

S E C R E T A R I A D E E D U C A C I O N P U B L I C A

SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO  
PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

DIRECCION DE LICENCIATURAS PARA MAESTROS EN SERVICIO EN  
EDUCACION PRIMARIA

CENTRO DE ESTUDIO DE LICENCIATURA NUMERO 36.1

✓  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS DEL TIPO EDUCATIVO  
ELEMENTAL, CENTRADO EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABI  
DAD

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO  
EDUCACION PRIMARIA, PRESENTA EL



PROFR. JOSE GALVEZ MEDINA

MEXICO, D. F., 1978.

# I N D I C E .

## CAPITULO I

## PROCESO ADMINISTRATIVO.

- 1.1 Proceso Administrativo.
- 1.2 Fases o etapas del proceso administrativo.
  - 1.2.1 Previsión
  - 1.2.2 Planeación
  - 1.2.3 Organización
  - 1.2.4 Integración
  - 1.2.5 Dirección
  - 1.2.6 Control
  - 1.2.7 Innovación
- 1.3 Clasificación de la administración
- 1.4 Características de la administración
- 1.5 Usos de la administración
- 1.6 Investigadores científicos de la administración.

## CAPITULO II

## ORGANIZACION

- 2.1 Conceptos de la Organización
- 2.2 Etapas de la Organización
  - 2.2.1 División del trabajo.
  - 2.2.2 Autoridad responsable
  - 2.2.3 Disciplina
  - 2.2.4 Subordinación del interés particular al general
  - 2.2.5 Unidad de mando
  - 2.2.6 Unidad de dirección
  - 2.2.7 Centralización
  - 2.2.8 Equidad
  - 2.2.9 Orden
  - 2.2.10 Jerarquía
  - 2.2.11 Remuneración
  - 2.2.12 Estabilidad
  - 2.2.13 Iniciativa
  - 2.2.14 Unión

## CAPITULO III

## DIRECCION

- 3.1 Conceptos de Dirección
- 3.2 Funciones fundamentales de la dirección
- 3.3 Estructura de la dirección
- 3.4 Elementos de la dirección
- 3.5 Criterios para ejercer autoridad
  - 3.5.1 La delegación de autoridad
  - 3.5.2 La supervisión
  - 3.5.3 La comunicación
- 3.6 Tipos de Dirección
  - 3.6.1 Autocrática.
  - 3.6.2 La dirección Laissez Faire
  - 3.6.3 La dirección democrática.
- 3.7 Relaciones humanas en el trabajo
- 3.8 Los reglamentos.

CAPITULO IV

LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

- 4.1 La Secretaría de Educación Pública y su organización
- 4.2 La Sub-Secretaría de Educación Básica.
- 4.3 La Dirección General de Educación Primaria en el D. F.
- 4.4 La Dirección General de Educación Primaria en los Estados.
- 4.5 Los directores de educación primaria en el D. F.
- 4.6 Los jefes de sector.
- 4.7 Los inspectores
- 4.8 El director de escuela primaria.
- 4.9 Estímulos de escalafón.
- 4.10 Consejo Técnico Consultivo.
- 4.11 Conserjería
- 4.12 Médicos escolares
- 4.13 Organigramas de organización de la S. E. P.
- 4.14 Anexos.
- 4.15 Comentarios finales

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO.

- 5.1 Investigación de campo.
- 5.2 Codificación de datos
- 5.3 Conclusiones
- 5.4 Proposiciones.

## INTRODUCCION. -

El proceso administrativo en las escuelas del tipo educativo elemental y la delegación de autoridad y esponsabilidad, adolece de algunas fallas, que en muchos casos entorpecen las labores en general de un centro educativo, y en consecuencia, en este renglón, no se cumple ni cabal, ni eficientemente con las funciones encomendadas; Ésto se debe a la poca importancia que los propios directores escolares, conceden a la administración. Estas fallas vienen desde la estructuración de los planes y programas de las escuelas normales que funcionan en el país, las cuales quizá - en buena parte se justifican, ya que en esencia, el objetivo fundamental de este tipo de instituciones, es formar educadores, no administradores, de ahí que, pese a todas las reformas educativas -- promovidas hasta la fecha, la atención que se ha dado a la administración en cada una de ellas, es relativa; podemos afirmar sin temor a equivocarnos, que se ha dado poca importancia a los renglones de la administración escolar y a la administración en general, y dentro de esta rama, a ciertos aspectos que están íntimamente relacionados con el buen desempeño de un grupo que labora en busca de fines comunes. Aspectos tales como el manejo de personal, la eficiencia, el control, las relaciones humanas, y la comunicación, - entre otros, pueden fomentar y asegurar una correcta formación administrativa, la cual es necesaria para ayudar a los maestros al mejor desempeño de sus funciones, tanto en el caso de maestros de grupo, como en el referente a docentes que realizan y ejecutan funciones ligadas a cargos administrativos escolares.

Otra de las causas por la que se adopta esta actitud, - se debe, a que se cree, erróneamente por supuesto, que la institución educativa no es una empresa, cuestión absolutamente falsa, ya

que si bien es cierto que no se buscan ni utilidades óptimas, ni producciones máximas, si es una empresa de servicios, de gran trascendencia, magnitud e importancia, aún sea la escuela más pequeña y apartada que exista, porque en esta empresa de servicios educativos, se busca como objetivo básico, el desarrollo armónico e integral de ser humano, para que éste sea más creativo y productivo y contribuya a una vida mejor en el mundo; pero para que esta institución funcione correctamente, necesita estar bien dirigida y administrada.

Actualmente, administrar no debe entenderse como en el pasado se entendía, que es cosa de papeles y que no se requieren conocimientos especializados para desempeñarse con eficiencia y oportunidad. Considero que es tiempo de pensar que nuestros directores dejen de ser empíricos y realicen estudios especializados en administración.

En los días que corren, aunque algunos se oponen, el criterio que prevalece y se acepta es que la administración es todo un campo del saber, que se sustenta en principios científicos, los cuales, cuando se tiene el tino de aplicarse en forma metódica, acertada y adecuada, en cualquier actividad humana en que pongan en práctica, se obtienen resultados correctos que por lo general, coadyuvan a una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades y a una adecuada distribución de funciones, en donde cada quien sabe lo que hace, y por qué lo hace, las actividades se realizan como en un equipo deportivo, o como miembros de una orquesta sinfónica, bajo las indicaciones de su director, en donde cada quien realiza la parte que le corresponde del trabajo total; en fin, a través de la administración, se logra que los canales de comunicación funcionen armónicamente en el desarrollo del trabajo

La tónica actual es que a través de la administración, se logra una convivencia y labor de grupos para buscar la armonía y realizaciones conjuntas, para evitar discordias y apetitos particulares.

La administración debe estar presente en toda actividad humana; el servicio educativo no es una excepción y debe aplicarse en este campo, en el que los maestros, según las nuevas corrientes pedagógicas, más que ser directores de la enseñanza, deben convertirse en asesores y administradores de la educación. Bajo los principios de la administración, así como apoyándose en los conocimientos de otras ciencias que tienen relación con ésta, entre otras la psicología, la política educativa, el derecho, la economía, las matemáticas, la sociología, etc., debe lograrse mayor funcionalidad y eficiencia para ahorrar en este renglón, tiempo, dinero y esfuerzos.

Conviene que los administradores de escuelas entiendan su función de servicios públicos y actúen auxiliándose de los principios de administración para el mejor desempeño de sus funciones docentes y administrativas.

En este trabajo se pretende resumir algunos de los principios que todo administrador o director de escuela del tipo elemental, debe conocer, para que las actividades escolares, se desarrollen en forma eficaz y en un ambiente agradable, en donde la autoridad se funde en la responsabilidad y ésta se ejerza como un liderazgo democrático, que según se sabe, rinde los mejores frutos, y todo se traduzca con el conocimiento profundo de una verdadera administración funcional, para lograr un entendimiento en la escuela, en donde los propios alumnos sepan de sus responsabilidades y de sus derechos, donde los maestros conozcan todas sus funciones y

apoyen a la estructura que es la administración de la escuela, para que todo esto redunde en bien del elemento humano: alumnos, maestros, padres de familia y autoridades escolares. Se ha dicho, que "cuando funciona bien la educación, el niño y el maestro quedan atrapados en un noble y fascinante drama" (1). Esto se logra cuando, además de aplicar las técnicas pedagógicas más avanzadas, con absoluto dominio de ellas, se aplican los principios científicos de la administración.

(1) Taher A. Rasik.- El análisis de sistemas aplicado a la org-

PROBLEMA: El desconocimiento de los principios de la administración y su falta de aplicación, así como el poco uso de leyes y reglamentos relacionados a la educación, trae como consecuencia, que la administración escolar en el nivel básico, sea por lo general, empírica y obsoleta.



## HIPOTESIS

*El proceso administrativo y la delegación de responsabilidad y autoridad en la escuela primaria, adolece de carencias y defectos por el desconocimientos de los -- principios básicos de la administración, por parte de la mayoría de los administradores escolares; estos -- principios deben ser dominados por todo aquél que dirige un grupo humano que persigue un fin común.*

## CAPITULO I

### PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 1.1 Proceso administrativo.

La palabra proceso viene del latín procesus, que tiene - varios significados a la vez, entre otros están éstos: "progreso", "transcurso del tiempo", "serie de pasos", "procedimiento" y "acción de seguir una serie de cosas que no tiene fin" (1)

El término administrativo, viene del latín administrativus, que quiere decir: lo relativo a la administración (2)

Administración es, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: "La acción de administrar", "empleo de administrador", "casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo".

Estos conceptos están limitados, lo que nos obliga a profundizar un poco más en el asunto para tratarlos con mayor amplitud, considerando que se apoyan en principios científicos, que tienen como finalidad al hombre a través de sus relaciones en sus actividades desarrolladas en grupo, ampliaremos los conceptos

En el campo de la administración, nada queda sujeto a la adivinanza ni a la suerte, se trabaja y estructura la actividad humana, en bases científicas y técnicas.

El estudio de la administración en su fase sistemática y científica, tiene mucha importancia para toda persona que tiene bajo su responsabilidad la dirección de otros individuos.

---

(1) Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

(2) Idem.

El director de escuela, el economista, el estadígrafo, el administrador público, el profesional en ciencias sociales, deben conocer los principios de la administración, que le van a servir para investigar, preveer, planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar adecuadamente las actividades de la escuela o la unidad administrativa de que se trate.

Tomando en cuenta lo anterior podemos decir, que el proceso administrativo "es la secuencia que permite, mediante su aplicación, lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar cualquier actividad humana" (1)

La aplicación del proceso administrativo permite preveer, planear, organizar, integrar, dirigir, controlar e innovar cualquier actividad humana con una mayor precisión y eficiencia y proporciona la metodología adecuada para obtener tanto de los recursos materiales como humanos, el máximo provecho.

El proceso administrativo proporciona la estructura formal más adecuada, para lograr los objetivos de toda empresa.

Sirve para detectar necesidades, establecer los satisfactores y armonizar todos los elementos de la empresa.

El objetivo que se persigue con la aplicación del proceso administrativo, en todo tipo de actividad humana, es lograr el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos disponibles, así como el sistema de información que se requiere para lograr ese aprovechamiento.

---

(1) Díez Sánchez Carlos.- Administración del Proceso Enza.

## 1.2 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos disponibles es necesario prever, planear, organizar, dirigir, controlar e innovar las actividades.

El hecho de realizar estas labores y estas funciones - en el proceso administrativo, se le considera como etapas perfectamente definidas, en las cuales se realizan actividades es pecíficas con un objetivo claro que pretende alcanzarse. Estas etapas son las siguientes:

- 1.2.1. Previsión
- 1.2.2. Planeación
- 1.2.3. Organización
- 1.2.4. Integración
- 1.2.5. Dirección
- 1.2.6. Control
- 1.2.7. Innovación

### 1.2.1. PREVISION

Concepto:

La previsión es un elemento de la administración que ve las condiciones futuras en que una empresa ha de encontrarse, - estas condiciones son determinadas por una investigación técnica en la que se detectan las necesidades, lo cual permite determinar los cursos de acción que ayuden a realizar los objetivos de esa empresa.

La función de la previsión consiste en fijar y precisar los objetivos que se pretenden lograr, analizar los recursos con que se cuenta así como determinar y elegir los diferentes caminos

que se tienen que se les llama cursos alternos, o sean las diferentes formas de acción para lograr los objetivos.

Los elementos de la previsión son los siguientes:

1.2.1.1. Objetivos

1.2.1.2. Investigación

1.2.1.3. Cursos alternos

### 1.2.1.1. OBJETIVOS

Los objetivos son los elementos de la administración que indican hacia donde se dirige la actividad. Esa es la función primordial de la previsión, es el fin último hacia el cual se encaminan todos los pasos de la administración.

