UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO
SECRETARIA ACADEMICA

AREA 1 POLITICAS EDUCATIVAS, PROCESOS INSTTITUCIONALES Y GESTION
C. A PROFESIONALIZACION DE LA EVALUACION ACADEMICA

EL CONTROL INTERNO COMO UNA HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A

MARIA DEL CARMEN JURADO HERNANDEZ

DIRECTOR DE TESINA
MTRA: CLARA MARTHA GONZALEZ GARCIA

DICIEMBRE DE 2005

AGRADECIMIENTOS

Toda mi vida me he considerado hija consentida por DIOS, porque ha puesto en mi camino mucha gente que me ha dado sus manos para no caer, gracias a Dios y a esos Ángeles:

A Ricardo, mi fiel maestro de la vida, por darme ejemplos de lo que significa la Honestidad, Humildad, Amor, Lealtad, Soberbia... Por enseñarme a compartir y participar en el Mundo Espiritual.

A Roberto que constantemente me puso a prueba.

A mis Hijos ROBERTO, CESAR Y GUSTAVO... por haberme elegido como mamá, por compartir conmigo este sueño y por el tiempo que les robé para poder estudiar.

A mi Padre que con su muerte me impulso a seguir estudiando y aún sigue a mi lado.

A mi Madre que con su fortaleza y dedicación me enseño a sentir a través de la piel.

A mis Hermanos por su ejemplo.

A mis Amigos por su compañía.

A mi muy querida y apreciable asesora de tesis Clara González, porque vivió conmigo momentos difíciles de mi vida y en los cuales siempre me sentí apoyada.

Índice

Introducción 1

Capítulo I. La administración y etapas **7**

1.1 Antecedentes **7**

1.2 Definición de administración **8**

1.3 Etapas de la administración **9**

1.3.1 Planeación **9**

1.3.2 Organización **11**

1.3.3 Integración **13**

1.3.4 Dirección **14**

1.3.5 El control interno de los recursos **15**

a.- Recursos Financieros **16**

b.- Recursos Materiales **16**

c.- Recursos Humanos **17**

d.- Recursos Técnicos **17**

Capítulo II Control interno en las instituciones de educación preescolar **19**

2.1 La educación preescolar en México **19**

2.2 Normas jurídico administrativas necesarias para ejercer el control interno en el jardín de niños **22**

2.2.1 Leyes **23**

2.2.2 Reglamentos **24**

2.2.3 Acuerdos **25**

2.3.4 Manuales **25**

2.3 Elementos del control interno en la Administración Federal **27**

2.3.1 Sujeto **28**

2.3.2 Objeto 28
2.3.3 Forma 29
2.3.4 Finalidad 29
2.4 Importancia del control interno en las instituciones de educación preescolar 30

Capítulo III Propuesta de control interno para una institución de educación preescolar 35

3.1 Antecedentes 35
3.1.1 Misión Institucional 35
3.1.2 Filosofía 38

3.2 El control interno de los recursos 44
3.2.1 Recursos Humanos 44
3.2.2 Recursos Técnicos 45
3.2.2.1 Evaluación 63
3.2.3 Recursos Materiales 64
3.2.4 Recursos Financieros 67

Conclusiones 69

Bibliografía 70

Anexos 74

Introducción

Este trabajo se ubica en el contexto específico de la Administración educativa, considerando que ésta se ocupa de la asignación, manejo y uso de los recursos humanos (personal docente, administrativo y de intendencia), financieros (subsidios, inscripciones, colegiaturas, derechos por algún servicio) y materiales (el aprovisionamiento de todos los insumos necesarios para la operación oportuna de la institución). González (2002, p. 1) menciona que las funciones que realiza la administración educativa, entre otras, son:

- evaluar la educación,
- promover proyectos educativos
- generar "visión" en las instituciones educativas
- hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe,
- evaluar y analizar si se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico,
- apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos,
- incorporar las nuevas tecnologías de información,
- poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones educativas a través de sistemas y procesos para alcanzar los objetivos planteados para la educación y
- crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización.

Según Kast y col. (1997, p. 418) la administración “es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales, y los administradores son responsables del desempeño organizacional, tanto de los resultados actuales como del potencial futuro”. Así también se considera que la

Administración está integrada, básicamente, por cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control; sin embargo, en el ejercicio específico de la Administración Educativa se ha evidenciado que ésta última etapa se ejerce como la supervisión y evaluación tanto del quehacer administrativo como del docente. Entonces se puede decir que para el administrador educativo, la administración comprende, básicamente, seis etapas que son: la planeación, la organización, la integración, la dirección, la supervisión y la evaluación.

En relación con las funciones que contempla la etapa de control, Heffes y cols. (1994, p. 292) mencionan al respecto que el supervisor "debe determinar el ambiente de control o control circundante, ...esto significa , entre muchas otras cosas, identificar la conciencia, integridad y estilo de la dirección, su cultura para fijar actitudes positivas acerca del control (supervisión) y su habilidad para establecer mecanismos de autoevaluación, así como la vigilancia sistemática, por personas independientes, a quien realiza la custodia y toma de decisiones". Esto representa en un momento dado, el establecimiento de manuales, de estándares de actuación, segregación de funciones, supervisión y verificación, cursos de entrenamiento, capacitación y actualización, apoyo a la investigación e implementación de tecnología (avances técnicos), presupuestos y proyecciones, análisis financieros, observancia de las políticas y procedimientos, promoción de la importancia de la comunicación, planes de retención y motivación de personal competente, etc.

Sin embargo, en una institución pequeña, que apenas inicia, como el Instituto Pedagógico "Comenio", implementar todas estas herramientas que nos proporciona la administración sería una inversión improcedente (ya que ni siquiera se cuenta con el personal necesario para realizarlo), por lo que sólo se describirán algunos aspectos vinculados con la supervisión y la evaluación (el control), tanto administrativos como pedagógicos, que ha sido necesario aplicar.

La experiencia adquirida como administradora general de una Institución de Educación Preescolar, en la cual se han obtenido resultados satisfactorios, me permite proponer como el **objetivo general** de este trabajo de investigación, la identificación y descripción de las técnicas de control interno utilizadas, así como los resultados que se pueden obtener de la aplicación de las mismas, buscando ofrecer una modesta guía de consulta para quienes se encuentren interesados en el tema.

Los **objetivos específicos** propuestos para este estudio son los siguientes:

1. Caracterizar a la administración y sus etapas, así como identificar los elementos que las constituyen.
2. Describir los antecedentes de la Educación Preescolar en México.
3. Identificar y describir la normatividad aplicable al contexto de la Educación Preescolar.
4. Describir los elementos que constituyen el control interno en la Administración Pública Federal, así como su importancia para las Instituciones de Educación Preescolar.
5. Identificar y describir todas las acciones implementadas, vinculadas con el ejercicio del control interno (la supervisión y evaluación), en una Institución de Educación Preescolar.
6. Elaborar un esbozo de propuesta que funcione como una guía para los interesados en el tema.
7. Generar las conclusiones y recomendaciones pertinentes al tema.

Las **preguntas de investigación,** a las cuales se busca dar respuesta, se presentan a continuación:

1. ¿Cómo se define a la Administración, cuáles son las etapas que la integran y los elementos que caracterizan a cada una de ellas?

2. ¿Cuáles son los antecedentes de la Educación Preescolar en México?
3. ¿Cuál es la normatividad específica aplicable al contexto de la Educación Preescolar?
4. ¿Cuáles son los elementos que conforman al control interno en la Administración Pública Federal, asimismo cuál es su importancia para las Instituciones de Educación Preescolar?
5. ¿Qué acciones se han implementado, que estén vinculadas con el ejercicio del control interno (considerado como la supervisión y evaluación), en una Institución de Educación Preescolar?
6. ¿Cuál sería un esbozo de propuesta que pueda funcionar como una guía para los interesados en el tema?
7. ¿Qué conclusiones y recomendaciones pertinentes al tema desarrollado, se obtuvieron?

Este trabajo se puede definir como un estudio descriptivo, cuyo objetivo es describir situaciones y eventos relacionados con la identificación y descripción de las técnicas de control interno utilizadas en una institución de educación preescolar, así como los resultados obtenidos de la aplicación de las mismas. El estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en este caso es el proceso de implementación de las mencionadas técnicas de control interno utilizadas en una institución de educación preescolar. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características… de algún fenómeno que se someta a un análisis. Miden, **evalúan** o **recolectan datos** sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (Danhke, 1989, cit. en Hernández y cols., 2003, p. 117). Se considera que desde el punto de vista científico, **describir es recolectar datos** (información). Por lo tanto en un estudio descriptivo "se selecciona una serie de cuestiones y se recolectan datos de cada una de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernández y cols. 2003, p. 118).

El valor de este tipo de estudio se centra en recolectar datos que muestren un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre. Por lo tanto el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se va a medir o sobre qué se habrán de recolectar los datos. Aunque a veces, sobre todo en las investigaciones cualitativas, durante el trabajo de campo surgen nuevos tópicos o situaciones sobre los cuales es imperativo recabar información. Asimismo, es necesario especificar qué debe estar incluido en la medición, o recolección o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse.

Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizó una investigación documental acerca de los elementos que conforman el control interno o control administrativo; también se llevó a cabo trabajo de campo relacionado con la identificación de la normatividad aplicable a una institución educativa de nivel preescolar, a través de la visita a las autoridades que generan dicha normatividad. Asimismo se realizaron las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones.

Este estudio se realizó en el Jardín de Niños “Instituto Pedagógico Comenio”, que se dedica a prestar, desarrollar y orientar los servicios educativos de nivel preescolar, y se encuentra adscrito a la Secretaria de Educación Pública (SEP). Como en cualquier proceso de investigación, antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar. Para lograr ese conocimiento teórico se acudió a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema.

Así también, en relación con el análisis Rojas (2000, pp. 333 – 340) considera que éste consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

Como resultado de esta investigación se realizó el informe, el cual contiene en el primer capítulo el marco teórico que sustenta el ejercicio de la Administración, desde el punto de vista de diversos autores, buscando identificar los conceptos y herramientas que ésta utiliza.

En el segundo capítulo, se aborda el tema vinculado con la educación preescolar en nuestro país. Se inicia con la descripción de sus antecedentes, tratando de identificar su importancia, los elementos que la conforman y la trascendencia de la misma. En este apartado también se trabaja el marco legal que, a través de las normas jurídico administrativas, debe regir en cualquier institución educativa.

Finalmente, en el tercer capítulo se describe el ejercicio administrativo y pedagógico realizado en la institución, objeto de este estudio. Este comprende la descripción de sus antecedentes, retomando principalmente el detalle de los procedimientos que se aplican como parte medular del sistema institucional, así como las técnicas y herramientas administrativas utilizadas para optimizar su funcionamiento. En este punto puede ser de gran utilidad implementar gráficamente la teoría observada, para ello es posible consultar los diagramas de procesos y flujo de la información que se incluyen en la sección de Anexos.

CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN Y SUS ETAPAS.

1.1 Antecedentes.

En la antigüedad, cuando el hombre dejó de ser nómada y se estableció en un solo lugar aprendió a cultivar la tierra, a domesticar animales y a alimentarse de ellos. A estas sociedades se les denominaba de autoconsumo, ya que la mayor parte de sus productos son destinados al consumo de sus propios habitantes. Una vez satisfecha su necesidad primordial que era la vivienda y la alimentación, empieza a dedicarse a producir ciertos artículos para cubrir la demanda familiar, el artesano empieza a intercambiar esos artículos por otros que le hacen falta, de esta manera se da el trueque entre pequeños poblados, el intercambio se hace en especie ya que en unas regiones no se había inventado la moneda. La moneda que más circulaba en los inicios de la edad media era el solidus bizantino.

Posteriormente se dan varios elementos importantes para el desarrollo europeo que fortalecen su economía. Para realizar el intercambio utilizaban el caballo y la carreta, así solamente se captaba a las regiones más cercanas, cuando se inventan los barcos, la navegación es clave para el intercambio marítimo, ya que las ciudades de alto desarrollo se agrupaban a las orillas de los ríos.

Alemania es el principal productor de hierro y carbón, el hombre empieza a explotar la tierra haciendo hondos túneles de donde extrae varios minerales entre ellos el oro, la plata y el bronce, para intercambio mercantil y para la orfebrería. También se descubre el hierro colado para la fabricación de armas. Este hecho le da a Europa gran poderío sobre todas las demás naciones.

