
10. CASTRO Jiménez Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, FCE, México, 2000.
11. COBARRUBIA VILLA V. Francisco, La Herramienta de la Razón, Universidad Pedagógica Nacional, México, 1995.
12. COBARRUBIA VILLA V. Francisco, La Teorización de Procesos Históricos Sociales, Universidad Pedagógica Nacional, México, 1995.

13. CHRISTOPHER Hood, Michael Jackson (Coordinador), La Argumentación Administrativa, México, 2000.
14. ELMORE Richard, La Reestructuración de las Escuelas, FCE, México, 1976.
15. FERNÁNDEZ Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, México, 1997.
16. FERREI Heady, Administración Pública, una Perspectiva Comparada, FCE, México, 2002.
17. FRAGA Gabre, Derecho Administrativo, Editorial Porrúa, México, 1981.
18. GALINDO Camacho Miguel, Teoría de la Administración Pública, Editorial Porrúa, México, 2000.
19. GALVÁN Escobedo José, Tratado de Administración General, INAP, México, 1997.
20. GARCÍA Hoz Víctor, Gómez Dacal Gonzalo, Jiménez Fernández Carmen, Medina Rivilla Antonio, Ambiente, Organización y Diseño Educativo, Ediciones Rialp, S.A. Madrid, 1991.
21. GARZA Mercado Ario, Manual de Técnicas de Investigación, El Colegio de México, México, 1979.
22. GEORGE Terry R., Principios de Administración, Editorial CECSA, México, 1974.
23. GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO, Programa de Calidad Educativa, Dirección General de Educación Básica, Toluca, Estado de México, 2001.
24. GUERRERO Orozco Omar, Introducción a la Administración Pública, Editorial Harla, México, 1985.
25. GUZMÁN Aranda Criatian Edgar, Análisis de la Eficiencia Académica en el Nivel Medio Superior Público Del Distrito Federal, (Propuesta para la Creación de un plan de Estudios Homogéneo denominado: “Tronco Común”, con base en los planes de Estudios de las Modalidades de Bachillerato), Tesis de Licenciatura, UPN, México, 2000.

26. HARMON Michael M. y T. Mayer Richard, Teoría de la Organización para la Administración Pública, Editorial FCE y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., México 1999.
27. HRBERT A. Simon, Administrative Behavior, 2ª Edición, Nueva York, The Mac Millan Company, 1961.
28. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, La Administración Local en México, INAP, México, 1997.
29. INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, A.C., La Organización de la Administración Pública en México, Manual de Organización del Poder Judicial y Tribunales Federales de Justicia Fiscal y Administrativa y Laborales 2001.2002, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, México, 2001.
30. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, Apuntes de la Materia.
31. JAY M. Shafritz Albert C. Hyde, Clásicos de la Administración Pública, FCE, México, 2002.
32. LATAPÍ Sarre Pablo (Coordinador), Un Siglo de Educación en México II, FCE, México, 2002.
33. LOURENCO FILHO M. B., Organización y Administración Escolar, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, septiembre 1987.
34. MANUAL DE ORGANIZACIÓN, ESCUELA DE EDUCACIÓN MEDIA BÁSICA, SECyBS, 1985.
35. Matehuala A. Jaime, Gestión Escolar en la Escuela Secundaria y la Calidad de la Enseñanza, Tesis UPN, Ajusco, México 1998.
36. MAYNTZ Renate, Sociología de la Administración Pública, Editorial Alianza, Madrid, 1985.
37. MENESES Morales Ernesto, Tendencias Educativas Oficiales en México 1911-1934, Editorial CEE, UIA, México, 1998.
38. MOUZELIS Nicos P., Organización y Burocracia, Editorial Península, Barcelona, 1991.

39. MUNICH Galindo Lourdes y Martínez José, Fundamentos de Administración, 5ª edición, Editorial Trillas, México, 1995.
40. Nuevo Diccionario Enciclopédico GECICA, Editorial Trébol, México, 1997.
41. ORTEGA Blake Arturo, Diccionario de Planeación Económica, Aspectos Políticos, Aspectos Sociales, Aspectos Administrativos, Editorial Trillas, México, 1989.
42. PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EDUCACIÓN, Apuntes de la Materia.
43. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995.2000, SEP, 1996.
44. FUENTES Osmar Yecid, Organizaciones Escolares Inteligentes, Bogotá Corporativa Editorial Magisterios, Colección Aula Abierta, 2001.
45. REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera y Segunda Parte, Editorial Limusa, México, 1994.
46. ROCWELL Hélice (Coordinador), La Escuela Cotidiana, Editorial FCE, México, 1995.
47. RODRÍGUEZ M. Darío, Gestión Organizacional, Plaza y Valdés, México, 1999.
48. ROJAS Soriano Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Editorial Plaza y Valdés, México, 1999.
49. SÁENZ Moisés, Memorias de los trabajos realizados por el Departamento de Educación Secundaria, SEP, 1928, Cit. por González Jiménez Rosa Ma. “La Escuela Secundaria en México”, revista de Pedagogía, verano de 1998, Vol. 14 Núm. 2.
50. SHARANSKY Ira, Administración Pública, Edición Compendiada, Texto en las Carreras de Ciencia Políticas, Administración y Derecho, Editores Asociados, S.A., segunda edición, México, DF., 1974.
51. SOTO Lescale María del Rosario, Legislación Educativa Mexicana de la Colonia a 1876, UPN, México, 1997.
52. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, Apuntes de la Materia.
53. TERRY George R., Principios de Administración, Editorial CECSA, México, 1974.
54. TYLER W., Organización Escolar: Una Perspectiva Sociológica, Traducción: Manzano Pablo, Ediciones Morata, Madrid 2ª edición, 1996.

55. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, Administración Pública en México, Licenciatura en Administración Educativa, Área de Concentración Profesional, marzo, 1981.

56. VIELLE J. Pierre, Eficiencia y Eficacia en Educación Pública, México, SEP, 1982.