Recomendaciones para determinar los objetivos:

a).- Considerar los puntos de vista de diferentes personas capacitadas en el problema a resolver.

b).- Hacer y responder a estas preguntas: ¿Qué?, - ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?

¿Qué?.- para saber lo que se pretende. Para saber la meta que se va a alcanzar.

¿Por qué?.- para saber cual es la razón por la que se determinaron esos objetivos.

¿Dónde?.- para conocer cual es el sitio o espacio en que se desarrollarán las actividades para lograr el objetivo.

¿Cuándo?.- para conocer cual es el tiempo máximo en el cual debe alcanzar el objetivo.

Por otra parte, es conveniente tomar algunas providencias para que los objetivos sean considerados con claridad.

c.- No tomar los efectos de un problema como el problema en sí.

dios para alcanzarlo.

e).- Encontrar las semejanzas y diferencias del --  
objetivo.

f).- Presentar los objetivos por escrito a todos -  
los que intervengan para lograrlo.

1.2.1.2. INVESTIGACION.- Cuando se ha determinado el objetivo  
que se desea lograr, es necesario realizar una investigación--  
para establecer las restricciones que se tienen para dichos -  
logros.

Se realiza un inventario de recursos materiales y-  
humanos de los cuales se puede disponer en el cual se anotan-  
las características cualitativas y cuantitativas. Cuantos más  
recursos se tengan y se sepan aprovechar, se reducen los ries-  
gos de fracasar y las alternativas aumentan para lograr los -  
objetivos.

1.2.1.3. CURSOS ALTERNOS.- Son las alternativas o los diferen-  
tes caminos que se pueden elegir para lograr un objetivo. --  
Mientras más caminos se tengan, menos probabilidad de fracaso  
hay y el objetivo se logra con facilidad.

1.2.2. PLANEACION.-

Concepto y función de la planeación.

Planear, "es fijar el curso de acción que ha de se-  
guirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo,  
la secuencia de operaciones para realizarlo y las determina--  
ciones de tiempos y de recursos necesarios para llevarlas a -  
cabo". (1)

---

(1) Díez Sánchez, Carlos.

Su función consiste en establecer los planes de acción y normas para medir las realizaciones.

La planeación está basada en estos principios.

a).- Los planes no deben contener afirmaciones vagas o genéricas.

b).- Los planes deben ser flexibles para las modificaciones que puedan surgir.

#### 1.2.2.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACION.

a).- Políticas

b).- Procedimientos.

c).- Programas y presupuestos.

Políticas.- Son criterios generales para orientar la acción.

Procedimientos.- Son los planes que señalan la secuencia cronológica.

Programas y presupuestos.- Señalan los tiempos requeridos para realizar la acción. Los presupuestos son programas en que se precisan unidades, costos y diversos tipos de pronósticos.

En la planeación es conveniente hacer y contestar las preguntas siguientes:

¿ Qué se va a hacer ?

¿ Cómo se va a hacer ?

¿ Con qué se va a hacer ?

¿ Cuando se va a hacer ?

#### 1.2.3. ORGANIZACION.

La organización es una fase muy importante del proceso administrativo, es tal su relevancia que algunos tratadistas la consideran aparte. Por su importancia dedicaremos un capítulo -

En la organización se fija la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre todas las etapas de la administración.

#### 1.2.4 INTEGRACION.

Con la integración, se entra a la etapa dinámica de la administración. Aquí se inicia la etapa práctica.

La integración es permanente. Tiene como función conseguir todos los elementos humanos y materiales. Además sustituye a los elementos cuando dejan de ser útiles. ( Bajas de personal y equipo, licencias, jubilaciones, etc. )

La integración obtiene y articula los elementos materiales y humanos, que la planeación y organización señalan como necesarios.

Sus elementos son:

1.2.4.1. Selección

1.2.4.2. Introducción

1.2.4.3. Desarrollo

1.2.4.1. SELECCION.- Se hace la selección de equipos materiales y de personal.

1.2.4.2. INTRODUCCION.- Busca la mejor manera para que los nuevos elementos se articulen al organismo social.

1.2.4.3. DESARROLLO.- Preparación de las personas para que progresen para beneficio propio, del organismo y la comunidad. " Hay que procurar adaptar las personas"(1). "El hombre adecuado para el puesto - adecuado" aunque " esta cuestión se considera como el problema básico de la empresa moderna" (2)

(Peter F. Drucker )

---

(1) Díez Sánchez Carlos, Administración del proceso Enseñanza Aprendizaje Pág. 71

(2) IBIDEI.



### 1.2.5. DIRECCION.

La dirección es esencial en la administración, con ella se hace andar, implica acción, una vez que se ha previsto, planeado e integrado.

"Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas, realice de modo más eficaz los planes señalados". (1)

### 1.2.6. EL CONTROL.

Control, es recolectar en forma sistemática, los datos para saber si las cosas se realizan conforme a lo planeado, para que en caso de no ser así, se corrija la falla en el mismo momento.

Con el control se busca que la gente haga lo que tiene que hacer y ayudarla a esa ejecución diciéndole cómo.

La función del control es una respuesta al principio de la delegación de autoridad, ésta no se podría otorgar sin el control.

Es muy importante saber que para el control, es necesario convencer y no imponer los medios de control.

El control se establece en la etapa de la planeación. Debe ser funcional.

Los controles son de suma importancia, con ellos se cierra el ciclo de la administración. Se lleva en todas las funciones administrativas.

En la etapa del control, se compara lo realizado con lo esperado.

---

(1) Díez Sánchez Carlos. Administración del Proceso Enseñanza Aprendizaje. Pág. 71

Se acostumbra tener dos tipos de control, uno que dé información para corregir inmediatamente los errores, y el otro para hacer correcciones a planes futuros, cuando se reinicie el ciclo.

Toda actividad puede controlarse tomándose en cuenta - estos factores:

- 1.2.6.1.- Cantidad
- 1.2.6.2.- Calidad.
- 1.2.6.3.- Uso del Tiempo.
- 1.2.6.4.- Costo.

Los controles deben ser flexibles, para no caer en la posibilidad de realizar o no la función del control

Reglas del control:

- a).- Deben establecerse los medios de control.
- b).- Las operaciones que se realizan para recolectar y concentrar datos.
- c).- La interpretación de los resultados.
- d).- El uso de los resultados.

Es difícil establecer reglas para puntos claves de - control:

Se pueden buscar haciendo una lista como ésta:

- 1.- ¿ Qué muestra mejor lo que se ha obtenido ?
- 2.- ¿ Qué puede indicarnos lo que puede superarse ?
- 3.- Medir lo que se ha hecho.
- 4.- Comparar lo hecho con lo que se esperó. Investigar diferencias.
- 5.- Medir con rapidez las desviaciones anormales.
- 6.- Corregir esa desviación, mediante una acción correlativa.

7.- Buscar controles útiles, económicos y amplios.

8.- Cuáles son los más funcionales y económicos.

Los sistemas de control deben reflejar la estructura de la organización.

La organización es la expresión de planes y a la vez un medio de control.

Ejemplo: Si una persona entrega un reporte o trabajo a otra que no debe recibirlo, distorsiona la organización.

Se lleva en forma adecuada el control, estableciendo normas, para que no se complique esta tarea y todo se haga más fácil, dichas normas deben ser precisas y cuantitativas.

La supervisión es el control:

Analiza los hechos.

Los interpreta

Adopta las medidas aconsejables.

Registra los resultados obtenidos.

Los controles determinan:

1.- Corrección de alteraciones.

2.- Seguridad de acción ( estar en el camino correcto)

3.- Mejorar lo obtenido.

4.- Hacer nuevas planeaciones.

5.- La adecuada motivación del personal.

Los elementos del control son: La información y la retroalimentación.

#### 1.2.7.- INNOVACION.

La innovación es un elemento muy importante en el proceso administrativo, consiste en investigar y conocer las novedades que hagan más funcional y mejoren la administración y la organización.

En la administración educativa, ya hay un terreno --

a la administración sino a todo el campo relacionado con la pedagogía y la educación de los niños. Puede decirse que todos los días hay algo nuevo.

Las escuelas deben administrarse bajo un régimen de libertad, en donde tengan voz los alumnos y los maestros, donde no prevalezcan las ideas de unos cuantos. Se debe buscar la eficiencia y buenos resultados en el rendimiento escolar, pero también lograr bienestar, alegría y armonía en todos los integrantes de la misma. Cabe preguntar: ¿La mayoría de las escuelas se administran con sistemas caducos? ¿Convendría introducir capacitación e innovación en la administración de las mismas?

Se sabe que introducir tipos de administración distintos a los establecidos no es fácil, para lograrlo, es obligación modificar leyes, reglamentos y costumbres, además de preparar un bloque de personas distintas para dirigir y administrar.

La mayoría de las personas se oponen a las innovaciones, aunque sean funcionales y operantes. De prueba quiero mencionar la la lucha establecida para llevar a la práctica el método global de lectura escritura, declarar oficial la escritura script, adoptar los nuevos sistemas de la matemática, la lingüística, todo ha costado trabajo, porque no es fácil innovar, algunos por comodidad o por costumbre siguen usando los métodos tradicionales. Los jóvenes son los más partidarios de las innovaciones, aunque en ocasiones se ven frenados por diversos factores, verbi gracia esto de la administración, aunque la ley dispone la creación de de escuelas para enseñar a administrar, no existe en la realidad el enfoque planteado y cuando existan, tendrán opositores. El sistema político, la forma de gobernar, las costumbres, los gremios, los compañeros de trabajo, todos, como que llegasen a un acuerdo general, se oponen a nuevos sistemas, nadie deja las viejas cos--

tumbres, y así van los innovadores sufriendo desengaños y abucheos, y esto, no sólo en lo que toca al terreno práctico, sino que también sucede en el arte y la cultura; toda esta serie de obstáculos que van desde disposiciones legales y oficiales y oposiciones del gremio a que pertenecen, hacen caer a los de espíritu innovador en una desilusión que muchas veces se traduce en indiferencia, apatía y abulia, que puede llegar al terreno de las frustraciones.

Los viejos por razón natural, desconfían más que nadie de las innovaciones, desean que las cosas no se modifiquen nunca y permanezcan igual, cuestión que no es posible, ya que la propia naturaleza trata de transformar a tierra, todo lo existente; así también, todas las cosas habrán de transformarse por razón natural. Aquí, en este terreno de la innovación, debe estar alerta todo buen administrador, para tener su mente abierta y estar pendiente de todo aquello que mejore la administración en sí, para lograr los objetivos de la misma, tanto para el bienestar del grupo, como lograr la buscada eficiencia, las buenas relaciones humanas y obtener un código de ética, para actuar con equidad y con justicia, donde nadie sufra menoscabo de su personalidad, en fin, que implante siempre los mejores sistemas de administración.

Con estos aspectos comunes o generales de la administración, toda empresa que se estructura es necesario que observe estos principios para la buena marcha de ésta, ya sea fabril, educativa o de otra índole.

Sugiero aquí un diagrama de lo expuesto.

### 1.3 CLASIFICACION DE LA ADMINISTRACION

En la clasificación de la administración encontramos ciertas controversias. Algunos niegan su carácter científico, argumentan diciendo que no es ciencia, porque se sustenta en preceptos y no en principios y que estos preceptos son desconocidos por los administradores prácticos. Dicen también que hay administradores que sólo se basan en su experiencia y que hay gentes que con pocos conocimientos generales, llegan a altos niveles administrativos. Así razonan quienes quieren negar su importancia científica. Hay otros que hacen notar que la administración, en caso de ser ciencia, no es una ciencia básica al menos, ya que no es un campo del saber por sí sola, sino que está relacionada con otras ciencias, artes, filosofías y con variadas técnicas y talentos.

Esto ha dado origen a la polémica a través del tiempo, -- aunque recientes investigaciones demuestran -pese a la opinión de muchos- que es una ciencia.

Esta demostración no es definitiva, puesto que en países avanzados se sigue investigando; del resultado de dichas investigaciones se obtendrán nuevas conclusiones, para poder negar o acreditar su carácter científico. Hoy, como ya está dicho, prevalece la idea de que es una ciencia social, con lo que, a mi juicio administración es el conjunto de principios mediante los cuales se logra interrelacionar esfuerzos de grupos humanos para manejar recursos y servir intensamente.

Los principios de esta ciencia van a variar a través del tiempo y de nuevos descubrimientos técnicos y científicos.