Con el avance tecnológico y el pensamiento científico que permite conocer los recursos y encontrar la forma de satisfacer múltiples necesidades, se da la racionalización de la producción.

La revolución industrial fue el parteaguas entre la producción artesanal y la producción en serie, dando con ello el inicio del sistema capitalista de producción. El artesano produce un bien, con sus propias manos y sus propios insumos, siendo él, el propietario de la materia prima. El producto terminado es para uso personal o de la familia.

Aparece un comerciante a quien le gusta el producto del artesano lo compra y lo vende en otra ciudad, si tiene aceptación el comerciante concentra a varios artesanos en un determinado lugar, para que se dediquen de lleno a elaborar dicho producto. Así, el comerciante está organizando la producción. De esta manera el comerciante ya no compra el producto de los artesanos, sino que está comprando la mano de obra. El comerciante inicia un nuevo proceso, que ya no es simplemente de circulación de mercancías, sino de producción de mercancías, bajo el régimen mercantil. Los artesanos se agrupan en gremios para regular la producción, el salario, el precio y la cantidad de productos por producir.

Con esto el propietario del capital se ve en la necesidad de desarrollar técnicas administrativas para coordinar y programar prioridades. Con el paso del tiempo y el crecimiento agigantado de estas empresas se requiere a la Administración, como un mecanismo de control aplicado a todos los departamentos que la integran.

1.2 Definición de administración.

En este apartado se explica el concepto de Administración y sus diferentes etapas. Rivera (1998, p. 6) en sus apuntes de Introducción al estudio de la Administración, la define como “el conjunto sistemático de reglas para manejar un organismo social”. Considerando como organismo social desde la familia hasta cualquier institución lucrativa, social o de gobierno, estas organizaciones pueden tener cualquier magnitud.

Perdomo (1996, p. 3) considera que es la “ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales de un organismo social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia”.

Vázquez (1996, p. 3) menciona que la “administración como ciencia o arte, puede definirse como el conjunto de principios y técnicas que sirven para guiar un grupo humano hacia la obtención de sus objetivos”. Massie (citado en Rivera,1996, p. 6) comenta al respecto que “administrar es prever, organizar, coordinar, mandar, y controlar”.

1.3 Etapas de la administración y su aplicación

A continuación se analizan las diferentes etapas que comprende la Administración.

1.3.1 Planeación

Perdomo (1996, p. 4) Menciona que la Planeación es: “La parte estática de la administración, la parte pensante y la define como: Seleccionar entre diversas alternativas, las más convenientes para cumplir la misión de un organismo social, requiriendo un análisis cuidadoso del pasado y del presente, así como la previsión técnica del futuro y plantea las siguientes interrogantes: Qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo, dónde hacerlo”, a las cuales se les tiene que dar respuesta para iniciar este proceso.

Rivera (1998, p. 21) considera que en esta etapa se “fija el curso correcto de la acción a seguir. Se planean las acciones a seguir en el presente, para evitar posibles fracasos en el futuro”. En la planeación se fijan los objetivos, las metas, las políticas, los programas y los presupuestos. Los objetivos fijados dentro de la planeación deben ser claros y precisos, especificando fechas y tiempos que

permitan cuantificar los logros obtenidos y la metodología para que se logre su realización, son los pasos bien especificados para evitar posibles errores. También se diseñan las metas, consideradas como las acciones cualitativas y cuantitativas, en las que se descompone el objetivo. Las políticas son las líneas que orientan las acciones para el logro del objetivo, pueden ser de dos tipos:

- Políticas normativas, como su nombre lo indica, norman un programa concreto, son instructivos de trabajo.
- Políticas enunciativas. Éstas son de carácter general obligatorio, son macro institucionales.

Los procedimientos expresan, de manera concentrada y sincronizada, todos los pasos de una acción, desde su inicio hasta que se da por concluida. Los programas son la parte de la planeación donde se fija la secuencia y el tiempo de las actividades, considera tres pasos:

- Quién va a realizar las actividades.
- El responsable de cada actividad.
- Fecha y hora de realización.

Con relación al presupuesto, es en esta fase que se van a identificar los recursos necesarios, tanto materiales, financieros y humanos, para poder dar vida al objetivo. El departamento de planeación es el área cerebral de una empresa, es donde se generan, constantemente, posibles estrategias y soluciones a los problemas que vayan surgiendo o buscando prevenirlos. Una vez que la planeación está formalmente propuesta y aceptada por la dirección de la institución, se aborda el desarrollo del área de control1; ésta área se encarga de verificar que se lleve a cabo lo planeado, integrando las actividades con los ejecutantes; comparando el resultado final con el objetivo planteado; sancionando en su momento, si la planeación no está vinculada con el aspecto sustantivo de la organización, así se puede decir que la planeación es un ejercicio intelectual

permanente, en donde se identifican las opciones alternativas operativas. En la planeación no se implementan las decisiones, sólo la dirección es la que lleva a cabo la acción, la operación de la institución, ésta será la que autorice, formalice y desarrolle la actividad operativa.

Como podemos ver la planeación es la materia prima que se le otorga al control (supervisión y evaluación), para que éste evalúe y sugiera, omitiendo lo obsoleto y proponiendo planes innovadores, es aquí donde se realimenta todo el sistema administrativo.

1.3.2 Organización

Rivera (1998, p. 25) considera que la 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". Perdomo (1996, p. 4) la define como la "agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos del organismo social, señalando las responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden, es responder a las preguntas: con qué y con quién se debe hacer…".

Para que todo lo planeado se lleve a cabo es necesario remitirse a los organigramas, representación de gráficas y cuando se desea contratar al personal idóneo, hay que determinar el perfil del puesto para colocar a los individuos en el lugar adecuado. Dentro de la organización es donde se lleva a cabo la división del trabajo, donde se darán las instrucciones sobre quién va a ejercer la unidad de mando, se delegan responsabilidades y hay un control de cada uno de los cuadros de mando, de las personas y de la unidad, por el jefe directo. Así en esta etapa se desarrollan los siguientes elementos: (Vázquez, 1996 p.165)

- Organigramas y manuales de organización que comprenden las políticas, el nombre de las personas que ocuparán las jefaturas y las políticas auxiliares. Así también, las actividades de línea y de asesoría (staff).
- Fijación de autoridad y determinación de la responsabilidad, que también implica la determinación de los presupuestos por áreas.
- Programas funcionales y objetivos específicos.
- Instructivos funcionales o manuales de procedimiento.
- Relaciones funcionales de labores.
- Estructuración de puestos y elaboración de los instructivos de labores correspondientes.
- Ajustes de la jornada de trabajo.
- Profesiogramas o reglamentos de labores.
- Salarios absolutos y relativos.
- Formas impresas de papelería o formularios.
- Gráfica de velocidad de tramitación de documentos básicos (gráfica de flujo).
- Técnica del análisis y valuación de puestos:
    - Salarios: mínimo, remunerador, justo.
    - Definición de la técnica.
    - Sistemas de valuación.
    - Análisis de puestos.
    - Cédula de análisis.
    - Etapas para el desarrollo de los sistemas básicos.
    - Fijación de niveles.
- Manual de valuación de puestos:
    - Cédula de análisis.
    - Manual de valuación de puestos por el sistema de puntuación.

1.3.3 Integración

La etapa de la Integración es el aspecto dinámico de la administración de lo constructivo a lo operativo, el paso de lo teórico a lo práctico. Dice Reyes Ponce (1996, p.256), La Integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". Perdomo (1996, p.10), menciona que es "dotar a los organismos sociales, de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren, es decir obtener con quién y con qué realizar las actividades".

Rivera (1998, p. 6) considera que la integración se concentra en "obtener y articular los elementos materiales y humanos definidos en la planeación y organización". En esta fase de la Administración se da la distribución armónica de los recursos (materiales, financieros, humanos, etc.); conociendo la naturaleza de los materiales y manufactura de todos los recursos. Otra definición es la que se nos proporciona en el texto "Fundamentos de control interno" (www.controlinterno.com.mx**)**, aquí se menciona que es "la objetivación o materialización de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales, coordinando los objetivos empresariales con los de los trabajadores". Con relación a los recursos humanos se realiza el análisis de puestos, se recluta al personal, se hace la selección, se les contrata y se les capacita. En otras palabras es la administración o manejo de personal.

En la integración del personal y Materiales, según Reyes Ponce (1996, p.261), se aplican las siguientes reglas:

-Reclutamiento: Candidatos a ocupar un puesto.
-Selección: Escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

-Introducción: Adaptar al individuo de la forma más rápida y adecuada (capacitarlo).
-Desarrollo: Busca desarrollar las cualidades innatas de cada persona para obtener su máxima realización posible.

También se aplican los procedimientos jurídicos – administrativos y manejo de cada uno de los bienes; así como la compra, alquiler, manufactura o elaboración, adaptación, acondicionamiento o instalación y la coordinación de los fines empresariales con los de los trabajadores. Se implementan registros y se realizan inventarios de todos los recursos antes mencionados.

1.3.4 Dirección.

Munich Galindo (1992, pp.147-148) considera que la Dirección es "la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión". Propone que esta etapa se aplica para lograr Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado. Perdomo (1996, p.4) propone que esta etapa se aplica para lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión".
Reyes Ponce (1996, p. 305) la define como aquel "elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas".

1.3.5 El control interno de los recursos.

Es importante analizar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en: financieros, materiales, humanos y técnicos (Munch Galindo, 1992, pp. 56 – 59). Reyes Ponce (1996, p. 355) lo define como "la comparación de lo obtenido con lo esperado", también contempla un proceso y reglas, como las siguientes:

a) Establecimiento de los medios de control.
b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
c) Interpretación y valoración de los resultados.
d) Utilización de los mismos resultados.

Perdomo (1996, p. 4) considera al control como la "Actividad mediante la cual, quien administra se cerciora de que las cosas se hagan cuándo, cómo, dónde, por quién y con el material que se planeó".

Lo que se va a administrar son los diferentes tipos de recursos, a continuación se define cada uno de ellos:

A.- Recursos financieros.

Los recursos financieros son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios se pueden citar los siguientes:

1. Dinero en efectivo
2. Aportaciones de los socios (Acciones)

3. Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

1. Préstamos de acreedores y proveedores
2. Créditos bancarios o privados
3. Emisión de valores (bonos).

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, del adecuado manejo de los mismos dependerá el éxito de cualquier empresa. (ver fig. 1)

B.- Recursos materiales

Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa, tales como:

a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas.
b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados.

C.- Recursos humanos

Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características, tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. Obreros. Calificados y no calificados
2. Oficinistas. Calificados y no calificados
3. Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades
4. Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles.
5. Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. Directores. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

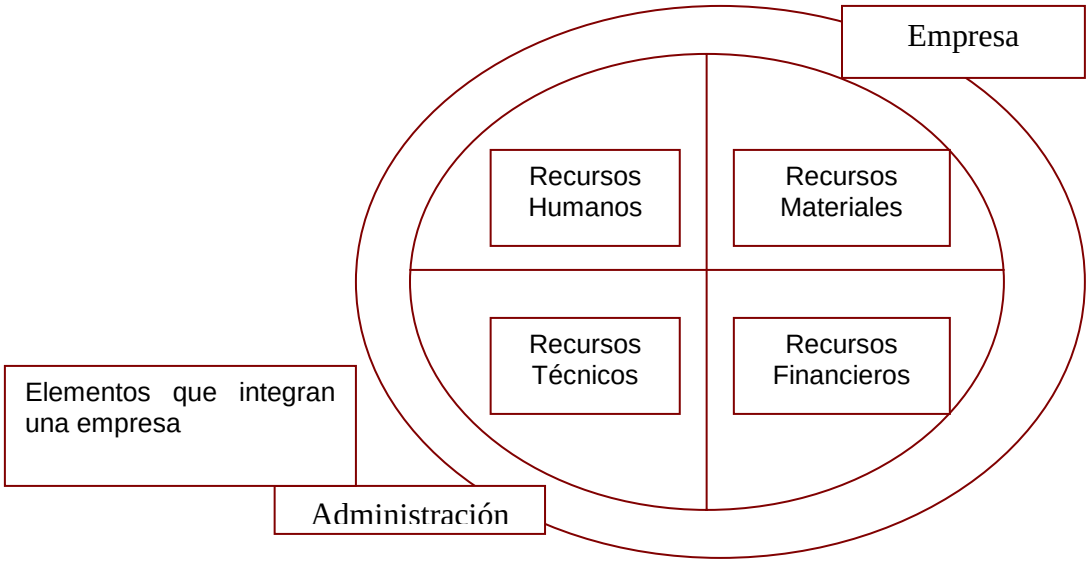
La administración debe poner especial atención en los recursos humanos, pues el ser humano es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

C.- Recursos técnicos.