Glenn Negley, profesor de la Universidad de Duke, considera a la administración como una ciencia legítima, fundamental, ya que para él, la ciencia es un conjunto de métodos y técnicas

que ayudan a integrar el conocimiento y la experiencia del mundo en que vivimos. Para probar ésto Negley propone un cuadro analítico de interrelación, a través del cual trata de demostrar el importante lugar que ocupa la administración, en relación con los grupos y ciencias sociales, la propiedad, la persona, la política, el Estado, la ley, así como su interdependencia con las ciencias psicológicas, las matemáticas, la lógica, las ciencias morales, el arte y la religión.

#### 1.4 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

La administración como proceso, se hace necesario para toda actividad humana, en donde se necesite armar esfuerzos colectivos, grandes o pequeños.

Los principios administrativos, son de aplicación universal, por consiguiente sirven al sector privado y público, con independencia de objetivos, funciones y tamaños.

Los principios se aplican a situaciones humanas del hombre en sociedad.

Aceptan pruebas científicas a través de los principios científicos.

Como ciencia social los fenómenos son susceptibles de análisis científicos, lo mismo que sucede en economía, sociología, historia, geografía, derecho, moral, psicología, antropología, política.

El trabajo cooperativo que se obtiene por medio de la administración es integral para la conducta del hombre.

La ciencia política es la base fundamental de la administración pública, su marco de actuación es dinámica, humana, sistematizada en asuntos de Estado, con la aceptación previa, de que política es el arte de gobernar bien.

La esencia filosófica de la administración es el hombre, por eso acepta la ayuda de otras ciencias sociales.

Las relaciones con las ciencias sociales son estrechas pero interdependientes.

Cuando se aplican los principios básicos de la administración, se alcanza el éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal, con propósitos comunes.

Tienen dos tipos de aspectos: particulares y generales. Los particulares le dan su fisonomía característica, y los generales, son de aspecto universal o menos especializados o específicos.

### 1.5 USOS DE LA ADMINISTRACION

1.5.1 Se usa en primer término para lograr que un grupo humano haga lo que se requiere para un fin común.

1.5.2 Informa de técnicas que influyen en el comportamiento humano

1.5.3 Para manejar recursos y lograr servir intensamente.

La aplicación de los principios administrativos, no tienen fronteras, son versátiles, se aplican en distintas latitudes y -- en condiciones diferentes. La administración "es la ciencia llave de la civilización contemporánea" Charles A. Beard. (1)

### SIMILITUDES ENTRE LA ADMINISTRACION PUBLICA Y LA PRIVADA

Los principios teóricos tienen bases científicas comunes. Son partes de un todo.

---

(1) Alba Mora, Sergio de, y otros. Administración y Legislación Educativa. Pág. 16



Las técnicas se emplean y se aplican en los dos sectores: público y privado.

### CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

El tamaño, la complejidad, los procedimientos de la maquinaria pública

La diversidad de actividades dificultan la toma de decisiones.

Se dificulta la coordinación.

Participación múltiple de personas y grupos.

Alto grado de interrelación, e interdependencia entre diversos factores.

Mando múltiple que toman el liderazgo en forma de decisiones legislativas y ejecutivas.

Las presiones de grupo son de mayor magnitud.

Carece de ambiciones lucrativas.

No se miden ganancias.

Mayor rigidez legal y reglamentaria

En los países desarrollados el sector público se interesa más en la investigación administrativa.

### ADMINISTRACION PRIVADA.

Las realizaciones y principios se logran con mayor dinámica

Se logra eficiencia en la administración.

Se trata de buscar mayores incentivos.

### LA PSICOLOGIA AYUDA A LA ADMINISTRACION DE LA SIGUIENTE MANERA

Permite que los individuos componentes del grupo social, satisfagan sus necesidades intelectuales, espirituales y materiales

Ofrece principios para mejorar las relaciones de grupo, para equilibrar la personalidad de los componentes.

Ofrece principios para lograr el liderazgo en quienes tienen -

1.5 INVESTIGADORES CIENTIFICOS DE LA ADMINISTRACION.

Es importante mencionar en este trabajo como un testimonio de honor a personas que han destinado parte de su existencia al estudio de la administración desde el punto de vista científico, entre ellos tenemos:

Frederick Taylor (1856-1915) técnico norteamericano, hizo un análisis metódico del trabajo industrial, realizó el cronometraje de movimientos para realizar una labor, su teoría se llamó Taylorismo.

Fayol (1841-1925) "parte de una amplia visión de eficiencia, basado en la idea de que la racionalización del trabajo debe abarcar todas las partes y funciones de una empresa velando por su unidad -- administrativa (1)

Fayol indica que las funciones capitales de la administración son:

Preveer, organizar, dirigir, coordinar, controlar.

Estas funciones capitales que enumeró Fayol, siguen siendo -- válidas hasta la fecha.

Para Fayol, la administración es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia.

Gulick y Urwick (1933), dieron mayor precisión a estas ideas y las enumeraron así:

Planear, organizar, seleccionar, dirigir, coordinar, articu-- lar, informar ( reporting ) y presupuestar ( budgeting ) formaron -- con estos principios la sigla siguiente: POSDCORB. Con la inicial -- de cada letra en inglés.

James Mooney y Alan Deileym añadieron otros principios relati-- vos a la labor conjunta.

Taylor, Gantt, Gilbreth, Person, Henry Ford, ingenieros que -- realizaron estudios científicos sobre administración y

(1) Lawrence Gilbreth, Científico de Administración, 1905

colaboraron en su evolución permanente.

Gouldner, Daniel Griffiths, Jesse Sears, estudiaron los roles.

Al recordar la memoria de estos hombres, se quiere hacer la observación que los principios no fueron elaborados de la noche a la mañana, éstos se han llevado años de razonamientos y estudio.

Es prudente tener presente que dirigir y mandar es tan viejo como la humanidad, aunque a medida que el tiempo ha transcurrido, este hecho se ha vuelto más complejo.

ADMINISTRACION EN GRAFICAS.

Plática sobre Administración. Sustentada por el Lic. Luis Armando Haza Remus, Director de Administración del I. N. B. A. Agosto 1977.

Supuestamente la administración puede considerarse como un edificio, en el que los puestos de mayor jerarquía están en los pisos superiores.

Puede considerarse cualquier estructura.

Organización, partiendo de la Dirección Gral. hacia-abajo.

La estructura de la administración es vertical.

La administración es un enlace, tiene fuerza a través de varios elementos. ( telar )

Las fases de la administración.

Libertad con reglamentación, con orden, que el lugar de trabajo no sea lugar de placer.

La administración es complicada.

Debe esforzarse por determinar el mejor ordenamiento.

Presiones que recibe la administración.

Las empresas deben funcionar como una orquesta.

Los objetivos de una empresa, son como una nave espacial, al acoplarse se alcanzan éstos.

La administración tiene que ser flexible. Las jugadas en futbol americano, no son rígidas ni siempre son - las mismas.

Las decisiones nos llevan a la misma dirección.

Un número excesivo de personas es peligroso.

Control.- Es como la torre de control de aviones. Hay orden, se sabe cual ha extraviado la ruta, cual sale, cual llega.

Todo plan es un principio. Sin plan no hay dirección consciente.

El gerente pasa revista constantemente.

La centralización toma decisiones lentas.

Trabajo en equipo

La eficiencia impone el cambio del modelo de los puestos establecidos.

Lo inesperado puede ocurrir

Una manera de reducir complicaciones de la tarea.

Objetivos.

Las decisiones son importantes. A veces es una cadena de decisiones. Se toman después de recoger información.

Cada persona en el lugar adecuado. No inventar puestos

Arbol que crece torcido.

Todo trabajador si tiene dos jefes, con alguno queda mal.

La sinergia demuestra que el total es mayor que el número de partes. Cuando las partes se ayudan entre sí, se multiplican y realizan la tarea.

" Asociación de varios órganos para la producción de un trabajo ".

Persona.- Maestros.

Un problema visto por dos por dos personas distintas, es un problema distinto, todo depende de la perspectiva en que cada uno de los que juzga el problema, se encuentre colocado.

La administración es como un taburete, si alguna de las partes falla, no funciona el taburete.

El cauce de un río, va cambiando por la fuerza de gota a gota, así es la administración, diversas fuerzas hacen que ésta no se mantenga estática o inalterable.

Las preguntas son los actos creativos de la inteligencia. Los administradores deben hacerse preguntas - sobre los problemas que surjan en lo que se está administrando.

Algunas personas estudian toda la vida y cuando mueren, lo han aprendido todo, menos a pensar. EL administrador debe saber pensar con claridad y sensatez, para tomar decisiones.

ORGANIZACION.

La Organización es considerada como una etapa de la administración.

2.1 CONCEPTOS DE ORGANIZACION.

"Organización es la ciencia que tiene por objeto estudiar la agrupación funcional a fin de determinar o establecer las causas de su eficiencia" (1)

"Organización es la acción regulada por el método, cuya finalidad es la eficiencia". (2)

"Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben tener entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados". (3)

La organización nace como una necesidad humana, al convencerse el hombre de que no puede una sola persona hacer todo el trabajo de una empresa, por limitaciones físicas, biológicas, psicológicas, y sociales. Al unir el esfuerzo de cooperar entre sí es necesario la organización.

"En la mayoría de los casos esta cooperación puede ser más productiva, menos costosa si nos organizamos". (4)

"La función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener las jerarquías en el trabajo, de todas las personas, haciéndolas conocer el papel que deben cumplir para cooperar más eficientemente y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras". (5)

---

(1) Morales Enigdio, Organización Contable, pág. 4

(2) Morales Enigdio, Organización Contable (pág. 5)

(3) Díez Sánchez Carlos y Otros. Administración del Proceso Enseñanza.

(4) (5) Aprendizaje, Vol 8 I. P. N.



Organizar es disponerlo todo bien, para que el conjunto alcance los objetivos previstos.

Cada persona o cosa en su lugar a fin de que entren en función, donde y cuando convengan.

"Organizar es disponer elementos a fin de que algo funcione bien."(1)

Ningún hecho aislado tendrá significación para las actividades de organización y administración, sólo en conjunto funcional tienen importancia.

La biología ofrece ejemplos de procesos naturales básicos de organización: órganos integrados en un conjunto funcional.

## 2.2 ETAPAS DE ORGANIZACION.

### 2.2.1 DIVISION DEL TRABAJO

La división del trabajo ha sido necesaria como consecuencia del desarrollo industrial, cultural, social, y científica ya que las actividades humanas se han vuelto cada vez más complejas. Una sola persona no puede realizar todo el trabajo en donde se requiere el conocimiento de varios factores.

"Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza" (2)

### VENTAJAS DE LA ESPECIALIZACION.

Se aprovecha en mejor forma la habilidad natural del hombre.

Permite el mejor uso de los útiles y herramientas y equipo de trabajo.

Permite ahorrar tiempo y perfección en el trabajo.

---

(1) Filho Lourenco, Organización y Admón. Escolar.

(2) Díez Sánchez Carlos. Admón. del Proceso Enseñanza Aprendizaje.

### 2.2.2. AUTORIDAD RESPONSABLE

Se acepta que toda responsabilidad del individuo debe llevar implícita una autoridad que le permita ejercer el derecho de mandar o ejecutar el trabajo en busca de la eficiencia de la actividad.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo, la autoridad correspondiente a aquella

### 2.2.3 DISCIPLINA

Es la observación de todas aquellas leyes, reglamentos y disposiciones que se dictan para su observancia. Indica que todas las personas que tengan contacto con la organización están obligados a obedecer las disposiciones emanadas de la empresa.

### 2.2.4 SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL GENERAL.

Al organizar una entidad, se debe pensar en cómo se va a satisfacer el interés general de la organización. Se busca satisfacer el interés de grupo y no los intereses particulares.

### 2.2.5 UNIDAD DE MANDO

Este principio indica que al planearse la organización se debe tener en cuenta delegar la unidad de mando de un jefe, de tal forma que cualquier actividad que los subordinados deben realizar, la reciban del jefe inmediato, es decir que el trabajador respetará las órdenes de su jefe inmediato no de otros. Se resume así "Para cada función debe existir un solo jefe".

### 2.2.6 UNIDAD DE DIRECCION

Cuando se da el caso que la dirección está a cargo de dos o

cada uno de ellos, las funciones de dirección que les compete, conforme a la planeación hecha a efecto de evitar interferencias en las órdenes que de ellos emanen. Conviene para la mejor observación de este principio, que los funcionarios que tengan mando, se reúnan periódicamente para coordinar sus planes de dirección.

#### 2.2.7 CENTRALIZACION.

Centralizar es reunir actividades, hechos y personas, de manera que se centralicen todos los pasos encaminados al fin que se persigue. Cuando se centraliza en una sola persona, se toman decisiones lentas.

#### 2.2.8 EQUIDAD

Es sinónimo de justicia y dentro de la organización, debe entenderse dar a cada quien lo suyo.

#### 2.2.9 ORDEN

Dar un orden determinado a los hechos, ideas, cosas y personas, para constituir el todo. El orden implica sistematización, disposición metódica, armonía.

#### 2.2.10 JERARQUIA

Se refiere a la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel que deben quedar perfectamente establecidos.

#### 2.2.11 REMUNERACION

Tiene como finalidad dar a cada quien lo que le corresponde. Todo trabajo o esfuerzo material o intelectual, deberá tener un justo pago.

#### 2.2.12 ESTABILIDAD

Para efectos de organización este principio es básico, nos aconseja que la planeación, coordinación y control en que descansa la organización de una empresa, debe ser: sólida, firme y dura

en peligro a la empresa misma.

#### 2.2.13 INICIATIVA

Es la acción y efecto de exponer una idea, anticipándose a los demás. La iniciativa juega papel importante dentro de la organización, porque cuando existe el estímulo para todos los trabajadores seguramente habrá muchas ideas que ayuden a perfeccionar las funciones de la empresa.

#### 2.2.14 UNION

Es el lazo, es el efecto de reunir las ideas, con el objeto de hacerlas más sólidas, para buscar firmeza y durabilidad en el todo que representan.

CAPITULO III

DIRECCION.

3.1 Conceptos de Dirección

"Es lograr los objetivos previstos"(1)

"La dirección es guía, jefatura y control de los esfuerzos de un grupo de individuos dirigidos hacia un objetivo común"(2)

En la iglesia, el gobierno, el ejército, empresas educativas, empresas lucrativas privadas, la dirección juega un papel predominante.

Todos los esfuerzos colectivos tienen problemas comunes de selección, de organización y de dirección.

Es necesario tener una comprensión clara y básica de los procesos de dirección.

De la tarea de dirección debe aprenderse cuanto se pueda para desarrollar en ella. Se necesita habilidad directiva y conocimientos.

El puesto de director o administrador, tiene una estructura que lo identifica con una posición de mando. Se requiere habilidad para el mando y conocimientos, por lo que es tan importante que los directores de educación básica realicen estudios específicos de administración, que implica conocer funciones específicas de esta ciencia.

3.2 La dirección implica seis funciones fundamentales a saber:

3.2.1. Preveer

3.2.2. Planear

3.2.3. Organizar

3.2.4. Integrar

3.2.5. Dirigir

3.2.6. Controlar.

primer capítulo.

La forma de dirección está estrechamente asociada con los problemas de control y motivación.

El control se define como el ejercicio de una influencia-directiva o restrictiva. El control requiere una autoridad adecuada para ejecutarse. Quien da órdenes debe hacerse responsable de ellas. Control no es igual que poder, "un caballo es -- más poderoso que un hombre, pero el hombre controla un caballo"(2) el poder es fuerza, el control es destreza y dirección.

El control requiere que se compruebe su efectividad constantemente. La efectividad está básicamente en los resultados finales, según que éstos se aproximen al plan original, por tanto, para que exista un buen control debe existir conocimiento del plan y los objetivos, este conocimiento se logra mediante un buen sistema de comunicación.

Las empresas dependen de un sistema de control. Todas las actividades esenciales de la empresa deben controlarse, para manejarla con éxito.

El director debe controlar al personal, este control de seres humanos lo logra por medio de la comunicación.

Los planes se convierten en acciones, mediante el control. Se logra mediante la coordinación del esfuerzo de muchas personas.

3.3 La dirección tiene buena estructura cuando se toma en cuenta lo siguiente:

3.3.1. Buena instrucción: La buena instrucción debe ser razonable, completa, escrita, clara.

---

(1) Diez Sánchez Carlos y Otros Obra citada pág. 81

El hecho que sea razonable se debe a que la persona que recibe la instrucción, no piense que necesita ser superhombre para poder cumplir.

Debe ser completa, para que se logren los objetivos propuestos.

Debe ser clara, fundamentalmente para quien la recibe.

Es preferible que sea por escrito, porque permite al que recibe la instrucción, estudiar su contenido.

INSTRUCCION CON PRECISION.- Es esencial para el trabajo la instrucción precisa. La comunicación debe ser clara, concisa, cara a cara, en ambos sentidos, el que la da, el que la recibe. Dar instrucciones no es decir, es compartir comunicación y esto es muy importante.

Seguir siempre una instrucción o revocarla. Cuando se da una instrucción debe seguirse su desarrollo, para saber si se ha cumplido o es inoperante, para que en caso de ser inoperante se revoque dicha instrucción.

3.3.2. Práctica Stándard y enseñanza.- Este principio se refiere a claves predeterminadas para pedir algún servicio o actividad a los ayudantes en situaciones determinadas. Mediante estas prácticas stándard, hay directores que piden a sus secretarías un the o un servicio, sin necesidad de mencionar el servicio, en el momento de cerrar una operación o recibir la visita de alguien.

3.3.3 Explicación del por qué a quien se dirige. Para que la persona acepte su acción y vea la relación que existe entre ésta y lo que está haciendo. Hay dirigentes que nunca explican los porqués a los subordinados, y las obediencias a ciegas, nunca dan buenos resultados.

3.3.4. Que sea una dirección consultiva. Es conveniente consultar previamente a las personas responsables de la ejecución de una tarea, para saber sus puntos de vista y poder realizar mejor dicha tarea, a la vez que se democratiza la dirección.

#### 3.4 ELEMENTOS DE LA DIRECCION.

La dirección tiene estos elementos fundamentales:

3.4.1. Autoridad

3.4.2 Supervisión

3.4.3 Comunicación

Esto implica que todo director es una autoridad, que realiza funciones de supervisión, y conoce los secretos y las ventajas de la comunicación.

La autoridad se refiere a determinar lo que debe hacerse.

La supervisión es vigilar que las cosas se hagan de la manera prevista.

La comunicación es establecer verbal o por escrito cómo deben hacerse las cosas y lograr que los demás entiendan.

De esta manera se resumen las funciones de los elementos de la dirección, sin que se excluya que se puede escribir todo un tratado de estos elementos.

Ampliaremos los conceptos:

3.4.1 La autoridad implica tomar decisiones que produzcan efectos, buscando la máxima eficacia con el mínimo esfuerzo.

La autoridad puede ser jurídica o legal, moral, operativa, funcional, técnica, personal y formal.

La autoridad jurídica emana de la ley, sólo determinadas personas, pueden representar legalmente una empresa; la autoridad moral es la que se otorga por los reconocimientos de los méritos personales; se basa en las acciones de las personas.



La autoridad operativa se ejerce hacia determinadas decisiones. El Consejo Nacional Técnico de la Educación por ejemplo, es una autoridad funcional operacional dentro del sistema educativo nacional.

La autoridad técnica, es la que se otorga por los conocimientos específicos que tiene una persona o institución. En el campo educativo, un maestro en fotografía, en serigrafía, son autoridades técnicas, cuando saben todo lo relacionado a ese campo. Un ingeniero en mineralogía es una autoridad técnica en ese terreno.

La autoridad funcional es la que indica lo que se debe hacer o la función a desempeñar.

La autoridad personal, se otorga tomando en cuenta las características personales.

La autoridad formal, es la que tiene un jefe respecto a un subordinado o colaborador. El director de una escuela es una autoridad formal en cuanto a nombramiento y por disposiciones del reglamento, pero su acción de dirigir, debe desarrollarla en un ambiente de cordialidad y compañerismo, para buscar que su autoridad formal se democratice; una forma de lograrlo es a través del Consejo Técnico Consultivo, el que ha sido creado para que las escuelas funcionen con la colaboración de todo el personal, porque los directores muy formales caen en autocratismo y de esta manera encontrarán una serie de problemas en el desempeño de sus actividades.

### 3.5 CRITERIOS PARA EJERCER AUTORIDAD.

La acción de ejercer autoridad, debe estar de acuerdo con las políticas, procedimientos y programas de la empresa.

La empresa educativa de México, por disposiciones del artículo Tercero Constitucional, la educación " tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria, y la conciencia de la solidari-

dad internacional en la independencia y en la justicia ".

" Se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa" " Se luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios". "Será democrática" " nacional" " contribuirá a la mejor convivencia humana".

Por consiguiente, para ejercer la autoridad en el ámbito de la escuela primaria, la base de partida está en las disposiciones del artículo tercero constitucional, adoptando el tipo de dirección democrática, porque democrática es la educación.

Para ejercer adecuadamente la autoridad, se necesita:

3.5.1 Delegar autoridad

3.5.2 Efectuar una adecuada supervisión

3.5.3. Establecer adecuada comunicación.

3.5.1. LA DELEGACION DE AUTORIDAD..- Se delega autoridad porque una persona es incapaz de realizar toda la función directiva de una empresa. Delegar autoridad es conceder facultades, en las cuales van involucradas responsabilidades. Al conceder facultades se crean obligaciones y responsabilidades, que están relacionadas con éstas. Se pueden conceder facultades para ordenar la realización de determinadas tareas; quien da una orden, es el responsable de ésta, por eso para dar órdenes es necesario tener la suficiente autoridad.

El hecho de delegar autoridad, no implica que la responsabilidad también pueda delegarse. El que realiza la tarea es el responsable de que se efectúe correctamente, pero el directamente responsable es quien da la orden.

La responsabilidad no puede delegarse, se delega la autoridad, más no la responsabilidad. La responsabilidad está estructurada de antemano. Hay reglamentos que establecen la responsabilidad de tal o cual elemento humano.

rector en su ausencia, o en el consejo técnico consultivo en el desarrollo del trabajo, pero la responsabilidad del funcionamiento de la escuela, invariablemente será del director, que está reglamentada. La autoridad se delega de arriba hacia abajo. Cada elemento en una organización, será jerárquicamente, responsable de determinadas funciones: los maestros responden ante el director, los directores ante los supervisores, éstos ante los jefes de sector, estos otros, ante los directores de educación y así sucesivamente. La responsabilidad es en sentido mismo de la autoridad: el nivel más bajo responde ante el nivel más alto. Generalmente la responsabilidad viene de abajo hacia arriba y la delegación de autoridad va de arriba hacia abajo.

La autoridad y responsabilidad deben ser coextensiones, esto es que recaigan sobre la misma persona o puesto.

En el caso de director de escuela tiene autoridad y responsabilidad a la vez, por lo que se nota claramente que sí coexisten.

Transgredir la línea de autoridad, invertir las órdenes constantemente, son cosas que perjudican la moral de una organización.

En una empresa, los honores, la autoridad y responsabilidad, se deben compartir entre todos los integrantes de ésta.

Si el trabajo se pudiese hacer sin la colaboración de otros no sería necesario compartir honores y autoridad, las nóminas serían reducidas y muchas veces, no tendrían razón de ser.

Debe evitarse la subordinación doble. Los subordinados deben tener un solo jefe para evitar que en un momento dado no sepan que acción realizar primero. La experiencia ha demostrado que cuando un subordinado tiene dos jefes con alguno queda mal.

En algunas dependencias de la S.E.P., hay tendencias para eliminar -- subdirectores. Me refiero al caso concreto de las Direcciones de Educación Primaria en el D. F. Es un anhelo de concentrar poder y mando en una sola persona. El reglamento interior de la S. E. P. establecía la existencia de subdirectores generales, el nuevo reglamento del 26 de febrero de 1978, ha desaparecido esta autoridad.

3.5.2. LA SUPERVISION.— La supervisión significa ver sobre, revisar, vigilar. La supervisión quiere decir que las cosas se hagan como fueron pensadas, planeadas y ordenadas.

"La supervisión es la función de control que ayuda a cada hombre a ejecutar debidamente su trabajo". (1)

La supervisión significa ayudar a los que están bajo sus órdenes a realizar mejor su trabajo. No es criticar, ni humillar, ni opacar, es ayudar.

Tener una supervisión competente debe entenderse que es derecho de todo trabajador.

La supervisión reduce el desperdicio y capitaliza las instrucciones.

En las escuelas primarias, con una supervisión competente, por parte de los directores e inspectores se reducirían los alumnos reprobados y desertores, que son los enormes desperdicios en la escuela -- básica. Se sabe que en los dos primeros grados es donde mayor número de reprobados existe, por lo tanto el director de acuerdo con el inspector debían supervisar con mayor constancia estos grados, sin olvidar en ningún momento el significado de la supervisión, además de ser autoridades técnicas en cuanto a métodos de enseñanza en estos grados.

---

(1) I.I. Raines. "Mejor Comunicación en los Negocios en pequeño" Pág.9

"El lenguaje de la supervisión es el lenguaje de las relaciones humanas". (1)

"Un supervisor con éxito es aquel a quien no huye el trabajador cuando algo sale mal" (2). Es el amigo en los momentos de apuro, ayuda al trabajador a realizar bien su tarea.