Los recursos técnicos son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos:

a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos.
b) Fórmulas, patentes.

Figura no. 1


Empresa
Recursos Humanos
Recursos Materiales
Recursos Técnicos
Recursos Financieros
Elementos que integran una empresa
Administración

CAPÍTULO II. EL CONTROL INTERNO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PREESCOLAR.

Este capítulo trata sobre el control interno y su aplicación en las instituciones de Educación Preescolar.

2.1 Educación preescolar en México.

En 1880, fue creada la primera institución de educación preescolar llamada "Escuela de Párvulos" (SEP, 1995, p. 104), en el estado de Veracruz inspirada en la filosofía froebeliana (pedagógo alemán, que decía que el hombre es espiritual y creador, por lo que debía encausarse la educación a la actividad creadora, por medio de los juegos de la madre, filosofía invadida de un fuerte simbolismo,(Federico froebel). Es hasta 1883 cuando se tiene el primer antecedente oficial en México, fundado por el profesor alemán Enrique Laubscher, bajo su apoyo se fundan los dos primeros jardines de niños en el D.F., a los cuales se les dan los nombres de Federico Froebel y Enrique Pestalozzi". Esto tuvo gran aceptación por lo que se funda la inspección técnica, la que depende de la Secretaría de Educación Pública (SEP), con el fin de atender los servicios pedagógicos que éstos proporcionaban. Ante este hecho se establece en la Escuela Normal para profesores, un curso especial para enseñar la pedagogía de Kindergarten (1910), esto se realizó con el fin de dar orientación a los maestros sobre la educación infantil.

Con la Revolución Mexicana se creía que iban a desaparecer estos centros a consecuencia de la crisis sufrida por tal movimiento, pero no fue así; debido al cambio social, sólo se sustituyó el nombre de Kindergarten por "Jardín de Niños" conservando su filosofía froebelina. Todo lo anterior da origen a la creación de la Inspección General de Jardín de Niños "la cual presentó un proyecto en el que se solicitó que el jardín de niños se nacionalizara, socializara y respondiera a los intereses vitales del niño" (SEP,1995, p. 04). Así, para cumplir con esta

encomienda se genera el Primer Reglamento Interior para Jardines de Infantes, que comprende 21 artículos.

En México, la educación preescolar no requería de validez oficial, pero el ejecutivo Federal determinó, que la educación debería de ir encauzada hacia la calidad, proponiendo que todos los Jardines de Niños se debieran incorporar a la Secretaría de Educación Pública. Su publicación fue en el Diario Oficial de la Federación, del 30 de Junio del año 2000, es el acuerdo 278 donde se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios de preescolar (ver acuerdos y anexos). Contempla todos los requerimientos por cubrir como: el perfil académico que debe de cubrir el personal docente y directivo que labora dentro del colegio, (formato anexo 1), las características con las que deben de cumplir las instalaciones del plantel educativo (formato anexo 2), los planes y programas de estudio que deben implementarse (formato anexo 3), al final hay un formato, la solicitud de autorización para impartir estudios de preescolar (formato anexo 4).

Una vez requisitada la solicitud, se entrega en las oficinas del SEIEM (Servicios educativos incorporados al Estado de México) en la ciudad de Toluca, ya que la ubicación del jardín de niños, objeto de estudio, se encuentra en el Estado de México. La autoridad realiza una revisión minuciosa de todos los papeles, si todo está correcto, entregan una ficha de pago para cubrir la cuota de incorporación ante la SEP. Posteriormente se recibe una visita de inspección, se presentan peritos especializados, quienes revisan minuciosamente el inmueble, toman medidas de la superficie de los salones, la elevación del pizarrón sobre el suelo, los baños, etc., tomando nota de todo.

Poco después se recibe la notificación, telefónicamente, para pasar a recoger el documento donde se asigna el número de acuerdo y clave del Centro de Trabajo. A partir de ese trámite el plantel ya se encuentra incorporado a la Secretaría de

Educación Pública, así se acepta la aplicación de las disposiciones y supervisión de dicha dependencia, como lo determina el Acuerdo 278, anexo 5), que a la letra dice "quienes obtienen la autorización o el Reconocimiento de Validez Oficial de estudios, se constituyen en prestadores de un servicio y quedan sujetos a la observancia de los principios establecidos en el Artículo 3º. Constitucional, la Ley General de Educación, los acuerdos 243, en donde se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, en el diario oficial de la Federación el 27 de mayo de 1988, ver primera pagina del anexo 5, acuerdo 278. Ambos emitidos por la Secretaría de Educación Pública y la ley de Educación del Estado de México".

La educación Preescolar en México es de carácter obligatorio y se va ir dando gradualmente, la población infantil a partir de los tres años debe ingresar al Jardín de Niños.

- ✓ En el ciclo escolar 2004-2005 es de carácter obligatorio el preescolar 3.
- ✓ En el ciclo escolar 2005-2006 es de carácter obligatorio el preescolar 2
- ✓ En el ciclo escolar 2008-2009 es de carácter obligatorio el preescolar 1.

Donde se les ofrecen actividades técnico-pedagógicas, como las siguientes: estimulación temprana, desarrollo de la motricidad gruesa y fina, lecto-escritura, iniciación a las matemáticas, entre otras; este tipo de conocimientos se imparte desde el enfoque del aprendizaje significativo, esto es, la asimilación de lo aprendido, se abstrae, se dirige y se asimila. Cuando el aprendizaje tiene significado para la persona lo integra a sus conocimientos, por lo tanto no se olvida y puede aplicarse a la vida diaria. Dado que al aprendizaje se ha visualizado como un "proceso" en lugar de una colección de hechos, se considera que debe ser natural y lleno de significado; el aprendizaje debe de ser parte de su realidad, procurando que sea una educación propositiva, esto se implementa dentro del

jardín de niños Instituto Pedagógico “Comenio”, que es la institución objeto de este estudio.

Cabe recalcar la responsabilidad del educador en esta etapa formativa, ya que ésta favorece la adaptación del niño al medio ambiente, pues en sus primeros años el niño adquiere seguridad, aceptación, eleva su estima, etc. Estas enseñanzas adquiridas van a determinar el adulto que será mañana. Hay que destacar que debido al grado de competencia en los Jardines de niños que comprende la zona de la colonia Maravillas, hay centros de educación preescolar que olvidan el objetivo que los sustenta como institución.

En el Instituto Pedagógico Comenio, la dirección de la escuela está muy preocupada porque los pupilos adquieran seguridad, eleven su autoestima, que expongan sus propuestas, pero sobre todo, que haya un adulto que los escuche, que fomente esa formación. Para lograr esto nos esforzamos por dotar a los padres de familia de lecturas de autoayuda, cada bimestre hacemos juntas en donde analizamos esa lectura, aparte de mantenerlos informados sobre los avances académicos de sus hijos.

2.2 Normas jurídico administrativas para el control administrativo e interno en el jardín de niños.

Cabe destacar que la escuela es considerada como una empresa, la cual opera bajo las leyes de la oferta y la demanda, por lo tanto es necesario implementar un control administrativo; dicho control debe considerar una estrecha relación con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Ésta es la institución determinada por el estado para supervisar el estricto cumplimiento en relación con la determinación y entero de los impuestos, dicha supervisión implica la revisión y cálculo exacto de los ingresos que la institución genere, ya que son la base para el

cálculo de los impuestos. El aspecto contable se delega a un contador, quien examina la adecuada legalidad de los documentos que acreditan las operaciones realizadas por la institución educativa.

El control interno es un "autocontrol de la propia administración que debe implementar cada una de las empresas. En tanto los servicios públicos, las estructuras del estado y el manejo de los recursos económicos o financieros del mismo cumplen con ese fin de justicia, contribuirán a crear el control administrativo, que otros estudiosos han denominado orden administrativo" (Lanz, 1993, p. 470). Por control administrativo se consideran "las acciones de naturaleza preventiva y de beneficio posterior que garanticen la correcta administración de los recursos humanos materiales y financieros y la obtención de resultados adecuados de gestión en la administración Pública Federal, centralizada y paraestatal, así como la utilización congruente de gasto público federal transferido o coordinado con el estado y los municipios (Lanz, 1993, p. 569.)

Las principales normas jurídico administrativas aplicables a la educación preescolar se encuentran en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en los artículos 3°; 31° fracción 1, 73°, fracción XXV y 123°, fracción XII.

2.2.1 Leyes

A continuación se mencionan las principales leyes que rigen la prestación del servicio educativo de nivel preescolar.

- **Ley General de Educación (1990, p. 45.)**.- Regula la educación que imparte el Estado, Federación, Estados y Municipios, así como sus organismos descentralizados y particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Sus disposiciones

son de orden público o interés social y están contenidas en siete capítulos, que incluyen sesenta y nueve artículos.

- **Ley del ISSSTE (2000, p. 63-64)**.- Consta de catorce capítulos desarrollados en 137 artículos, más los transitorios. Sin embargo, sólo dos capítulos son los que están más íntimamente relacionados con el ejercicio de las funciones de la Dirección de Educación Preescolar, estos son: el capítulo III, que se refiere al seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad, además, el capítulo IV que trata sobre el seguro de accidentes de trabajo y enfermedades no profesionales.

2.2.2 Reglamentos

- **Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública (2000, p. 15)**. Este documento establece los derechos y obligaciones de los trabajadores de la SEP y las condiciones en que se labora. El reglamento se divide en quince capítulos integrados por 92 artículos en total; de los cuales sólo aplica el capítulo cuarto, en sus artículos 24 y 25, pues son los que señalan los derechos y obligaciones de los trabajadores.

- **Reglamento de Escalafón de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado,** firmado el 1o. De Octubre de 1998, en vigor a partir del 3 de nov. Del mismo año. En este reglamento se estipulan las normas que rigen las promociones de ascenso de los trabajadores y las autorizaciones de las permutas, consta de 127 artículos organizados en diez títulos, algunos de ellos subdivididos en capítulos.

- **Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública.** El artículo 25, establece las funciones que debe cumplir la Dirección General de Educación Preescolar, las cuales se encuentran divididas en ocho partes.

2.2.3 Acuerdos

Son circulares emitidos por la S.E.P, las cuales se hacen llegar directamente por el Diario Oficial. A continuación se enumeran los acuerdos aplicables al caso:

1. **Acuerdo** 243, 278 y 332. (ver anexos)

2.2.4 Manuales

Es un libreta donde se expone la metodología esencial de un proyecto.

1. **Manual de Organización del Jardín de Niños en el D.F.** (Noviembre 1997, p.5). Este manual tiene como objetivo proporcionar un marco descriptivo del esquema orgánico funcional del plantel de educación preescolar en el D.F., especifica el objetivo de la institución preescolar, su estructura orgánica, la descripción del puesto del Director y del Personal Docente y la descripción de funciones de la Institución escolar.
2. **Manual Operativo de la Práctica docente.** (Septiembre, 2003 p. 2). Este manual es una guía para facilitar la operación de las funciones como: Adecuación al programa de Educación Preescolar, Programas y Proyectos de Apoyo Educativo, Centro de atención psicopedagógica, Instrumentos de evaluación...etc.

3. **Diagrama del Manual de Organización del Jardín de Niños de Educación Preescolar en el Distrito Federal. Contiene el diagrama**

que muestra la línea de mando al interior del subsistema de Educación básica que emana, de la Institución que ejerce el control la S.E.P, el cual se muestra a continuación.

SUPERVISON ESCOLAR

DIRECCIÓN

CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO

COMITÉ DE SEGURIDAD ESCOLAR

PERSONAL DOCENTE

2.3 Elementos del Control Interno en la Administración Pública Federal.

Se les llama sujetos pasivos a todas las dependencias y entidades que constituyen la Administración Pública Mexicana, estos comprenden todas las Secretarías Departamentos y Procuradurías que con el apoyo de la Ley de Planeación pueden desarrollar sus funciones.

2.3.1 Sujeto

El primer elemento que constituye los actos de control es el “SUJETO” en su doble acepción, activa y pasiva.

Sujetos
- Sujetos activos---------- órganos controladores
- Sujetos pasivos---------- persona, órgano o institución controlados

Dentro de los sujetos activos se considera, en primer lugar y en forma global, a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, a la cual le corresponde comprobar el cumplimiento de los contribuyentes, con la normatividad implementada por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, “su función es la planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión del patrimonio, fondos y valores de la propiedad al cuidado del Gobierno Federal” (Lanz, 1993, p.569).

En segundo lugar son los controles sectoriales, implementados por las dependencias, que actúan como cabezas de sector, coordinados por las Secretarías de Estado correspondientes, las cuales son las encargadas de vigilar y controlar a las entidades de su respectivo sector.

Se les llama sujetos pasivos a todas las dependencias y entidades que constituyen la Administración Pública Mexicana y comprende a todas las Secretarías, Departamentos y Procuradurías que actúan con el apoyo de la Ley de Planeación.

2.3.2 Objeto

El segundo elemento del control es el denominado “OBJETO”, éste puede ser de legalidad, fiscalización, oportunidad y gestión o eficiencia. Al respecto Lanz (1993, pp. 483-488) nos menciona lo siguiente:

El Control Del Objeto de Legalidad, consiste en la intervención del órgano controlador para verificar o constatar que los actos de la administración correspondan a la normatividad que le es propia.

El Control del Objeto de Fiscalización se refiere a los actos de vigilancia e inspección que, a la postre, pueden resultar en la conformidad o desacuerdo de los actos administrativos (contralorías internas, delegados de contraloría y comisarios públicos) como consecuencia de los actos que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan, en la aplicación, de las normas y disposiciones, en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y pago de personal, contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás actividades relacionadas con los recursos materiales de la Administración Pública Federal.

Control del Objeto de la Oportunidad**.** Éste radica en procurar, con medidas administrativas de diversa índole tanto preventiva como de orden posterior, que los actos de la administración se ajusten a los tiempos y situaciones previstos a fin de cumplir con los planes y programas establecidos.

Control del Objeto de Gestión. Es la acción y efecto de administrar. También se le conoce como control de resultados o de eficiencia. El objetivo del control tiende a determinar que los actos de la Administración Pública guarden congruencia entre

los resultados y los fines de la planeación, así también que, posteriormente puedan medirse tales resultados y fines, en cuanto a su eficacia y eficiencia.

2.3.3 Forma

Un tercer elemento del control lo constituye la “FORMA”, esto es, las vías, medios, sistemas o procedimientos que deben instrumentarse para lograr la eficiencia y la eficacia, es decir, la efectividad. (Lanz 1993, p.487) menciona que los procedimientos y sistemas pueden variar, desde la expedición de normas a las que deben sujetarse las dependencias y entidades de la administración pública; los métodos o estructuras de organización interna de control; la práctica de auditorias gubernamentales, directas o externas; la solicitud de informes y la inspección de diversos actos, llegando hasta la proposición de medidas correctivas y, aún más, a la imposición de sanciones, así como en su caso, al estar frente a conductas delictivas y a la denuncia de hechos ante el Ministerio Público.

2.3.4 Finalidad

El cuarto y último elemento del control es la finalidad (Lanz 1993, p. 489) comenta que es el punto de equilibrio de la administración, tiende a obtener la correcta utilización de los recursos materiales y financieros del Estado, cuyo objetivo es que los recursos sean para el bienestar de la comunidad. En este elemento se emplea de una manera muy importante la evaluación, con esto se ratifican los sistemas o procedimientos, se cambian los métodos, se corrige el sistema o se adoptan nuevos Planes y Programas.

Las acciones que contempla el control constituyen, en el campo administrativo, las actividades fundamentales que implementa el Estado para regular, de manera adecuada, el uso de los recursos de la Nación y la conducta eficiente y debida de los servidores públicos en el ejercicio de sus cargos.

2.4 Importancia del Control Interno en las Instituciones de Educación Preescolar.

Toda macro o micro empresa se va a ver beneficiada si tiene un buen manejo de sus recursos, la optimización de éstos va a poder brindar mayores beneficios a corto, mediano y largo plazo. El aprovechamiento de los elementos con los que cuenta una institución sólo puede ser efectivo mediante un buen Plan Administrativo.

En un Jardín de Niños se deben contemplar diferentes factores con los que se va a trabajar, es muy importante analizar en primer instancia a los menores cuyas edades oscilan entre los dos y seis años. En esta edad los pequeños están empezando a retomar valores y su educación debe de ser integral, esto es que las educadoras deben de tener un amplio panorama sobre los contenidos educativos, ya que no sólo se deben de elaborar y coordinar los planes de trabajo, de acuerdo a su edad, nivel de maduración y desarrollo, sino que también se deben de aplicar ciertos métodos infalibles para el fomento de la autoestima, la maduración y la socialización.

Hasta ahora se ha hablado únicamente sobre el control que ejerce la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sobre cualquier empresa que percibe un ingreso. Así, una vez que se ha obtenido la incorporación, toda institución educativa debe considerar a otro organismo regulador que es la Secretaría de Educación Pública, quien ejerce otro tipo de control interno, desde un enfoque administrativo y pedagógico, además de la existencia de una normatividad que hay que implementar. El control interno, en este caso, se convierte en la Supervisión y Evaluación aplicada a la institución, así el Jardín de Niños pasa ha ser supervisado y evaluado por el Departamento de Educación Preescolar, en el Valle de México; a través del Departamento de Supervisión.

Las funciones que desempeña el Jefe de este Departamento y el propósito del puesto dejan claro su objetivo, a continuación se mencionan ambos, de acuerdo al "Manual de organización de Jardín de niños en el D.F" El propósito del puesto es la "verificación de la realización de las actividades en materia técnico-pedagógica y administrativa de los Jardines de Niños, así como establecer los canales de enlace entre el Jardín de Niños y las autoridades educativas, con el propósito de lograr una mayor eficiencia y eficacia del servicio educativo" (1997, p. 25)

Las funciones que aparecen en el Manual mencionado (1997, p. 26) son las siguientes:

1. Integrar el Consejo Técnico de la Zona.
2. Elaborar el Proyecto Anual de Trabajo de la Zona Escolar, considerando las necesidades que presenten los planteles para su mejor funcionamiento, además, presentarlo al Jefe de Sector para lo procedente.
3. Realizar el diagnóstico de los Jardines de Niños de su jurisdicción y programar acciones colegiadas, que optimicen la prestación del servicio educativo.
4. Orientar al personal en el diagnóstico, así como en la elaboración y desarrollo del Proyecto Anual de Trabajo del Jardín de Niños y de los docentes.
5. Asesorar al personal directivo y docente en materia técnico-pedagógica y administrativa, así como en acciones que enriquezcan la práctica educativa.
6. Orientar a las directoras y docentes en la interpretación, adecuación y aplicación del programa de estudio, así como de los recursos didácticos a su alcance.
7. Orientar y apoyar al personal directivo y docente en relación a los acuerdos establecidos con el personal docente especialista en sus planteles, para asegurar la formación y el aprendizaje de los alumnos.

8. Fomentar acciones colegiadas de apoyo y orientación a Directoras y docentes, que brinden atención al alumnado con necesidades educativas especiales.
9. Fomentar el trabajo colegiado como una estrategia de autogestión, que favorezca al servicio educativo.
10. Propiciar el intercambio de experiencias, innovaciones metodológicas y de recursos didácticos entre las comunidades escolares de la zona de supervisión.
11. Fomentar y apoyar la integración y participación de los docentes especialistas, al interior del Consejo Técnico del plantel.
12. Verificar la constitución y funcionamiento de los Consejos Técnicos Consultivos de los planteles.
13. Establecer y mantener canales de comunicación, eficaces y eficientes, con los miembros de la comunidad escolar y de éstos con las autoridades educativas.
14. Elaborar y organizar colegiadamente, programas de asesoría, cursos y talleres, entre otros, que favorezcan la superación académica de los profesionales de la educación.
15. Mantener informadas a las Directoras y docentes sobre actividades de actualización y superación académica, realizadas por autoridades y Centros Educativos.
16. Verificar la aplicación del Programa de Estudio oficial, en la educación preescolar.
17. Constatar que las directoras conozcan y apoyen la realización de los acuerdos establecidos, en relación a la labor de los docentes especialistas.
18. Evaluar, a través de visitas periódicas a los planteles, las estrategias aplicadas para resolver los problemas, de carácter pedagógico, detectados.
19. Evaluar los resultados de la acción educativa de los Jardines de Niños a su cargo y el cumplimiento del Proyecto Anual de Trabajo, a fin de orientar o reprogramar las actividades.

20. Verificar que el grado de aprovechamiento del alumnado y el rendimiento de las directoras y docentes cumplan con el establecido en los Planes y Programas de Estudio.
21. Realizar el acopio de la estadística educativa generada en los jardines de niños adscritos en su zona de supervisión.
22. Concentrar, analizar y valorar la información generada en la administración de los recursos de los Jardines de Niños de la zona de supervisión bajo su responsabilidad.
23. Analizar la estadística educativa a fin de instrumentar estrategias que eleven la cantidad de alumnos atendidos y la calidad del servicio educativo.
24. Expedir los créditos escalafonarios al personal directivo a su cargo conforme a la normatividad establecida, así como el Informe al Personal con Interinato limitado o ilimitado.

Aún cuando las funciones son muy específicas desde la perspectiva del Director Escolar, si se llevan a cabo, sólo que hay una manera muy peculiar de ejecutarlas. A las instituciones privadas se les relega ya que se les da la información de una manera muy superficial. Se realizan juntas bimestrales, con duración de hora y media se concentran en un lugar determinado aproximadamente a quinientos directores, esto provoca un margen de error muy significativo, ya que cada uno entiende las cosas como le conviene, generando que el tratamiento sea incorrecto.

Capítulo III. Aplicación del Control Interno en una Institución de Educación Preescolar como resultado de la implementación de toda la normatividad identificada.

En este capítulo se van a mostrar todos los productos obtenidos de la aplicación de la normatividad, tanto administrativa como pedagógica.

3.1 Antecedentes

El Instituto Pedagógico "Comenio" fue fundado el día 15 Julio de 1999, con la finalidad de contribuir a la formación del ser humano, a través de una educación de calidad, promoviendo, entre sus participantes, el compromiso de brindar a los niños: amor, confianza, fuerza para fomentar la autoestima, buscando formar al adulto del mañana como un ser seguro, fortalecido y asi contribuir al engrandecimiento del país.

En la actualidad el Instituto Pedagógico Comenio está incorporado a la SEP, se encuentra ubicado en el municipio de Nezahualcoyotl y cuenta con servicios educativos en tres niveles: maternal, preescolar y primaria.

3.1.1 Mision Institucional.

La misión, entendida como la razón de ser de la escuela, tiene dos enfoques claros, el primero es un sentido humanista y una perspectiva integradora, el cual se puede describir de la siguiente manera:

- Ofrecer a nuestro alumnos una educación innovadora de la más alta calidad, científica, tecnológica y artística; sustentada en la autodisciplina, el respeto a los demás, el amor a la patria y la práctica de los valores universales; como base sólida para su desarrollo personal y profesional, de manera, que influya positivamente en el avance sociocultural de su entorno y país.

El segundo son los valores fundamentales, del Centro Educativo, que se busca desarrollar en cada uno de los alumnos, éstos son:

A. Desarrollo Personal.- Al reconocer al niño y tratarlo con respeto se va a fortalecer, teniendo un crecimiento en sus valores y en su amor a sí mismo, con lo que se refuerzan los siguientes aspectos:

- **Amor a la verdad y a la estética**.- Consiste en el estudio analítico y crítico del saber científico y tecnológico, la búsquedad de la estética a través de la apreciación y creación artísticas y los principios que rigen la conducta humana, personal y social

- **Amor a la vida**.- Se refiere al respeto de sí mismo por la integridad de la persona y el asumir la propia existencia con dignidad, entusiasmo y alegría.