El papel de la comunicación en la supervisión es aumentar la amistad y la comprensión; lograr el respeto de los trabajadores y de todas las personas que lo tratan, bajo un ambiente cordial.

La supervisión se ejerce en todo momento de la realización de una labor determinada.

#### Consejos útiles para supervisar.

- Vigilar el progreso de las actividades.
- Hacer los ajustes para que la labor se realice conforme a lo planeado.
- Prepararse para hacer frente a las emergencias que se presenten y solucionarlas adecuadamente.
- Mantener el equilibrio y la unidad de los resultados totales.

#### 3.5.3. LA COMUNICACION.

Las canales o líneas de comunicación, deben estar libres de todo impedimento entre superiores y subordinados.

La confianza conserva fuerte y unida la organización. Si se debilita la confianza, se debilita automáticamente el control de la organización.

Los sistemas de comunicación, se establecen para hacer intercambio de información entre las personas.

Cuando se establece un modelo de comunicación, se tiende a reducir errores, omisiones y conflictos, de personalidades en la difusión de la información de rutina.

---

(1) y (2) I.I. Rainos. Mejor comunicación en Los Negocios en Peq. P.9

La comunicación es un verdadero tejido conjuntivo de la organización. A través de la comunicación se crea una comprensión integral del trabajo cooperativo.

Para una correcta comunicación se debe distinguir entre cuestiones fundamentales y accesorias.

Tener siempre presente que hablando se entiende la gente.

Las organizaciones asumen el carácter de sistemas, se coordinan y se estructuran funcionalmente sus partes, de modo que unas influyen sobre las otras, sin romper su armonía.

La comunicación consiste en lograr que una actividad se entienda perfectamente.

La buena comunicación ayuda a coordinar las actividades y a la administración en general, se requiere lograr una buena información.

La comunicación ayuda en dos sentidos:

Primero proporciona medio esencial para la planeación y dirección de las actividades de la empresa, y

Segundo, informando a los interesados de lo que se ha hecho y por qué se ha hecho.

Para una buena comunicación se deben considerar estos aspectos:

¿Quién debe darla?

¿Qué debe contener?

¿Cuándo debe prepararse?

¿A quién va dirigida?

La comunicación debe ser bilateral, es decir, debe entenderla el que la envía o da la disposición y el que recibe la comunicación.

La comunicación ayuda en la planeación y en la dirección de los diversos aspectos de la gerencia, transfiriendo ideas, instrucciones y órdenes.

La información siempre se produce después de un evento.

Los informes ya no pueden influir sobre lo que se informa, porque es una actividad que ya se realizó, pero sí pueden hacerlo sobre acciones futuras a realizar.

Los informes son persuasivos y de hecho.

Son persuasivos cuando intentan influir en el público. - Son de hecho, cuando se dice: el inventario de mercancías es éste, el número de alumnos es tal.

La comunicación reduce sospechas. Es bueno informar, porque los informes controlan las actitudes de las personas, así como las órdenes de trabajo controlan las actividades.

El control es una necesidad fundamental en cualquier actividad en la que toman parte varias personas que aspiran a lograr una meta definida.

El control se ejercita, por medio de la comunicación.

La gente puede controlarse mejor y más fácilmente mediante la comunicación; pero antes, es muy importante que se haya ganado su amistad y su confianza. Esto parece ser que muchos dirigentes arbitrarios, partidarios del autocratismo o ignorantes de la mejor forma de conducir a la gente, no lo toman en cuenta y laboran o tratan de desarrollar sus actividades, originando resentimientos y fricciones.

Existen al menos siete elementos de control administrativo en los que la comunicación juega un papel importante:

3.4.3.1 EL PLAN.- El control empieza con un plan, una meta claramente definida. Seguir la costumbre es un plan peligroso. El plan debe estar escrito de tal manera que sólo tenga una interpretación.

3.4.3.2 LA ACCION.- La comunicación contribuye en forma evidente cuando el plan se pone en práctica, para ello debe cuidarse:

- Oportunidad del mensaje; para que sea oportuno, debe entenderse por todos con toda claridad y que no existan hechos que influyan en él.

--Coordinar el esfuerzo del trabajo. Cada trabajador hará una tarea en un momento determinado. Las instrucciones deben ser sencillas, buscando una forma rápida y efectiva de transmitir las instrucciones tanto a trabajadores como a personas de afuera.

- Preparación de elementos físicos. La comunicación ayuda a preparar los elementos físicos y materiales, el equipo.

- La buena comunicación, elimina los errores.

- Al completarse un ciclo, la dirección recibe informes sobre aspectos débiles del plan. Deberán hacerse planes nuevos, para corregir errores de los planes anteriores. Las nuevas ideas, habrán de ponerse en palabras claras, estas ideas se comparten con todas las personas interesadas, para que sean comprendidas y puedan llevarse a la práctica.

Solo lo que se entiende con claridad, se puede realizar adecuadamente.

Al iniciar un nuevo año escolar, el ciclo de control de comunicaciones se inicia de nuevo, lo anterior ya no tiene vigencia, esto quiere decir que la comunicación y las disposiciones se harán cada año, una muestra clara de este principio se-



aun entendiendo que muchos compañeros saben las disposiciones generales, siempre hay quienes desconocen esas disposiciones por ser nuevos. De esta manera se busca que la comunicación sea efectiva y se logren mejores resultados.

La comunicación debe establecerse en ambos sentidos, no importando el tipo de empresa en que se labore. En las empresas educacionales, los directores generales, los jefes de sector, los inspectores, los directores de escuela, deben comunicarse en forma directa con los maestros y trabajadores para establecer la comunicación en ambos sentidos que siempre es deseable establecer. En este tipo de comunicación se aplica esta fórmula: dime lo que piensas y te diré lo que pienso. El dirigente se beneficia con este tipo de comunicación al combinar su experiencia con la de otros, con ello logra aumentar su experiencia y sus conocimientos.

Al conocer las experiencias extrañas, el dirigente puede mejorar la efectividad de sus mensajes.

La comunicación tiene el propósito de lograr resultados específicos, se requiere que las líneas de autoridad estén definidas.

En cuanto a comunicación, todo dirigente debe tener presente que "demasiada información puede causar tanta confusión, como la falta de ella" (1)

La comunicación generalmente, tiene como objeto la acción. La dirección logra la acción a través de la comunicación. El director debe cuidarse de no caer en el "patrón" que sólo le interesa el trabajo y nunca los empleados. Un buen dirigente es a --

---

(1) I.I. Raines- Obra Cit.

quien le interesa el trabajo, pero a la vez la tranquilidad y bienestar en general, de los trabajadores.

La dirección y la gerencia, deben humanizarse mediante un programa de relaciones humanas.

Las relaciones humanas en la escuela es un aspecto que debe mantenerse constantemente, tanto en el trato de compañeros-cuanto el trato de alumno maestro, maestros padres de familia. Humanizarse para saber tratar al prójimo, para evitar las controversias y problemas que al no estar alerta, con mucha facilidad se cae en ellas. Canalizando la humanización y las relaciones humanas, el trato de personas a persona, siempre tendrá que ser bueno.

La buena marcha de la comunicación en la escuela, depende del éxito que se obtenga en determinado propósito. El director que con un mensaje, que con unas palabras, y su ejemplo, induce a los maestros a cumplir con agrado con el trabajo en el aula, a tratar bien y respetar a sus alumnos, ese director escolar ha utilizado la comunicación en forma efectiva.

Cada mensaje tiene un objetivo, el éxito en su cumplimiento es su efectividad. Para lograr que un mensaje sea efectivo, es recomendable hacerse preguntas de este tipo:

¿Es posible que alguien entienda mal este mensaje?

¿Como lograr mayor sencillez y efectividad?

Es conveniente que se sepa pensar y expresarse con claridad. Se dice que por lo general el ser humano después de estudiar mucho, ha aprendido todo, menos a pensar.

Los mensajes, además de estar bien pensados, se les debe imprimir seguridad. Hasta la más sabia decisión está en desventaja, cuando el ejecutivo que la presenta, duda de su corrección

resentimientos. Los directivos que a la fecha toman represalias contra los trabajadores, han aprendido muy poco sobre la dirección y sus funciones.

Las separaciones de los obreros y de los empleados en fábricas y comercios, en un 75% se deben a fallas en las relaciones humanas, fallas de relaciones obrero patronales.

En las escuelas básicas del D. F. muchos maestros se separan o piden su cambio, debido a fallas en la dirección de personal, fallas de relaciones humanas, que hacen que el personal esté resentido. Muchos maestros dicen por ahí:--Me cambié porque ya no aguantaba al director, o viceversa; que es un esto,-- que es esto otro, etc. etc. Esto en sí refleja fallas en relaciones humanas y en administración en general.

La comunicación interna no deben ser programas de ocasión, sino programas permanentes, de llevarse bien con la gente, de integrarse, de buscar comodidad, de elevar el nivel de su propio respeto. Se debe tomar en cuenta al trabajador y hacerlo que participe.

En las escuelas de educación elemental, es una de las finalidades del consejo técnico consultivo, al tratar de democratizar la educación, el cual funcionará y logrará los objetivos cuando el director es democrático y delega autoridad entre los miembros del consejo.

Todos los directores del sistema debían recapacitar que a los maestros es muy importante darles el lugar que merecen, el lugar de un profesional, tomarlos en cuenta para el desarrollo del trabajo. El respeto y la admiración que sintamos como directivos por cada maestro, es el respeto y admiración que sentimos por nosotros mismos.

Elevar siempre su categoría y su lugar de transformadores sociales es deber inaplazable de toda autoridad educativa. El pueblo de México debe más a sus maestros que cualquier otro tipo de profesional.

Todos estos conceptos, nos hacen recordar muchas fallas que hemos presenciado en las escuelas primarias de nuestro sistema: recuerdo que en una ocasión unas madres de familia se fueron a quejar con la directora de un compañero maestro que no estaba en su salón, terminó el recreo y él no estaba en su salón, por lo que la directora les dijo:—Les autorizo para que cuando el maestro regrese, le digan lo que quieran . . .

Esto acusó falta de tino directivo por parte de la C. - directora, desconocimiento de los principios generales de administración, falta de comunicación, desconocimiento de los más elementales principios de las relaciones humanas.

Puede interpretarse todas estas palabras como resentimientos, a la forma de dirigir de esta directora, pero quiero hacer hincapié, que son fallas generales en el sistema.

Referente a la misma persona, cuando le llamaba la atención algún compañero, al recibir argumentos en contra de lo que ella opinaba, en tono despectivo y molesto replicaba: ¿porqué se alquiló, sino está de acuerdo con esta actividad o no le gusta la docencia?

Esta persona está jubilada. Aunque era buena persona en general, en momentos daba la impresión de no saber nada del respeto a la dignidad humana.

No es remoto que como este caso, existan muchos en la República Mexicana, en donde hay tantas escuelas con directores improvisados; en donde unos pecan por exceso y otros por defecto.

### 3.6 TIPOS DE DIRECCION

Existen tres tipos de dirección que los jefes utilizan para guiar y motivar al personal, las cuales son las siguientes:

3.6.1 Dirección autocrática

3.6.2 Dirección Laissez faire

3.6.3 Dirección Democrática.

3.6.1 Dirección autocrática. Se utilizó durante generaciones en el ejercito y la iglesia, las empresas mercantiles cuando la necesitaron también la adoptaron. En este tipo de dirección el dirigente realiza toda la actividad pensante, planifica y organiza; el personal solo cumple instrucciones.

Los dirigentes autocráticos, no reciben de buen grado las sugerencias del personal, para ellos los trabajadores no tienen por qué opinar. Estos tipos de dirigentes, son un obstáculo para aquel subordinado de tipo creador.

Cuando se trabaja a presión, los directores adoptan este tipo de dirección, aunque no comulguen con este tipo de dirección.

El dirigente autocrático es así: trabajador, diligente, dinámico, activo.

Obtiene resultados mediante el esfuerzo y el poder a secas. Su personalidad es poderosa, conoce lo que hace. Critica abiertamente al personal. En ocasiones se muestra hostil y no siente ningún respeto por su personal. Esta manera de proceder le acarrea antipatías.

Los buenos operarios y empleados no trabajan para él, por lo general, en la primera oportunidad se van en busca de otro ambiente y de otro jefe.

Cuando el jefe se ausenta, la gente se pone a dormir.

Cuando deja el trabajo, las cosas vienen a menos.

No delega autoridad ni responsabilidad.

Se forman embotellamientos en la organización.

Inspección personal.

Va al corazón de los problemas.

Háganlo a mi manera.

Decisivo de acción.

Piensa que el tiene las mejores respuestas.

Ventajas:

Flexibilidad en la organización.

Un hombre toma las decisiones rápidas y enérgicas.

Control descentralizado.

Se hacen las cosas aunque existan resistencias.