- **Autodisciplina**.- Se retoma de la misión para indicar firmeza de carácter que permita fijarse las propias normas de conducta (orden, pulcritud, cuidado de la salud, honestidad, etc.), como medios necesarios para el logro de las metas propuestas.

- **Libertad y responsabilidad**.- Desarrollo de la capacidad del alumno para asumir sus propias decisiones de manera autónoma e independiente y ser capaz de resolver los problemas que se le presentan, a través del logro de su independencia.

B. Desarrollo Social. Es la contribución de los sectores que integran una comunidad con acciones dirigidas a mejorar, de una manera integral, los niveles de vida de la misma que se traducen en:

- **Convivencia Familiar**.- Se refiere al compromiso que tiene el Colegio de promover la unión familiar, (considerando por familia a mamà e hijo o papà e hijo) de formar a los alumnos como integrantes de la misma y como futuros padres de familia.

- **Convivencia Social**.- Corresponde a la vivencia de valores como: respeto, justicia, fraternidad, solidaridad, lealtad, tolerencia, democracia, entre otros.

- **Amor a la patria**.- Retomado de la visión, implica la identificación y la conservación de los valores, costumbres y tradiciones regionales y nacionales; así como comprometerse con su país, participando como ciudadano activo proponiendo alternativas justas y de mejora social en áreas del bien común.

C. Virtudes. La educacion humanista que promueve el Colegio se basa en el desarrollo de la integridad del Ser Humano, teniendo como virtudes cardinales las siguientes:

- **Prudencia**.- En su trabajo y en las relaciones con sus pares, recoge información que enjuicia de acuerdo con criterios y rectos verdaderos, pondera las consecuencias favorables para los demás antes de tomar una decisión, luego actúa o deja actuar de acuerdo con lo decidido.

- **Justicia**.- Se esfuerza continuamente para dar a los demás lo que es debido, de acuerdo al cumplimiento de sus deberes y de acuerdo con sus derechos como personas (a la vida, a los bienes culturales y morales, a los bienes materiales), como padres, como hijos, como ciudadanos, como profesionales, como gobernantes, etc. y a la vez intenta que los demás hagan lo mismo.

- **Fortaleza**.- En situaciones ambientales perjudiciales a una mejora personal, resiste las influencias nocivas, soporta las molestias y se entrega con valentía en casos de poder influir positivamente para vencer las dificultades y para acometer empresas grandes.

- **Templanza**.- La capacidad para corregir los excesos, las emociones, las pasiones y demás condicionamientos entre los cuales se ve mermada la nuturaleza humana en cualquier ámbito de desarrollo que se ejerza, sea éste personal, familiar y/o profesional.

3.1.2 Filosofía.

Una de las preocupaciones en el mundo actual es còmo mejorar la calidad de la educación, es por eso que se ha puesto especial atención a los valores universales, actitudes y comportamiento, y la forma de desarrollar estos aspectos de una manera positiva y efectiva. De ahí que la escuela sea el medio indispensable para tratar de alcanzar los ideales de paz, libertad y justicia social.

Con el fin de apoyar la adquisición de valores la Comisión de la UNESCO ha creado un programa educativo denominado “Valores para Vivir”, (Colegio Patria, Instituciòn Privada, 2004) cuyo objetivo es promover en los niños y jóvenes la exploración y el desarrollo de los mismos. Son doce valores universales clave, éstos son:

1. Cooperación.
2. Libertad.
3. Felicidad.
4. Honestidad.
5. Humildad.
6. Amor.

7. Paz.
8. Respeto.
9. Responsabilidad.
10. Sencillez.
11. Tolerancia.
12. Unidad.

Sustentado en lo anterior, el Instituto Pedagógico Comenio ha adquirido el compromiso social de fomentar en los alumnos una educación integral, que ayude a los estudiantes a comprender la práctica de los valores universales para la conformación de una filosofía de vida. Debido a la importancia que amerita el fomento de los valores, la Institución refleja su preocupación incluyendo, en la carga académica, una hora dedicada específicamente a la promoción de los valores en todos sus niveles educativos, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional. En la asignatura que comprende el desarrollo de los valores se sugiere a los docentes realizar diversas actividades, tales como: ejercicios de reflexión, aplicaciones concretas en situaciones problematicas, dibujos, desarrollo y análisis de historias o cuentos, donde se busca la aplicación concreta de un valor tomando en cuenta la dosificación anual, determinada por los docentes del Centro Escolar.

Es importante mencionar que la promoción de los valores no se reduce a la hora de clase de esta asignatura, sino que debe ser constante en todo el proceso educativo, promoviendo la práctica de los valores en la vida diaria del alumnado.

La educación siempre ha sido uno de los pilares fundamentales de los sistemas de gobierno y es uno de los ejes rectores en los que se sustenta el Programa Nacional de Desarrollo para cada sexenio. Toda institución educativa debe regirse de acuerdo a lo que establece la ley en sus dos documentos rectores, a decir, el

artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación.

En este apartado se realizará una revisón de estos documentos, además de explicar, de manera concisa, las obligaciones que adquieren las instituciones educativas del país de acuerdo a lo establecido en acuerdo 278, ver anexos.

Cuando se habla del objetivo de la educación, se hace referencia a las aspiraciones, más amplias, que establece el Estado, las cuales se llevan a cabo en todas las instituciones educativas del país. En este sentido el artículo Tercero de la Constitución expresa, con mucha claridad y especificidad, la finalidad de la Educación y los principios que deben regir al Sistema Educativo Mexicano.

Entre las principales ideas se expresan:

- La libertad de creencias.
- El progreso científico y tecnólogico.
- El carácter democrático.
- El sentido nacionalista.
- El enfoque hacia la búsqueda de una mejor convivencia.
- El sustento pedagógico en los Planes y Programas de Estudio, por cada grado y nivel.
- El carácter gratuito y laico.
- El reconocimiento de validez oficial para los particulares.
- La autonomía para las instituciones educativas de Educación Superior.
- La creación de la Ley General de Educación.

La Ley General de Educación es el documento rector de la política educativa del país y en ella se concentran las disposiciones generales, las competencias de la Secretaria de Educación Pública a nivel federal y estatal, así como todo lo

relacionado a los Servicios Educativos (financiamiento, evaluación, calendarización escolar, escuelas particulares, validación y certificación), también comprende las infracciones y sanciones administrativas.

Los ocho apartados que comprende el Artículo Tercero de la Constitución, contemplan lo siguiente:

El Capítulo Primero contempla las Disposiciones Generales que especifican el carácter democrático y nacionalista y los valores que lo sustentan. El Capítulo Segundo especifica la función social educativa específica para cada uno de los niveles; la calendarización de las actividades escolares; el uso de los libros de texto; los créditos; la revalidación; las equivalencias; acerca de las autoridades educativas y el financiamiento de la educación. El Capítulo Tercero expresa las garantías individuales relacionadas con la educación. El capítulo Cuarto especifica los tipos y modalidades de los diferentes niveles educativos: inicial, básica, especial, adultos, superior, abierta, escolarizada, mixta. El Capítulo Quinto menciona los derechos y obligaciones con relación a la educación que imparten los particulares. El Capítulo Sexto trata acerca de la validez oficial de los estudios y certificación de conocimientos y menciona los requisitos aplicables a la revalidación y equivalencias. El Capítulo Séptimo habla de la necesidad de la participación social (Padres de Familia, Consejos de Participación Social y medios de comunicación) en la educación. El último Capítulo, el octavo, menciona las infracciones, sanciones y recursos administrativos (como ejemplo: la suspensión de labores, las multas, etc.).

Una de las necesidades de los organismos internacionales es implementar una educación que apele a la dignidad y a la integridad de las personas y, en específico, de los infantes; por ello se retoman y se analizan, como una parte muy importante, los Derechos de los Niños cuyo escenario de aplicación es la escuela. Esto planteado como un objetivo fundamental de algunos organismos

internacionales, en los ultimos años, tiene como respuesta la creación de la Comisión Internacional de los Derechos Humanos (CIDH), que se encarga de salvaguardar las garantias de los individuos.

En este marco, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) integró, en 1995, una Comisión que se encargó de establecer los derechos de todos aquellos individuos que, por su edad, aún no pueden considerarse como ciudadanos. Al producto de las reuniones sostenidas por dicha Comisión se le asignó el nombre de **"Los Derechos de los Niños"**, contenido que contempla a todas las personas menores de 18 años.

En el ámbito educativo es imprescindible tener conocimiento de estos derechos, los cuales nuestro pais reconoce y sustenta; ya que la mayor parte de la población que estudia en las instituciones educativas, a nivel nacional, se encuentran dentro de la categoria de la edad señalada por la ONU.

El documento original ha sido traducido a varios idiomas entre los que destacan; español, inglés, francés, chino, japones, arabe, ruso. Dicho documento está integrado por 54 artículos.

Entre los derechos mas sobresalientes se citan los siguientes:

- No sufrir discriminación por la raza, color, sexo, idioma, religión o discapacidad.
- Recibir los beneficios del Estado en cuanto a trámites legales y administrativos.
- Respetar la identidad, nombre y relaciones familiares, de conformidad con la ley.
- Considerar a los padres como principales figuras de autoridad, convivir con ellos y recibir las bases sociales para su crianza y desarrollo.

- Considerar la opinion de los padres, en funcion de su edad y madurez.
- Conocer y ejercer la libertad de expresión.
- No ser objeto de injerencias arbitrarias o ilegales en su vida privada o en su familia.
- Tener derecho a la información.
- Contar con salud y acceso a los servicios para tratamiento de enfermedades y rehabilitación.
- Beneficiarse de la seguridad que ofrecen los servicios hospitalarios.
- Recibir educación.
- Inculcar el respeto de los Derechos Humanos.
- No ser objeto de explotacion, tortura o golpes.

Todo este contenido nos precisa el contexto en el cual se debe implementar la educación, en este caso la de los infantes; asimismo la forma de regular su práctica.

3.2 El Control Interno de los recursos

En relación con la normatividad que se aplica en la Institución objeto de este estudio, dentro de la estructura organizacional de un Centro Educativo, uno de los principales soportes que sustentan la razon de ser es la delimitacion de las normas de convivencia para toda la comunidad educativa, lo cual no sólo se refiere a los alumnos y padres de familia, sino a todo aquel que tenga una participacion directa en la institución.

3.2.1 Recursos Humanos

Llamese como recursos humanos a todos los individuos que integran una organización, en este caso son: personal académico, administrativo y alumnos. A continuación se describe el Reglamento del Personal del Instituto Pedagógico

Comenio. Este Reglamento fue diseñado con el propósito de especificar los derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones a los que están sujetos todos los trabajadores de la Institucion. Sustenta su contenido en las necesidades inherentes al quehacer educativo y en la búsqueda, tanto de la innovación como de la calidad en cada uno de sus procesos. Su vigencia inició a partir del ciclo escolar 2004-2005 y es aplicable para todo aquel que se incorpora o se mantiene dentro de la institución.

Aspectos generales de aplicación del **Reglamento para el Personal Docente: (anexo 11)**

- **Disposiciones generales.** Éstas definen el sentido del documento y especifican las formas de ingreso, las condiciones de trabajo, prestaciones, higiene, seguridad personal y social, así como la forma de pago.
- **Derechos.** Éstos son los beneficios que recibe el trabajador al integrarse a la institucion.
- **Obligaciones.** Éstas comprenden las acciones mínimas requeridas por el Centro Educativo para asegurar su permanencia.
- **Prohibiciones.** Éstas se refieren a las acciones que no son toleradas por la institución.
- **Sanciones.** Éstas se relacionan con el punto anterior y son los efectos resultantes de la falta de cumplimiento de las obligaciones.

La Institución objeto de estudio también cuanta con un Reglamento para los alumnos y Padres de Familia. (Anexo 10)

3.2.2. Recursos Técnicos

Planeación. Uno de los requerimientos que establece el Sistema Educativo Nacional a través de sus dos órganos rectores, la Constitucion Politica de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de educación, es el diseñar y aplicar Programas de Estudios basados en la planeación sistemática de los contenidos, avalados de manera oficial. En este sentido, la planeación adquiere un carácter sustancial en la promocion de una educación que apela por la innovación constante y por la calidad en sus procesos y productos.