Logra alcanzar éxito en organizaciones pequeñas que puede dirigir un solo jefe, sobre todo cuando tiene el personal adecuado. A este tipo de jefe lo siguen gentes que les gusta seguir a personas de éxito. Las personas con cultura y alta preparación, no responde a la dirección autocrática.

Desventajas:

Tiende a estar aislado de sus hombre.

Se comunica sólo con sus superiores.

Su comunicación es mala.

No deja trascender nada de planes futuros.

Otorga poco reconocimiento por el trabajo bien hecho.

La gente al estar poco informada, muestra poca iniciativa.

Hay resentimiento del personal.

Falta el esfuerzo del grupo.

3.6.2 LA DIRECCION LAISSEZ FAIRE.- Es falta de dirección, en francés significa dejar de hacer, "Dejad las cosas como están" (1) Este dirigente dice: este es el problema, esto quiero que se haga. "Utilicen la cabeza y háganlo a su manera" (2)

Falta el Trabajo de equipo.

No proporciona dirección ni inspiración personales.

No participa con ellos en el esfuerzo de equipo.

No hace nada por cambiar la situación.

Moral baja.

Producción deficiente.

Le falta a menudo impulso y entusiasmo.

Teme a la gente.

En ocasiones tiende a evitar el contacto personal.

Gobierna mediante memorándums o boletines.

Se promueve no por capacidad, sino por antigüedad.

Por lo general está mal preparado para manejar la responsabilidad.

Trata de guiarlos a control remoto.

Muchos dirigentes usan este tipo de dirección en determinadas situaciones, la cual es sumamente efectiva con el personal de alto nivel.

" Los profesionales y ejecutivos responden mejor a ella"(3)

3.6.3 LA DIRECCION DEMOCRATICA.- Se funda en el sentido de responsabilidad. Permite al personal participar en la toma de decisiones, lo que le hace sentir que hay algo suyo en el trabajo. Permite que la gente trabaje en favor de los objetivos

(1),(2), y (3) Joek H. Mcquaig. Cómo motivar a la gente.

vos de la organización, permite a los trabajadores saber -- que sus directivos los entienden y estiman como personas. -- Esta es una dirección positiva, dentro de la persona se -- construye la idea de realizar un buen trabajo.

La dirección democrática funciona de esta manera:

El dirigente dice al personal lo que se trata de lograr explica las metas y las razones para que se interesen, los- estimula a pensar, discutir el problema. Se logra con ello, que cuando los empleados participan y se comunican entre sí, sienten que tienen algo en común. Ellos presionan para que se hagan bien las cosas. Los impulsa el espíritu de equipo.

El dirigente democrático dice a sus empleados ¿ Cómo- piensas que debemos proceder ?.

El dirigente democrático comparte su dirección, cede- algo de su autoridad con los hombres de su personal; lo que hace que ellos tengan confianza en él, con lo que aumenta - su fuerza; todo esto da por resultado la cooperación.

El director democrático debe ser justo y consistente, otorgar reconocimiento, buscar la solidaridad y el éxito - del grupo, ver por los intereses y necesidades del personal y a su vez tratar de buscar mayor rendimiento y máxima efi- cacia.

Le gusta ayudar a los demás, y verlos progresar; dis- fruta de que los hombres asuman responsabilidades. No se - aprovecha de nadie, canaliza el poder cerebral a su alrededor. Sabe escuchar y sabe comunicarse.

En ocasiones delega autoridad completa, lo que le per- mite pensar, planificar y organizar mejor a la empresa.

Cuando sale de la institutción todo funciona como si él



estuviese, pues no se altera la eficiencia y la marcha de la organización. Desarrolla a uno o dos hombres capaces de sustituirlo.

De estos tipos de dirección la más efectiva es la democrática.

Un director democrático realiza lo siguiente:

Mantiene informado a su personal.

Recomienda a la gente por su trabajo y critica constructivamente.

Su dirección se basa en la educación y en el esfuerzo de equipo. No usa castigos.

Reduce el ausentismo. Debe tener alto conocimiento de la gente, ser sociable, simpático y tener un espíritu colaborador.

Debe tener seguridad al planear y comunicar.

No debe dejarse llevar, ni influir, ni ser sensible al grado de caer en el temor. Sensible y de gusto pero no impresionable.

La mayoría de los seres humanos necesitan que alguien vea que cumplan con sus responsabilidades, la mejor forma de hacerlo es a través de la dirección democrática, que es la que triunfa en la mayoría de los casos.

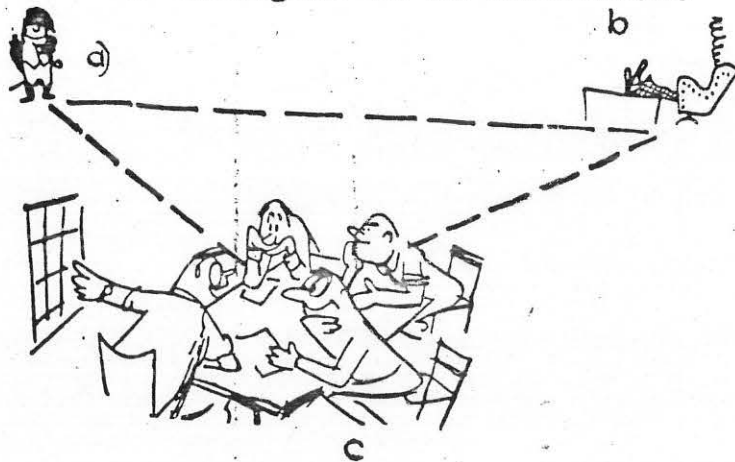
La dirección democrática es la que actualmente se necesita, porque es el tipo de hombres que en las escuelas se forman en estos tiempos; por consiguiente, la escuela debe ser de dirección democrática. El artículo tercero sienta las bases legales para una educación democrática y nacional.- Se terminaron los tiempos de la obediencia ciega, en esto influye la organización familiar; los niños de hoy, con faci

lidad argumentan en contra de una orden del padre y esta actitud, tiene trascendencia en la vida social y educacional.

Los dirigentes del futuro deben ser democráticos, - porque los hombres son más felices con este tipo de jefes o dirigentes, porque les gusta ser libres, pensar por sí-mismos, y usar la propia iniciativa.

Las decisiones finales las toma el jefe pero siempre está dispuesto a recibir de buen agrado las sugerencias - para ponderarlas.

El triángulo de la dirección.



- a) Autocrática.
- b) Laissez Faire
- c) Democrática.



3.7 RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO. A principios del siglo XX, durante mucho tiempo, se creyó que el maquinismo y la economía que éste aportaba, había resuelto el problema de la productividad sin embargo la experiencia demostró que tal creencia era errónea.

Los accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales, los fracasos de ineptos, hicieron reflexionar que no sólo el maquinismo inflúa en la productividad, sino que era necesario -- considerar otros factores, entre los que tenemos los problemas de relaciones humanas ( rivalidades, celos, susceptibilidad, incapacidad de dirigir ).

Es obvio que hay otros factores que influyen en la productividad, como la división del trabajo, a la que se ha objetado formar esclavos técnicos y piezas de engranaje. Pero el propósito no es profundizar en estos aspectos, sino hacer un breve estudio del hombre y sus relaciones en el trabajo y desde ese punto de vista, tres aspectos conviene ver con detenimiento, que son a saber:

3.7.1 Adaptación del hombre al trabajo.

3.7.2 Adaptación del trabajo al hombre

3.7.3 Adaptación del hombre al hombre.

3.7.1.- Por lo que respecta a la adaptación del hombre al trabajo, se sabe que para adaptar bien al trabajo al personal, se hace una clasificación psicológica, a través de aptitudes, gustos, intereses, personalidad, para colocarlos en el lugar que le conviene. Procediendo de esta manera se logra que el ser humano sea más feliz y la organización más productiva.

En la docencia, esta adaptación es importante, para bien de maestros y alumnos.

3.7.2.- Adaptación del trabajo al hombre.- El ambiente físico de trabajo , máquinas e instalaciones deben ser adaptadas al hombre. En esto debe cuidarse desde los colores que se elijan en las paredes. Se recomiendan colores verdes o amarillos, para que el hombre se sienta a gusto y produzca más. En la escuela, los salones deben ser hermosos, limpios, pintados de verde claro, con vida, con plantas, un salón que cumpla con las normas generales que la higiene escolar aconseja.

3.7.3.- Adaptación del hombre al trabajo.- Una persona conciente de la importancia de su trabajo, rinde más que la persona a quien se le pide simplemente obediencia y cumplimiento. Los maestros, en términos generales, son personas concientes de su trabajo.

De las actitudes que adopten los individuos depende el éxito del grupo del que forman parte. En ello es necesario armonizar varios factores:

3.7.4 La Simpatía

3.7.5 La Formación del Individuo

3.7.6.El punto de Vista económico administrativo.

3.7.7·El interés por la actividad del grupo.

3.7.4.- La Simpatía.- Las investigaciones sobre simpatía están en comienzo, se conocen muy poco los factores de la simpatía, pero existen, éstos varían desde el punto de vista que se considere a una persona y debe ser tomada en cuenta como condición para el trabajo colectivo. Los que simpatizan entre sí deben trabajar juntos.

3.7.5.- Formación del Individuo.- En la formación del individuo, el aspecto lingüístico y el psicosocial influyen para una perfecta comprensión a sus compañeros. Deben conocerse bien para no -

chocar por el carácter o los complejos.

3.7.6.- El aspecto económico y Administrativo.- Deben establecerse con claridad las responsabilidades y jerarquías, así como los salarios. Se establece un sistema equitativo de promoción y remuneración abierto y no en secreto, para crear un mejor ambiente.

3.7.7.- El interés por la actividad del grupo.- El rendimiento está ligado al interés que se dedica y los objetivos del grupo. El interés por la actividad puede tener diversos motivos, entre estos están:

- 1.- La necesidad de contacto social, de servir y ser agradable.
- 2.- El deseo de ser admirado.
- 3.- El deseo de posesión. ( sociedades ).
- 4.- La necesidad de actividad y realización.
- 5.- El instinto sexual.
- 6.- El instinto de conservación.
- 7.- El instinto maternal.
- 8.- El instinto combativo.

Poseemos desarrollados en nosotros todos estos instintos o tendencias o varios de ellos, armoniosamente dosificados o con el predominio de uno de ellos, según sea el temperamento individual y la educación recibida.

"En ellos se encuentra la razón de nuestra actividad diaria, en la que puede originarse un trabajo constructivo o destructivo" (1)

3.7.8.- Algunas actividades que favorecen el desarrollo de un buen clima social.

- 1.- Respete al prójimo como debe respetar a un ser humano.

---

(1) Piere G. Weil. Las relaciones humanas en el trabajo y la familia.

- 2.- Evite interrumpir a quien habla, espera su turno.
- 3.- Domine sus reacciones agresivas, evitando ser descortés o irónico.
- 4.- Evite pasar por encima de su jefe inmediato.
- 5.- Trate de conocer mejor a los miembros de su grupo, a fin de comprenderlos y adaptarse a la personalidad de cada uno.
- 6.- Evite tomar las responsabilidades atribuidas a otro, salvo si él mismo lo solicita o en un caso de urgencia.
- 7.- Busque la causa de sus antipatías, a fin de disminuir sus efectos.
- 8.- Manifieste actitudes comprensibles y afables.
- 9.- Trate de definir bien el sentido de los vocablos, en el caso de discusiones de grupo, para evitar malentendidos.
- 10.- Sea modesto en las discusiones, piense que quizá tenga -- razón el otro, y, si no es así, trate de comprender sus razones.

3.7.9.- Para participar en grupo de trabajo.

- 1.- Conozca a su empresa.
- 2.- Conozca a sus jefes.
- 3.- Conozca a sus colegas.
- 4.- Conózcase a sí mismo.
  - 4.1 Nuestro temperamento y nuestro carácter.
  - 4.2 Nuestra capacidad intelectual.
  - 4.3 Nuestra cultura.
  - 4.4 Nuestras aspiraciones.
  - 4.5. Nuestros intereses.

"Una persona que no siente un gusto particular por la acción y deba por una razón cualquiera llevar a cabo una gran actividad, estará insatisfecha, lo que dará como resultado, por consiguiente, una rebelión contra los demás o contra sí mismo". (1)

(1) Pierre G. Weil. *Opus Cit. Pág. 20*

3.7.10.- Como participar en una reunión.-

- 1.- Hable francamente
- 2.- Escuche atentamente y trate de comprender.
- 3.- Permanezca sentado
- 4.- Nunca interrumpa.
- 5.- No monopolice la discusión.
- 6.- No evite la discusión. No permanezca callado.
- 7.- Si no está de acuerdo con un punto dígalos.
- 8.- No deje sus observaciones para más tarde.
- 9.- Lleve preguntas a la reunión.
- 10.- Lleve los problemas del grupo a su casa.