En el Instituto Pedagógico Comenio, la planeación reviste tres documentos básicos, cuya incidencia es vital para ver reflejada la propuesta pedagógica que la institucion defiende en cada una de las clases impartidas a nuestros alumnos. Éstos son:

1. **Programa anual.** Es el documento rector de la labor educativa. En él se plasma cada uno de los contenidos de los Programas de Estudios, ahí se delimitan los objetivos generales de cada una de las tematicas presentes, es el reflejo de la propuesta pedagógica.
2. **Dosificación.** Se considera como la programación, en tiempo y espacio, de los contenidos programaticos de un Plan de Estudios. Aquí se hace énfasis en el uso sistematizado de los materiales bibliográficos propuestos por la Institución, así como para los que sustentan las actividades educativas. Es un apoyo para establecer prioridades y se convierte en la guía de las actividades que día a día se realizan en el aula. Es un instrumento flexible, dinámico y de consulta permanente. Con esto se busca lograr coherencia entre la planeacion anual y la didáctica.

La informacion recabada durante la Planeación tendrá relación directa y contribuirá a la conformacion del Plan de Mejoramiento. Así, la Planeación Anual debe considerar los siguientes apartados: **Diagnóstico, Análisis de los datos y Detección de Necesidades y establecimiento de propòsitos y estrategias.**

A. El diagnóstico constituye la evaluacion inicial, éste debe considerar tres ámbitos fundamentales:

a) **Dentro del Aula, formas de enseñanza y actualización.** Este ámbito propone que se autoevalúe la intervención pedagógica, haciendo hincapie en la organización de tiempo y actividades de enseñanza en el aula. El documento que se utiliza como herramienta es el Programa de Educación Preescolar (PEP) y proporciona algunas preguntas y aspectos que ayudarán en dicho análisis para que al final se puedan identificar las necesidades de actualización.

b) **Características de los alumnos.** El documento PEP señala que se deberán observar habilidades, actitudes y conocimientos que los niños poseen, lo cual se traduce como la observacion de competencias, entendiendo por competencia: “el conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño, en situaciones y contextos diversos” (SEP. 2004, p. 31). Por lo tanto, para determinar las características de los niños se llevó a cabo la tarea de identificar las capacidades que poseían en ese momento, es decir, investigar lo que piensan, hacen y dicen . El análisis inicial se debió realizar en agosto y septiembre. No se debe olvidar que la propuesta PEP´04 es la de atender las necesidades particulares o especificas de cada uno de los alumnos, es decir,que la identificacion de las capacidades y competencias se realiza por cada uno de los alumnos y los resultados forman parte del “Expediente personal del niño”. Sin embargo, a partir del análisis de dichas condiciones (de cada uno de ellos) se hace necesaria la identificación grupal, que permita establecer estrategias de atención, tanto grupales como individuales.

c) **Relación de la familia en el proceso de aprendizaje de los alumnos.** Contempla aspectos del contexto familiar que están influyendo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, toda la información relacionada con los hábitos, la alimentación, el desarrollo físico y las características socio culturales que el docente considere relevantes. También incluye la descripción de la forma en la que se logra involucrar a los padres de familia en dicho proceso. Una vez realizado el diagnóstico, el segundo paso es el:

B. Análisis de los Datos y la Detección de Necesidades.

a) Para ser coherentes con la propuesta del Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP´04), se realizará en el ámbito de **"Características de los alumnos",** un listado de competencias en el orden que se considera adecuado atenderlas, ya sea porque los niños muestran bajos niveles de dominio, porque su dominio es indispensable para trabajar con otras competencias o porque existe una relación estrecha entre las mismas.

C). Establecimiento de Propósitos y Estrategias.

Esto se elabora en la forma que se describe en el PEP 2004**,** el cual comprende una serie de competencias para fortalecer campos formativos (desarrollo personal y social, lenguaje y comunicación, pensamiento matemático, exploración y conocimiento del mundo, expresión y apreciación artística y desarrollo físico y salud).

Para el rubro "Características de los alumnos" no es necesario establecer propósitos pues el trabajo cotidiano responderá necesariamente a los propósitos que señala el PEP'04, por su estrecha relación entre las competencias y las mencionadas características de los pequeños. Para este control (en este ámbito), se recomienda realizar anotaciones sobre las actividades que vaya implementando el docente, durante todo el ciclo escolar, todo esto de acuerdo con las necesidades del grupo, se llevan en un diario de manera individual pues éstas servirán de realimentación para la evaluación permanente.

La evaluación que se realiza en el nivel de preescolar implica que se debe ser observador constante y siempre atento, para poder detectar los resultados que se

vayan alcanzando y, de ser necesario, replantearse actividades, propósitos y estrategias, siempre buscando el avance de los alumnos. Es importante considerar, durante el diagnóstico, la información contenida en algunos instrumentos complementarios, como son: la entrevista a los padres de familia, misma que podrá ser adaptada de acuerdo a los requerimientos de cada plantel; así también las pruebas realizadas por el área médica (certificado médico, pruebas para detectar a los niños con necesidades educativas especiales (nee), informes médicos de sesiones terapéuticas, etc.)

3.- La planeación didáctica del docente.

Debido a la estrategia para difundir el PEP'04, a partir de enero de 2004, la información contenida en el Documento Operativo requiere de ajustes fundamentales, sin embargo, existe información que sirve de sustento a dichos cambios.

En la planeacion didáctica se deben considerar las "Actividades permanentes" que si bien no se circunscriben unicamente a las actividades de apoyo educativo, si pueden contenerlas (música y movimiento, educación física, Programa Nacional de Lectura, salud del escolar). Es importante que la finalidad de las actividades que los niños realizan sea compartida con éstos, para que ellos encuentren sentido en su acción cotidiana y apoyen. Es necesario que tomen conciencia sobre lo que van a aprender en el desarrollo de las secuencias de actividades. Por mencionar algunas de estas:

- Actividades para trabajar nociones Lógico-matemáticas:
- Corre caballo corre (conteo, adición y sustracción)
- De 1 al 12 (conteo, sistema decimal, secuencia númerica, adición y sustracción, nociones de decena y docena)

- Domino de figuras y colores (clasificación, agrupación, discriminación, geometría)
- Hacer figuras. El tamgram (geometría)
- El gato (conteo, geometría)
- La vida de los animales (clasificación, conteo, secuencia)
- Domino (conteo, adición, clasificación)
- Actividades para trabajar nociones de lecto-escritura:
- Lotería (significados, vocabulario, sinónimos, identificación de la inicial, identificación de nombres)
- Paisajes de México (descripción, narración, significado, vocabulario, lenguaje escrito)
- Títeres (lenguaje oral, creatividad, narración, estructuración gramatical, elaboración de registros)
- Te mando esta carta (sentido y significado, descripción , narración, lenguaje escrito)
- Actividades mixtas
- Forma tu colección (clasificación, descrpción, argumentación)
- Paisajes de México (clasificaciónn, conteo, descripción, argumentación, identificación de palabras, contextualización de significados)
- Baraja de animales (conteo, secuencia, adición, identificación nombre-figura, significados)
- La vida de los animales (clasificación, conteo, secuencia, argumentación, narración)
- Memoria (clasificación , discriminación, descripción)
- Del 1 al 12 (conteo, secuencia, adición, identificación nombre-numeral, representaciones)

La planeación es un proceso continuo y participativo, por lo que, en lo posible, se debe involucrar a los alumnos, además, emplear la evaluación permanente para identicar tanto los logros como las necesidades de reajustes y replanteamiento de actividades, incluso para implementar nuevas actividades, complementando las planeadas.

Las condiciones necesarias para implementar estos controles se mencionan a continuación. El PEP´04 plantea el siguiente procedimiento para abordar una secuencia de competencias y la atención de todos los campos formativos:

a) Listar en orden las competencias que vayan adquiriendo los niños, de acuerdo con el diagnóstico y con los avances que presenten y la forma como deben ser atendidas.
b) Elegir o diseñar situaciones didácticas, es decir, identificar un conjunto de actividades didácticas articuladas entre sí, aplicables a la primera competencia de la lista elaborada anteriormente.
c) Una vez diseñadas las situaciones didácticas es necesario revisar que otras competencias se favorecen con las mismas situaciones. Porque como bien se sabe al realizar una actividad los niños ponen en juego muchos conocimentos, habilidades, actitudes y obtienen nuevos aprendizajes referidos a distintos campos formativos. Es necesario recordar que el desarrollo de varias competencias depende del ambiente, las formas de trabajo y las oportunidades para el juego.
d) Realizar el mismo procedimiento con cada una de las siguientes competencias de la lista sucesivamente, hasta agotar dicha lista.
e) Una vez agotado el diseño de situaciones didácticas por cada competencia de la lista, se implementarán. En caso de no ser así, se procedera a diseñar situaciones específicas para competencias de los campos no atendidos.

f) Al final se obtendrà una secuencia que permitirá el abordaje de competencias de todos los campos, incluyendo las que requieren tratamiento específico o aquellas cuyo desarrollo se fomenta en forma transversal, durante el trabajo mismo. Se sugiere tomar como unidad de tiempo, un mes de trabajo, pero es posible que las actividades pensadas abarquen periodos más amplios o más cortos. En este plan de trabajo conviene, además, prever actividades permantes y tener en cuenta que habrá sucesos imprevistos que demanden ajustes sobre la marcha.

Las actividades permanentes contemplan las siguientes características:

- Deben estar relacionadas, especialmente, con las competencias de comunicación y las cognitivas, (expresión oral, la lectura, experimentos, registro de información). El tipo de actividades puede variar mes con mes.

- El plan de trabajo tiene un sentido práctico, ayuda a tener una visión clara y precisa de las intenciones educativas, que servirán para ordenar y sistematizar el trabajo del docente y para revisar o contrastar sus previsiones con lo que pasa durante el proceso educativo.

- En la jornada diaria, no hay una distribución predeterminada del tiempo para el trabajo pedagógico; su distribución es decisión del docente.

Planeación semanal o diaria. Es la especificación del espacio continuo y forma parte del conocimiento que se busca en los alumnos. Es la descripción de los elementos que llevan al educando a consolidar los propósitos generales que se encuentran plasmados en la planeación anual.

Diario de trabajo.

- Este diario se propone como un instrumento en el que el docente registra, por medio de una narración breve, su jornada de trabajo y, cuando sea necesario, otros hechos o circunstancias escolares que se hayan presentado en el desarrollo del trabajo. Es necesario realizar la lectura del apartado de evaluación, marcado en el PEP'04, para integrar los aspectos necesarios tanto en la evaluación como en el diario de trabajo.

En el ciclo escolar 2004-2005, se implementaron los siguientes **Lineamientos académicos -administrativos.**

Diario de trabajo

#	CRITERIO DE SUPERVI-SIÓN	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
1	Puntualidad y asistencia.	Asistencia	Hace referencia al nivel de asistencia obtenido durante el bimestre, con el recordatorio de todo profesor puede gozar durante el periodo escolar tres días económicos, mismos que no podrán ser lunes o viernes, ni previos o posteriores a una fecha de descanso oficial	El registro de la estadística de asistencia se representa con números relativos, es decir, con porcentajes.
		Puntualidad	Se aplica a los horarios de la jornada de trabajo, la entrada y salida, establecidos por la institución	El registro de nivel de asistencia se hará de manera porcentual
		Hoja inicial.	Completa la fecha de manera apropiada por cada grado, el desarrollo de ejercicios, en el caso de español, para desarrollar el vocabulario y en matemáticas desarrollar la habilidad matemática; cuidando la letra y la ortografía.	
		Frase semanal	Utilización y pertenencia en el recuadro señalado, buscando fomentar la práctica de los valores.	
		Carátulas y temarios en cuadernos	Su elaboración muestra la calidad, la limpieza y la oportunidad con que fueron trabajados por parte de los alumnos. Las carátulas bimestrales deben comprender la imagen alusiva al periodo y el nombre del mes, mientras que los temarios se colocan al reverso de la hoja donde se realizó la carátula.	En todos los grupos, el primer día de cada mes, se destinara el horario de 8:00 a 9:00 hrs., para escribir colocar palabras en cada unos de los cuadernos y definir los lineamientos de la carátula

		Evaluación institucional en libro cuadernos.	Se orienta a la revisión de las actividades de los alumnos, así también las correcciones de ejercicios y la ortografía, de acuerdo a una doble evaluación. Por un lado se encuentra el contenido de la información y por otro los hábitos de trabajo, ejemplo: 10/10	Los profesores en general, deben calificar con tinta verde, a excepción de los que imparten la asignatura de inglés, quienes lo harán con tinta morada o azul.
#	**CRITERIO DE SU PERVISIÓN**	**ACTIVIDADES**	**DESCRIPCIÓN**	**OBSERVACIONES**
		Fechas y datos iniciales en cuadernos.	En la parte superior de cada pagina, el profesor anotará la fecha, el tema correspondiente y la frase de la semana	
		Fecha en libros	En la parte superior de cada pagina se revisara que el maestro haya escrito la fecha (día/mes/año)	El alumno utilizará lápiz.
		Manejo y uso del control de tareas	Básicamente este aspecto se enfoca a la limpieza, orden y precisión con la que se anotan y se le da seguimiento a las anotaciones realizadas por el padre de familia. El control de tareas no debe ser el medio para mandar recados a los padres de familia.	Es importante que los padres firmen el cuadernillo, cuidar la ortografía, redacción y pertinencia de las anotaciones elaboradas por el docente
		Tareas y su dosificación.	Este aspecto implica la verificación de que las tareas sean significativas para los alumnos y se soliciten de acuerdo con la programación de cada una de las asignaturas.	Dar especial cuidado a la calificación de las tareas y seguimiento al cumplimiento de las mismas, reportando de manera oportuna a la coordinación del incumplimiento de éstas, para informar a los padres de familia.
		Entrega y seguimiento del Plan semanal y diario.	Comprende la entrega oportuna de la planeación diaria de cada semana. Los contenidos deben ser acordes a la planeación anual, además de contemplar los lineamientos institucionales.	La planeación deberá entregarse los viernes, de cada semana, a la Coordinación correspondiente. El incumplimiento de la entrega de la misma generará una sanción

		Preparación de exámenes.	Se enfoca al cumplimiento y coherencia en la elaboración de los reactivos, así como la pertinencia de los temas, también al cuidado y observación de los criterios de la evaluación reglamentados x Institución	La **aplicación** elaboración de los exámenes deberá ser en la institución en fechas establecidas
	#	**CRITERIO DE SUPERVISIÓN**	**ACTIVIDADES**	**DESCRIPCIÓN**
		Revisión de exámenes	Comprende la **corrección de los reactivos y/preguntas,** la revisión de las respuestas y la entrega oportuna de los resultados a las Coordinaciones Académicas. Además, se realiza un trabajo de cotejo, con las Coordinaciones Académicas, de los promedios finales asentados en los exámenes.	Entrega oportuna de **evaluaciones** correcciones. Manejo adecuado de los concentrados de calificaciones y formativos
		Uso de libros y cuadernos de acuerdo a la planeación del ciclo escolar.	Hace referencia al seguimiento y pertenencia de la aplicación de los criterios planteados en las planeaciones Anual y diaria.	
		Control de grupo	Refleja el liderazgo, ejercido por el profesor, frente al grupo en los aspectos disciplinarios y de hábitos. Así también, el manejo de conflictos en el aula, el fomento en la comunicación con los superiores y el seguimiento de casos que lo ameriten.	Los aspectos primordiales que se evalúan son: el orden, la atención, la limpieza, el no ingerir alimentos al interior del aula, la participación ordenada y la integración al grupo.
		Lista interna de asistencia y	Implica el registro diario de asistencia del alumnado y su evaluación continua, desde el enfoque **aspecto**	

		concentrados de calificaciones de acuerdo a los requeri-mientos de la SEP.	formativo para lograr dar seguimiento al orden y la limpieza.	
#	**CRITERIO DE SUPERVI-SIÓN**	**ACTIVIDADES**	**DESCRIPCIÓN**	**OBSERVACIONES**
		Periódico mural	Pertinencia de su colocación en la fecha correspondiente de acuerdo al cronograma anual, tanto de áreas especiales como de profesores titulares. Se colocara el viernes anterior a la fecha calendarizada y se demostrara el viernes siguiente en horario vespertino	Los aspectos a considerar son: contenido temático: informe central del tema, sociales, política, deportes, efemérides y cápsula informativa. Presentación: margen institucional, frase semanal y titulo del tema
		Ceremonia cívica	Corresponde a la presentación de un acto cívico y exaltación de los valores nacionales. Se considera la entrega del proyecto con 15 días de anticipación para recibir la aprobación de la Dirección.	Los aspectos a considerar son: cívico: honores a la bandera, himno nacional, himno al estado de México. Social: efemérides, tema central, creatividad en la presentación
3	Normatividad	Uso de uniforme	Asistir perfectamente uniformado con base en los colores y días establecidos por la institución	

	institucional			
		Participación en actividades promovidas por la institución	Comprende la disposición y la calidad del trabajo en actividades que ofrece el colegio como parte de sus servicios educativos, tales como festivales, muestras, exposiciones, actividades socioculturales, etc.	
		Asistencia en juntas de capacitaciones	Se enfoca en la asistencia y puntualidad así como en la participación en las reuniones técnico-pedagógicas	Disposición y compromiso institucional
		Cuidado del aula (mobiliario y limpieza)	Implica el cuidado de todos los bienes inmuebles que se encuentran en las aulas, salas de maestros y oficina de atención a padres de familia	Al final del día el salón deberá quedar limpio, en función de que se hará una revisión global de las instituciones para determinar el cumplimiento de cada profesor.
#	**CRITERIO DE SU-PERVISIÓN**	**ACTIVIDADES**	**DESCRIPCIÓN**	**OBSERVACIONES**
		Apoyo en asuntos diversos	Disposición con los requerimientos de Dirección y Coordinación	Cooperación y compromiso institucional
4	Actividades Admón..	Guardia de entrada	En la puerta de acceso revisión de uniforme y credencial de los alumnos.	
		Guardia de salida.	Contempla la entrega de alumnos con base en los lineamientos institucionales (profesores titulares), así como el apoyo en pasillos de los profesores de áreas especiales.	Ningún profesor podrá atender asuntos especiales a la hora de salida.
		Guardia de receso.	Implica bajar junto con los alumnos, de manera puntual al receso y cuidar de la integridad física de	Cada maestra sale con su grupo cuidando sus actividades.

			cada uno de ellos antes, durante y posterior al descanso; lo cual debe implicar que no corran, realicen juegos violentos o peleen. Al terminar su receso deben dejar en orden y limpio el patio. A si mismo, colaborar para agilizar la formación y realizar las actividades en tiempo.	
		Guardia de enfermería.	Conlleva la atención oportuna de los niños que acudan por algún tipo de padecimiento.	En caso de algún accidente severo, canalizar al niño a la institución más cercana y llamar al padre de familia. En caso de diarrea, vomito o calentura llamar al padre de familia.
		Atención a padres de familia	Se enfoca a la asistencia puntual, es el trato cordial y el llenado del formato de citas, mismo que deberá anexarse en el cuaderno de seguimiento.	Es imprescindible llenar el formato de cita y turnarlo a la dirección de nivel. En caso de recibir apoyo puede solicitar a la coordinación su presencia durante la reunión
#	**CRITERIO DE SU-PERVISIÓN**	**ACTIVIDADES**	**DESCRIPCIÓN**	**OBSERVACIONES**
		Entrega de calificaciones a tiempo	Corresponde a la entrega dentro de los tiempos establecidos de los concentrados y exámenes	En el caso del quinto bimestre, existirán únicamente tres días después de la fecha de aplicación, para que el alumno pueda mostrar su justificante y realice los exámenes. Resguardar los exámenes de los alumnos faltantes y recibir la indicación de coordinación para su aplicación posterior.

		Comunicación con dirección	Establecer una comunicación abierta frente a los problemas particulares ocurridos en el aula y en las actividades antes descritas.	
		Cuaderno de seguimiento	Contempla el registro y seguimiento de alumnos con problemas de aprendizaje y actitud	Contemplar lineamientos institucionales para el manejo del mismo
		Registros, concentrados y actas de calificaciones	Contempla el cuidado y pertenencia de registros y manejo de concentrados y actas de calificaciones	
		Cronograma anual de actividades	Comprende la observación de fechas establecidas en eventos, actitudes propios del colegio, así como el la entrega oportuna de lo requerido.	

LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES ADMINISTRATIVOS
CONTROL DE ACTIVIDADES

N.P	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
1	Atención a padres	Atender puntualmente las citas concentradas con anticipación por los padres de familia, mostrando siempre un trato cordial	Deberá llenarse el formato de cita, turnarlo a la dirección de nivel y posteriormente anexarlo en el cuaderno de seguimiento de folder de cita
2	Lista de asistencia	Es el registro diario de asistencia del alumnado y su evaluación continua en el proceso formativo	Los días festivos se colorean con verde bandera, sábados y domingos con amarillo y vacaciones con azul claro. Se entrega a coordinación académica el último día hábil de cada mes.
3	Concentrado de calificaciones	Documento en el cual reportan coordinación académica y dirección el resultado de las evaluaciones obtenidas bimestralmente, contemplando los porcentajes de aspectos formativos y prueba pedagógica	Se deberá llenar con toda la veracidad y Normatividad institucional. Coordinación cotejara los siguientes documentos: exámenes, concentrado-reporte bimestral de calificaciones-pre-boleta S.E.P.
4	Reporte de calificaciónes	Es el documento emitido por la institución para informar al padre de familia el resultados de las evaluaciones aplicadas cada bimestre	Se entregan de acuerdo a la calendarizacion. Se incluyen áreas curriculares y áreas especiales El profesor resguarda la fotocopia de dicho reporte.
5	Cuadro de excelencia académica	Hace referencia a los tres alumnos de mejor desempeño académico por bimestre ubicándose en el espacio correspondiente	Existen dos cuadros de excelencia, uno para el área circular y el otro para ingles

		de pasillo en planta baja.	
N.P	**ACTIVIDADES**	**DESCRIPCION**	**OBSERVACIONES**
6	Uso, control y llenado de documentación S.E.P.	Toda documentación solicitada por la instancia oficial será a travès del departamento de control escolar, especificando forma de llenado y fecha de entrega por medio de circular adjunta, emitida por la dirección de nivel	Dada la importancia de esta documentación se requiere de compromiso y ética profesional.
7	Planeación anual	Es el documento institucional que contempla los temas, objetivos de aprendizaje, carga horaria por tema e indicadores de evaluación que se trabaja en cada una de las asignaturas	Considerar al 100% en la elaboración de la dosificación anual y plan semanal
8	Dosificación anual	Es la correspondencia de los contenido temáticos de la planeación anual con los libros de apoyo y los libros de la SEP., esta se distribuye por bimestre	Deberá apegarse y respetar al 100% lo establecido en la planeación anual
9	Plan semanal	Es la descripción detallada de las actividades a desarrollar y emplear con los educados de acuerdo con la dosificación anual, misión institucional, planes y programas de la S.E.P.	La entrega oportuna permite considerar material, objetivos de enseñanza y aprendizaje. Deberá ser entregado los días viernes antes de registrar su salida del plantel.

10	Visitas técnicas	La coordinación académica realizara visitas mensuales para evaluar el desempeño docente y administrativa.	Se llena formato de visita y es firmado por coordinación académica y docente

N.P	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
11	comisiones	Es la asignación de funciones que involucran al personal docente en toda la actividad escolar.	Los responsables de cada comisión deberán respetar las funciones que corresponden a la misma todo el personal docente deberá de cumplir con los aspectos que cada comisión establece. Se entrega reporte de comisión mensual a la dirección de nivel
11.I	Guarda de enfermería	Atención oportuna a los alumnos que así lo requieran, de acuerdo al horario asignado	Registrar a los alumnos en el formato de atención, informar a coordinación o dirección en caso de existir un malestar mayor. El profesor asignado deberá cumplir el horario correspondiente.