3.7.11 Saber callar y saber hablar.- "El lenguaje es el instrumento esencial de las relaciones humanas (1).

El lenguaje debe usarse con precisión y como elemento de comunicación. Saber manejar el lenguaje y las emociones es muy importante en las relaciones humanas, en donde es necesario saber hablar y saber callar cuando sea necesario". La palabra es de plata, el silencio es oro"(2)

Por último, es conveniente tener presente que las reuniones periódicas, son importantes para el mantenimiento de las buenas relaciones humanas.

Las reuniones frecuentes, son aconsejables para evitar acumular problemas.

Cuando una persona tiene maneras, hábitos, creencias, y -- pensamientos diferentes de los del grupo en que vive, se plantean problemas de relaciones humanas.

Por lo tanto, es muy importante integrarse al grupo, participar y compartir con todos, para lograr cada vez una mejor convivencia humana, y mejores frutos en el trabajo.

### 3.7.12.- Algunos principios generales de relaciones de trabajo (1)

1. Respetar al ser humano y creer en sus posibilidades, que son inmensas.
2. Confiar en el grupo, tanto como en sí mismo o aún más.
3. Evitar criticar a alguien en público, y tratar, por el contrario, de elogiar aspectos positivos de cada uno, delante del grupo.
4. Tratar de dar el ejemplo, en lugar de criticar incesantemente.
5. Evitar dar órdenes; buscar la cooperación de todos.
6. Dar a cada uno su lugar, tomando en consideración sus gustos, sus intereses y sus aptitudes personales.
7. Evitar tomar, aun de manera transitoria, la iniciativa de una responsabilidad que corresponde a otro, aunque se piense que se obrará mejor. Evite pasar por encima de los jefes subordinados a usted.
8. Consultar a los miembros del grupo antes de tomar una resolución importante acerca de intereses comunes.
9. Antes de actuar, explicar a los miembros del grupo lo que se hará y la razón por la que se actuará así.
10. Evitar tomar parte en las discusiones cuando se preside una reunión; tratar de conservar la neutralidad haciendo registrar imparcialmente las decisiones del grupo.



### 3.8 LOS REGLAMENTOS.

Los reglamentos y la legislación, interesan a la dirección, - porque le indican las normas directrices de su labor, le marcan los límites entre los cuales puede decidir. Es un status funcional, aclara las prerrogativas y deberes, responsabilidad y autoridad.

Los directores e inspectores de Educación Básica, debían de - conocer a fondo todos los reglamentos que a su trabajo conciernen, - para estar bien enterados de esas normas que rigen su labor diaria, sin embargo, en este aspecto, puede afirmarse que son pocos los directivos que conocen a fondo los reglamentos, lo que trae como consecuencia, que a veces conceden facilidades que exceden en mucho, a los que los reglamentos facultan.

## CAPITULO IV

### LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

#### 4.1 LA S.E.P. Y SU ORGANIZACION

La Secretaría de Educación Pública es una de las dependencias del Poder Ejecutivo de la Unión, que despacha los asuntos que expresamente le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Educación, la Constitución Política, Reglamentos y decretos, acuerdos y órdenes del C. Presidente de la República.

Corresponden originalmente al C. Secretario de Estado la representación y trámite de los asuntos, quien para la mejor distribución y desarrollo del trabajo podrá delegar facultades en funcionarios subalternos.

La función de la S.E.P. es muy amplia. Va desde la educación materno infantil y tareas de alfabetización, hasta difundir la ciencia, la técnica, el arte y la cultura.

La organización está supeditada al nuevo Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública y es como sigue:

Un Secretario de Estado, 5 Subsecretarios, 35 Directores Generales, 10 Unidades Administrativas, Una Oficialía Mayor, una Auditoría General.

Gasta la S.E.P. en un intento por cumplir con su misión el 41% del presupuesto federal y aún así, son muchos los servicios que no pueden cubrirse, los analfabetas adultos aún son muchos y los niños que año con año se quedan sin escuelas también alcanza la cifra de millones.

Conviene que esta Secretaría adopte medidas para utilizar al máximo los recursos que están y se ponen a su servicio.

Aunque mostramos toda la organización de esta enorme dependencia, deseo ubicar este trabajo en la Subsecretaría de Educación Básica, a la cual pertenecen la Dirección General de Educación Primaria en el D. F. y la Dirección General de Educación Primaria en los Estados, dependencias ligadas con este trabajo.

#### 4.2 LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA.

La función de esta dependencia, es auxiliar al Secretario del Ramo. Además, planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, el funcionamiento de las unidades a ella adscritas.

Acordar con el Secretario, someter a su aprobación los estudios y proyectos.

Formular los proyectos de leyes y reglamentos decretos y órdenes que se refieren a la educación preescolar, primaria y media básica.

Vigilar se cumplan estrictamente las disposiciones legales.

Formular los proyectos de programas de presupuesto.

Proponer las medidas necesarias para el mejoramiento administrativo de las unidades a su cargo, así como plantear su reorganización.

Desempeñar las comisiones que le encomiende el Secretario.

#### 4.3 LA DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA EN EL D. F.

El artículo 24 del Reglamento Interior de la S.E.P. establece, que corresponde a la Dirección General de Educación Primaria en el D. F.

I.- Adoptar las medidas conducentes para que la educación primaria que se imparta en el Distrito Federal, se ajuste a las normas

técnico-pedagógicas, a los contenidos, planes y programas de estudio y métodos educativos aprobados por el secretario para este nivel;

II.- Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar dicha educación en los planteles de la Secretaría que funcionen en el Distrito Federal;

III.-Supervisar que las instituciones educativas incorporadas a la Secretaría, que impartan educación primaria en el D. F., cumplan con las disposiciones aplicables, y

IV.- Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales confieran a la Secretaría que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden y que le encomiende el Secretario.

#### 4.4 LA DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA EN LOS ESTADOS.

A esta Dirección corresponde según el artículo 25 del Reglamento Interior de la S.E.P. lo siguiente:

I.- Adoptar las medidas conducentes para que la educación primaria que se imparta en los Estados, se ajuste a las normas técnico-pedagógicas, a los contenidos, planes y programas de estudio y métodos educativos aprobados por el Secretario para este nivel;

II.- Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar en coordinación con las delegaciones generales, la educación primaria que imparta la Secretaría en los Estados, incluyendo los servicios que en este nivel se proporcionen en el medio rural.

III.-Atender los servicios de apoyo a los programas de educación primaria que dependen de esta dirección y de manera especial los albergues infantiles que se le asignen.

IV.- Supervisar con la participación de las delegaciones generales, que las instituciones educativas incorporadas a la Secretaría que impartan educación primaria en los Estados, cumplan con las dis-

posiciones aplicables, y

V.- Realizar aquellas funciones que las disposiciones legales confieran a la Secretaría que sean afines, a las señaladas en las -- fracciones que anteceden y que le encomiende el Secretario.

Además, tanto al Director General de Educación Primaria en el D. F. como al de los Estados, les corresponde auxiliar a los superiores, dentro de la esfera de competencia de la dirección, en el ejercicio de sus funciones.

Acordar con el Subsecretario la resolución de los asuntos cuya tramitación se encuentre dentro de la competencia de la dirección a su cargo;

Formular los dictámenes, opiniones e informes que le sean solicitados por la superioridad;

Proponer a la superioridad el ingreso, las promociones, las -- licencias y las remociones del personal de la dirección a su cargo, para los fines que procedan.

Elaborar, de acuerdo con la Dirección General de Organización y Métodos, proyectos para crear, reorganizar o suprimir las unidades de la Dirección a su cargo.

Formular los proyectos de programas de presupuesto relativos a la dirección, de acuerdo con las normas que fije la Subsecretaría de Planeación Educativa.

Coordinar las actividades con las direcciones de Educación -- Primaria en el Distrito Federal.

Firmar y notificar los acuerdos de trámite así como las resoluciones o acuerdos de autoridades superiores y aquéllos que emitan con fundamento en las facultades que le correspondan.

Autorizar por escrito a los directores y colaboradores, para que previo registro de dicha autorización en la Dirección General --

de Servicios Jurídicos, firmen documentación relacionada con los asuntos que competan a la Dirección a su cargo.

Proporcionar datos e informes a otras dependencias del Ejecutivo Federal, o de la propia Secretaría.

#### 4.5 DIRECTORES DE EDUCACION PRIMARIA EN EL D. F.

Art. 1º Las Direcciones de Educación Primaria en el D. F. se encargarán de dirigir las actividades técnicas y administrativas de las escuelas primarias oficiales, diurnas y nocturnas de su jurisdicción, asimismo vigilarán que las particulares incorporadas cumplan con las disposiciones de la Ley Federal de Educación y de su acuerdo de incorporación.

Art. 2º Para atender todos los aspectos de su responsabilidad, quedarán integradas en la forma siguiente:

- a) Una Dirección.
- b) Un Departamento Administrativo.
- c) Un Departamento de Control Escolar.
- d) Un Departamento Técnico.

Art. 3º Cada Dirección estará encomendada a un funcionario cuya denominación será Director de Educación Primaria en el Distrito Federal.

Art. 4º El Director de Educación Primaria en el Distrito Federal, será el responsable directo de la organización, funcionamiento y vigilancia de la Educación Primaria en su jurisdicción y tendrá las atribuciones siguientes:

I.-- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que rigen la Educación Primaria de acuerdo con el artículo 3º Constitucional, Ley Federal de Educación, Ley Federal de Trabajadores al Servicio del

Estado, Reglamentaria del Apartado B del artículo 123 Constitucional, Reglamento de las condiciones Generales de Trabajo del Personal de la S. E. P.

II.- Proponer ante la Dirección General de Educación Primaria - en el D. F. los nombramientos para ocupar los diversos cargos y plazas de su dependencia según las necesidades del servicio.

III.- Señalar la adscripción del personal técnico administrativo, y manual de la Dirección correspondiente.

IV.- Conceder licencias limitadas hasta por tres meses que estén autorizadas por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio -- del Estado, Reglamento interior de la S.E.P. y Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la S.E.P. Las licencias de mayor tiempo quedarán bajo la responsabilidad de la Dirección General.

Art. 5º Para el mejor desempeño de sus funciones, el Director se auxiliará de las personas, grupos o medios que considere necesarios y -- le sean autorizados.

#### 4.6 INSPECCION GENERAL DE SECTOR.

##### Funciones:

I.- Vigilar que los inspectores escolares de zona cumplan debida y oportunamente las labores inherentes a su cargo de acuerdo con el plan general de trabajo del sector sin restarle personalidad.

II.- Velar por el exacto cumplimiento de leyes, reglamentos y demás disposiciones relativas a la educación primaria en el D. F.

III.- Organizar, orientar y coordinar la marcha de las labores.

IV.- Promover y fomentar el progreso de la técnica pedagógica.

V.- Investigar las necesidades de los planteles

VI.- Estudiar las condiciones y las necesidades de las regiones para proponer su integración.

VII.- Informar a las Direcciones y Dirección General del Estado que guarda la educación.

VIII.- Sustituir en las faltas accidentales al Inspector de zona.

IX.- Visitar las escuelas para darse cuenta de las necesidades.

Atribuciones:

- 1.- Celebrar juntas con los inspectores de zona y demás subalternos.
- 2.- Conferir comisiones.
- 3.- Cuidar de la buena organización.
- 4.- Efectuar los movimientos de personal.
- 5.- Proponer personal para cubrir vacantes.

4.7 LOS INSPECTORES.

Los inspectores tendrán a su cuidado la supervisión técnica y administrativa de las escuelas de enseñanza básica, tanto oficiales como particulares incorporadas que funcionen en su zona.

Las funciones de los inspectores de escuelas en el D. F., serán administrativas, técnico-pedagógicas y de organización.

ATRIBUCIONES:

1.- Ser un conducto por el cual la Dirección General de Educación Primaria y la Dirección de Educación Primaria correspondiente en el D. F., se relacionen con los directores de escuelas.

2.- Visitar periódicamente las escuelas de su zona, conforme a un plan previo.