3.2.2.1 Evaluación

La evaluación es compleja, implica comprensión y reflexión sobre la enseñanza, aportando al profesor un mecanismo de autocontrol que la regula y le permite conocer las causas de los problemas u obstáculos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tradicionalmente el proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación del aprendizaje se han considerado actividades diferentes que se realizan en momentos distintos de la actividad escolar, sin embargo la evaluación es un proceso continuo que inicia en la planeación de dicho proceso, pues de la misma forma que se determinan los objetivos y las técnicas, materiales y actividades idóneas para lograr tales objetivos, también se debe pensar en lo que se va evaluar y la forma de evaluarlo.

La evaluación del aprendizaje, por tanto, guarda interrelación con los objetivos del mismo, es decir, que cada objetivo puede descomponerse en sus indicadores, los cuales permitirán evaluar sí el alumno alcanzó el aprendizaje y en què se logra. Los indicadores de evaluación son todas aquellas conductas que lo componen y permiten afirmar “Yo que el docente está seguro que sus alumnos pueden resolver problemas de adición cuando identifican los datos, aplican la operación adecuada, realizan el cálculo y expresan el resultado en especie”.

En síntesis la avaluación del aprendizaje es un proceso sistemático que permite determinar en qué grado se han alcanzado los objetivos del aprendizaje.

TIPOS DE EVALUACIÓN

La evaluación inicial o diagnóstica es aquella que se realiza previamente al desarrollo del proceso educativo, permite obtener información precisa para identificar el grado de adecuación de las capacidades cognitivas generales y específicas de los alumnos, en relación con el programa pedagógico al que se va a incorporar y así tomar decisiones sobre los métodos, técnicas y estrategias que favorezcan el aprendizaje de todos los alumnos.

La evaluación formativa es la que se realiza paralelamente al proceso de enseñanza-aprendizaje, permite al docente reflexionar durante y después de la acción acerca de lo realizado en el aula. Esta evaluación debe realizarse en forma continúa para regular el proceso de construcción realizados por los alumnos sobre los contenidos escolares, la eficacia de las experiencias de aprendizaje y estrategias pedagógicas que el profesor ha empleado y ejecutado.

La evaluación sumativa se realiza al término de un proceso y su fin principal consiste en certificar el grado en que los objetivos educativos se han alcanzado, es decir, el docente puede verificar si los aprendizajes estipulados fueron cumplidos según los criterios y las condiciones expresadas al inicio del ciclo escolar.

3.2.3 RECURSOS MATERIALES.

Son todos los bienes tangibles con los que cuenta una empresa, en este caso se trata de una Institución Educativa, por lo que comprende, el edificio donde está ubicado el Plantel, así como las mesas, sillas, escritorios, pizarrones, papelería, libros y cuadernos.

El edificio debe presentar ciertas caractéristicas especificadas en el anexo no. 1, así como tambièn de cumplir con los requerimientos que le competen a la Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, que son los siguientes:

*Pago de Predial (impuesto anual por contar con una propiedad).

*Licencia Municipal de uso de suelo (como su nombre lo indica, es un permiso que se otorga para funcionar como Institución, su vigencia es anual.

*Pago de agua y luz.

El mobiliario debe de cubrir ciertas caracteristicas, descritas en el anexo no. 1.

Lineamientos de Trabajo (Uso de Libros y Cuadernos)

En relación con el uso de los libros, se puede decir que todos los maestros están obligados a solicitar a sus alumnos que registren todas y cada una de las fechas en las que se trabajó el libro, registrando la anotación en la primera página en que se realizó dicha actividad.

También es responsabilidad de los docentes realizar todas las actividades de los libros, es decir, cubrir los contenidos en su totalidad.

Con relación al uso de los cuadernos, los lineamientos son más específicos por lo que se detallan a continuación:

Lineamiento	**Descripción**	**Observaciones**
Portada Mensual.	Se debe realizar el primer día de cada mes en todos los cuadernos tomando en cuenta el nombre del mes, ilustraciones y dibujos.	Debe ser una actividad de casa y no forma parte de la tarea.
Datos Iniciales.	Los cuadernos deben tener fecha, la frase de la semana y el titulo de la sesión.	Deberá anotarse en la primera página trabajada ese el día que se inicio la actividad.
Carátula Inicial.	Los cuadernos deberán llevar los siguientes datos: nombre de la escuela, nombre del alumno, el grado, el grupo, el nombre del profesor, nombre de la asignatura.	
Temario.	Es proporcionado por la dirección, cada bimestre, y deberá colocarse al reverso de la portada mensual. Los temarios se elaboran con base en la Planeación Anual.	Su contenido debe ser específico, ya que de ahí se desprenden los temas para los exámenes. No se trabaja con guías de estudios.
Fecha.	Se deberá registrar completa, es decir, municipio, entidad federativa, día, mes y año.	Ejemplo: Nezahualcoyotl, México, 4 de agosto, 2003.
Calificación.	Los alumnos reciben una doble evaluación en todo trabajo realizado, la primera corresponde al valor del trabajo en sí, la segunda a los hábitos de trabajo reflejados en la realización.	Ejemplo: 8/10 calificación del trabajo: 8 calificación de hábitos: 10. Este criterio de evaluación también se aplica a los libros.

Recomendaciones generales.

d) El material debe permanecer en el aula y establecer mecanismos sencillos, de acuerdo con el grupo, para el aprovechamiento de los juegos en casa.

e) Emplear el material en dos grandes tipos de actividad: por un lado propiciar momentos de libre manipulación, exploración, observación, comparación y expresión, por tanto, propiciar el juego de reglas.

f) Observar y conocer las capacidades y limitaciones de los alumnos para adecuar los juegos y actividades a sus necesidades y potencialidades.

g) Crear innovaciones en las dinámicas lúdicas e ir definiendo y aumentando los niveles de dificultad, para que provoquen retos a los alumnos durante el ejercicio constante de las actividades.

h) Permitir constantemente el intercambio verbal y la elaboración de preguntas e hipótesis.

RECURSOS FINANCIEROS

Perdomo (1996, p. 11) define el manejo de los recurosos financieros como: ”una fase de la Administración General que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentacion e interpretación para tomar decisiones acertadas”. Plantea que para maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo, la administración financiera trata de optimizar el uso de los recursos financieros lo más que se puede, para así obtener el máximo beneficio posible de ellos, es decir, maximizar utilidades a largo plazo.

Mediante la administración financiera se obtienen recursos de una manera estrategica. La Institución vende uniformes, paquetes de libros, se le pide a los

padres aportaciones anuales para material y materiales de aseo, se organizan diversos festejos, tales como: Mañanitas Méxicanas, Día de Muertos, Kermeses, Excursiones, etc.

Los fines u objetivos de la administración financiera, según Perdomo (1996, p.13) son los siguientes:

1º. Obtener fondos y recursos financieros
2º. Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
3º. Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos
4º. Administrar el capital de trabajo
5º. Administrar las inversiones
6º. Administrar los resultados
7º. Presentar e interpretar la información financiera
8º- Tomar decisiones acertadas
9º. Maximizar utilidades a largo plazo
10º. Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.

CONCLUSIONES

En este caso que nos ocupá, son muchos los retos a los que se enfrenta el Admistrador Educativo, ya que tiene que someterse a diversas instituciones normativas, estas son la S.E.P, la S.H.C.P, el Gobierno Estatal o Municipio pero hay un principal organo regulador y evaluativo que son los padres de familia.

Tomando en cuenta la importancia de la educación preescolar, que es la base formativa, es la cimentación de los habitos y valores, somos formadores de la étapa inicial educativa, es por ello que el Administrador Educativo, debe tener una formación pedagógica completa, debido a la relación tan estrecha que lleva con los planes y programas de las prácticas de enseñanza-aprendizaje.

El Administrador Educativo, tiene una gran responsabilidad laboral ya que esta dirigiendo la formación educativa de la futura sociedad mexicana. Así como todos los involucrados en la educación debemos dejar huella con nuestro ejemplo y trabajo, en la memoria de estos pequeños estudiantes que se inician en su educación académica.

Son muchos los retos que se tienen que cumplir, el Administrador educativo se tiene que esforzar y comprometerse con su paìs, para asi lograr una educaciòn integral y formar una niñez competitiva para las exigencias del mundo globalizado.

BIBLIOGRAFÍA.

BARRIOS, Camacho Astrid.
"Control Interno" en Propuesta y elaboración de un manual de cuentas por cobrar, caso práctico; HQB SOFTWARE, S.A DE C.V.Tesis UPN, México, D.F.

CASTILLO, González Dulce Citlali.
Administración básica para un centro de educación preescolar, tesis. U.P.N., México, D.F.

COLEGIO PATRIA.
Lineamientos académicos, Innovación y Calidad Educativa, México, 2004

GONZÁLEZ, García C. M. (2002).
Retos de la Administración Educativa. Ponencia presentada en el Tercer Congreso Nacional y Segundo Internacional "Retos y expectativas de la Universidad. Ixtapán de la Sal, Estado de México.

HEFFES**,** Gabriel; Holguín, Fernando; Galán, Alfonso. (1994).
Auditoria de los Estados Financieros. Técnicas y aplicaciones modernas. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. México.

HERNÁNDEZ, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003).
Interamericana Metodología de la investigación. Tercera Edición. Edit. McGraw-Hill Interamericana de Mèx. Editores, S.A. de C.V. México.

HOLMES, Arthur
Principios básicos de Auditoría
Edit. Continental, S.A. de C.V., México, D.F., 1988. P. 463.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.)
Control Interno por Objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría, Ed. Primera reimpresión. México, 1990, P. 265.

KAST, Frimont Rosenz Wig James 1988.
Administración en las organizaciones, enfoque de Sistemas y de Contingencias. Ed. mGraw-Hill Interamericana de Méx. S.A. de C.V. México.

LANZ, Cárdenas J. Trinidad.
"Control Administrativo" en:
La contraloría y el control interno en México.
FCE, México, D.F. 1993 P. 569.

M. DIEZ, Manuel
El contador Público y la Auditoría Administrativa.
Edit. Ecasa. México, D.F. 1991. P. 620

MUNCH Galindo
Tratado de Administración
Ed. Ecasa, México, D.F. 1982, P. 228

MUÑOZ, Amato Pedro.
Introducción a la Administración Pública,
FCE, México, D.F. 1986.

PERDOMO, Moreno A.
Elementos Básicos de administración Financiera
Ed. ECAFSA. México, D.F. 1996. P. 275

PINEDA, Zoraida.
Educación de Párvulos en México,
México, D.F., P. 83-89

RIVERA, Soler R. (1998).
Introducción al estudio de la administración. Apuntes de la asignatura de Administración. Posgrado IPN. México.

ROJAS, S. R. (2000).
Guía para realizar investigaciones sociales. Ed. Plaza y Valdés, S.A. de C.V. México.

RUIZ de Velasco, L.
Auditoría Práctica, Edit. Banca y Comercio S.A. de C.V.

México, D.F. 1995 P. 195

SANTILLANA, Gonzalez Juan Ramón
“El control interno desde el punto de vista contable” en “
“Cómo hacer y rehacer una contabilidad”
ed. ECASA, México, D.F., P. 259. 1995

Secretaría de Educación Pública
Programa de Educación Preescolar, PEP 2004

Secretaría de Educación Pública
La Educación Preescolar en México
P. 104. 1995.

Secretaría de la Contraloría General de la Federación
Manual de Auditoría Pública, México, D.F., 1994 P. 126.

VÁZQUEZ, Méndez J.
Administración de la Producción
La Habana, 1996, Editorial Solidaridad

LEYES Y REGLAMENTOS

Ley Federal de Educación, 2000

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, año 2000 (ISSSTE).

Manual Introducción a la Administración, REYES Ponce.

Manual Operativo de la Práctica Docente. SEP. 2003. Gobierno del Estado de México.

Manual de Organización de Jardines de Niños en el D.F. Subsecretaria de servicios Educativos para el D.F

Manual Introducción a la Administración, REYES Ponce.

INTERNET

FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO. www.controlinterno.com.mx

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	Anexo	Pag.
Acuerdo 278	anexo 1	1
Formato plantilla	anexo 2	14
Formato instalaciones	anexo 3	15
Formato de planes y programas	anexo 4	25
Solicitud para obtener el reconocimiento	anexo 5	28
Acuerdo 332	anexo 6	30
Acuerdo 200	anexo 7	34
Ley general de educación	anexo 8	36
Articulo 3ero.	anexo 9	37
Reglamento para alumnos y padres	anexo 10	38
Reglamento interno de trabajo	anexo 11	40