- 3.- Inspeccionar las clases de los maestros, vigilar y encauzar el trabajo docente, de ayudar y estimular a los maestros para el mejor desempeño de sus labores.
- 4.- Celebrar juntas con los profesores de cada escuela a fin de señalar los lineamientos que deban seguirse en el desarrollo del trabajo docente para la mejor interpretación de los programas escolares.
- 5.- Velar por el exacto cumplimiento del plan de estudios y de los programas en vigor.
- 6.- Proporcionar a los maestros indicaciones para su mejoramiento profesional.
- 7.- Vigilar, que se cumplan con las disposiciones oficiales.
- 8.- Velar porque los edificios de la escuela se dediquen únicamente al fin a que están destinados.
- 9.- Velar porque los directores procuren que los edificios de la escuela se conserven en las condiciones higiénicas y pedagógicas -- requeridas.
- 10.- Fomentar el mejoramiento de talleres y bibliotecas.
- 11.- Intervenir ante las autoridades para dotar a las escuelas -- de mobiliario y equipo.
- 12.- Intervenir en todos los asuntos educativos de la zona.
- 13.- Estimulará el interés para la realización de actividades -- culturales, deportivas, artísticas y sociales.
- 14.- Contribuir a vincular la escuela con el medio social.
- 15.- Enterarse de los registros de asistencia diaria de la correspondencia de retardos y faltas del personal docente, administrativo y manual de las escuelas.
- 16.- Rendir a la Dirección correspondiente un informe detallado de las condiciones materiales y de la organización y funcionamiento -- del plantel así como del estado que guarde.

17.- Rendir un informe anual de la labor realizada por las escuelas de su zona.

18.- Vigilar que las escuelas rindan los informes estadísticos requeridos.

19.- Desempeñar las comisiones oficiales que la superioridad les confiera.

#### 4.8 EL DIRECTOR DE LA ESCUELA.

El director de la escuela debe ser un profesional responsable, de amplia preparación pedagógica, que sepa de todas las áreas académicas: Matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales, español, áreas artísticas, educación física, educación tecnológica, es decir, que tiene que poseer una formación integral, que sepa de áreas académicas y tecnológicas, como de administración pública y relaciones humanas.

El director de la escuela, no debe concentrarse a saber ciertas disposiciones del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, o del Reglamento Interno de Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, sino que debe ser un profesional de mentalidad abierta, capaz de interpretar y comprender las variadas actividades que su función como líder directivo reclama en la escuela. Debe conocer a fondo en qué consiste cada uno de los tipos de dirección y fundamentalmente la dirección democrática, para tratar de obtener el máximo provecho de dichos conocimientos, en bien de él y de las personas con quien labora. Para que su capacidad directiva, se encuentre apoyada en bases sólidas y correctas.

El artículo 5º del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de Personal de la Secretaría de Educación Pública, clasifica a los trabajadores de esta dependencia en docentes, técnicos y administrativos.

El director de la escuela es de los trabajadores que realiza estos tres tipos de actividades, lo que exige una preparación sólida y suficiente, en constante nivelación y elevación profesional.

#### 4.9 ESTI-MULOS DEL ESCALAFON.

Por lo que toca a los estímulos que el escalafón establece para la promoción de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública, o de otra dependencia federal, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Constitucional, en el artículo 50 establece que:

" Son factores escalafonarios":

- I.- Los conocimientos.
- II.- La aptitud.
- III.- La antigüedad; y
- IV.- La disciplina y puntualidad.

Estos factores escalafonarios, son los mismos que menciona el artículo 90 del Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la Secretaría de Educación Pública.

Estos factores escalafonarios estuvieron bien determinados por las personas que elaboraron el Reglamento de Escalafón, puesto que una persona con conocimientos, aptitud, antigüedad, disciplina, y puntualidad, es conveniente que sea promovida a una categoría superior. Sin embargo, por lo que a la práctica de la docencia se refiere, el hecho de que estén bien definidos los factores escalafonarios, no quiere decir que a los maestros se les califique y evalúe correctamente.

El primer factor escalafonario es el que se refiere a los conocimientos, considero que es en este factor en donde más descuidos ha tenido el escalafón, en lo que respecta a la promoción para directores, puesto que si van a dirigir, los conocimientos que requieren son para saber dirigir y administrar, y para ello se necesita de conocimientos específicos de dirección y administración, así como los que se requieren para enseñar o curar.

Por hacer caso omiso de conocimientos específicos para administrar y dirigir, se cae en fallas tan comunes de directores apáticos, faltos de entusiasmo y poco afectos a capacitarse y ejercen una mala dirección general en el nivel básico de la educación.

Esto ha traído como consecuencia que muchos buenos maestros, consideren que dirigir una escuela primaria sea cuestión que causa muchos problemas, y esto es definitivamente cierto, cuando no se tiene ni la aptitud ni los conocimientos para ello; desgraciadamente, en la forma que se toman en cuenta los conocimientos y los factores escalafonarios en el campo de la docencia, se fomentan los malos directores.

Existen compañeros maestros que aún con los derechos para ascender a directores no aspiran a lograr este puesto, por la sencilla razón de que con su grupo son muy felices y no quieren enfrentarse a situaciones de tener que lidiar con los compañeros; porque en verdad, no hay normas invariables condicionadas al ser humano, aunque es el más bello de todos los seres, es el más difícil de manejar, mayormente a nivel de maestros de educación elemental, en donde por razones propias del trabajo, en contacto con niños de distintas personalidades y educación como nivel social, con mucha facilidad, el maestro llega a estar predispuesto a actitudes que no aprueban las normas de las relaciones humanas. Es conveniente asimilar la idea, aunque no se re-

suelvan en su totalidad los problemas, si se aplican los principios de la administración efectiva, no hay razón para temer a este puesto.

Dirigir sin tener los conocimientos generales de administración y organización, de liderazgo, de relaciones humanas, de comunicación, etc. es un hecho difícil y complejo, más aún cuando vivimos una época en que se terminó el temor y el terror que antaño se le tenía a los directores y supervisores; ahora la buena marcha de la empresa educativa, se logra como se obtiene en otro tipo de empresas, a base de armonía y afán de colaboración con sentido de responsabilidad, en donde todos trabajen, para cumplir objetivos comunes, con agrado y entusiasmo.

La función de administrar y dirigir es específica, se requiere de conocimientos y aptitudes. En el caso educativo, así debe hacerse ya que no es lo mismo ser maestro de grupo simplemente y concretarse a impartir las clases que marca el programa y lograr las actividades y objetivos que en él se persiguen, que dirigir una institución de esta naturaleza. Y esto se observa en todos los niveles y tipos de instituciones que existan, pongamos por caso el siguiente: En el Instituto Nacional de Bellas Artes, en 1976, se crearon 12 bachilleratos de arte; como directores se eligieron maestros artistas, que por razones de su profesión, poco contacto han tenido con los asuntos de dirección y administración en general y por consiguiente, en dos años que llevan funcionando estas escuelas, a pesar de la creatividad y fineza del artista, se puede asegurar que de los 12 directores, ninguno ha sido infalible... Y es que para administrar, conviene proveerse de las herramientas fundamentales para la dirección y administración, pero en el caso de los trabajadores docentes de la S.E.P., es precisamente lo que no se hace en ningún nivel educativo.

Actualmente se vive la época de la especialización, en la que es necesario colocar a cada elemento humano en el puesto para el que está preparado con el fin de que desarrolle y desempeñe correctamente sus funciones. Por eso considero, que además de la especialización, que se tenga en otro ramo del saber humano, si se va a dirigir, conviene conocer los principios de la dirección.

Lo anterior es principio legal, veamos lo que dice la Ley:

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del apartado B) Fracción VII, del artículo 123 Constitucional, establece lo siguiente:

"VII La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública" (1)

"VIII Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen, en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad" (2)

Esta ley es muy clara, pero en la práctica no se lleva a efecto.

Según esto, los directores tuvieron la obligación de asistir a escuelas de administración pública, puesto que las hay en número suficiente a través del territorio nacional, y las sostiene el Estado. Pero en este tipo de escuelas, hay carreras específicas y éstas no interesan cursar los trabajadores, pero sí se pueden organizar cursos específicos para docentes y trabajadores, en el caso de los trabajadores docentes de la S. E. P., que puede impartir mejoramiento profesional del Magisterio.

Por lo que toca a los derechos y obligaciones de los trabajadores el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la S. E. P., establece en sus artículos del 24 al 37, algunas disposiciones que se violan constantemente, por lo cual consigno, para te--

nerlos presente:

CAPÍTULO IV. DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Artículo 24. Son derechos de los trabajadores:

- I. Percibir la remuneración que les corresponda;
- II. Disfrutar de los descansos y vacaciones procedentes;
- III. Obtener, en su caso, los permisos y licencias que establece este ordenamiento;
- IV. No ser separado del servicio sino por justa causa;
- V. Percibir las recompensas que señala este Reglamento;
- VI. Obtener atención médica en la forma que fija este Reglamento;
- VII. Ser ascendido en los términos que el escalafón determine;
- VIII. Percibir las indemnizaciones legales que les correspondan por riesgos profesionales;
- IX. Renunciar al empleo;
- X. Y las demás que en su favor establezcan las leyes y reglamentos.

Artículo 25. Son obligaciones de los trabajadores:

- I. Rendir la protesta de ley;
- II. Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores y cumplir con las disposiciones que se dictan para comprobarla;
- III. En caso de enfermedad, dar el aviso correspondiente a la dependencia de su adscripción y al Servicio Médico, dentro de la hora siguiente a la reglamentaria de entrada a sus labores, precisando el lugar en que deba practicarse el examen médico;
- IV. Desempeñar el empleo o cargo en el lugar a que sean adscritos;
- V. Desempeñar las funciones propias de su cargo con la intensidad y calidad que éste requiera;
- VI. Obedecer los órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio. Una vez cumplidas expresarán las objeciones que ameriten;
- VII. Comportarse con la discreción debida en el desempeño de su cargo;
- VIII. Tratar con cortesía y diligencia al público;
- IX. Observar una conducta decorosa en todos los actos de su vida pública y no dar motivo con actos escandalosos a que de alguna manera se menoscabe su buena reputación en perjuicio del servicio que se les tenga encomendado;
- X. Abstenerse de denigrar los actos del Gobier-

no o fomentar por cualquier medio la desobediencia a su autoridad;

XI. En caso de renuncia, no dejar el servicio sino hasta que le haya sido aceptada y entregar los expedientes, documentos, fondos, valores o bienes cuya atención, administración o guarda estén a su cuidado, de acuerdo con las disposiciones aplicables;

XII. Residir en el lugar de su adscripción, salvo los casos de excepción a juicio de la Secretaría;

XIII. Trasladarse al lugar de nueva adscripción señalado por la Secretaría, en un plazo no mayor de cinco días contados a partir de la fecha en que hubiere hecho entrega de los asuntos de su anterior cargo. Dicha entrega deberá ser hecha, salvo plazo especial señalado expresamente por la Secretaría, en un lapso máximo de diez días;

XIV. Dar facilidades a los médicos de la Secretaría para la práctica de visitas y exámenes en los casos siguientes:

- a) Incapacidad física;
- b) Enfermedades;
- c) Influencia alcohólica o uso de drogas enervantes;
- d) A solicitud de la Secretaría o del Sindicato en cualquier otro caso.

XV. Procurar la armonía entre las dependencias de la Secretaría y entre éstas y las demás autoridades en los asuntos oficiales;

XVI. Comunicar oportunamente a sus superiores cualquier irregularidad que observen en el servicio.

Artículo 26. Queda prohibido a los trabajadores:

I. Aprovechar los servicios del personal en asuntos particulares o ajenos a los oficiales de la Secretaría;

II. Proporcionar a los particulares, sin la debida autorización, documentos, datos o informar de los asuntos de la dependencia de su adscripción;

III. Llevar a cabo colectas para obsequiar a los jefes o compañeros, así como organizar rifas dentro de las horas laborables;

IV. Hacer préstamos con interés a sus compañeros de labores, salvo los casos en que se constituyan en Cajas de Ahorros autorizadas legalmente;

V. Prestar dinero a réditos a personas cuyos sueldos tengan que pagar, cuando se trate de cajeros, pagadores o habilitados; así como retener sueldos por sí o por encargo o comisión de otra persona, sin que medie orden de autoridad competente;

VI. Habitar en alguna dependencia de la Secretaría, salvo los casos de necesidades del servicio, a juicio de la misma, o con autorización de los funcionarios superiores de ésta y mediante la remuneración o renta a que haya lugar;

VII. Y en general, ejecutar actos contrarios al desempeño de las funciones encomendadas por la Secretaría.

#### CAPÍTULO V. DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

*Artículo 27.* Se consideran como jornadas de trabajo diurna, la comprendida entre las seis y las veinte horas; la nocturna de las veinte a las seis horas, y mixta la que comprende periodos de ambas jornadas, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres y media horas.

*Artículo 28.* La duración máxima de la jornada de trabajo no podrá exceder de ocho horas para la diurna; siete y media para la mixta y siete para la nocturna.

*Artículo 29.* Las jornadas mixta y diurna podrán ser trabajadas en forma continua o discontinua, según lo requieran las necesidades del servicio o lo disponga el Reglamento interior de la respectiva dependencia. La nocturna será continua.

*Artículo 30.* Cuando se aumenten las horas de la jornada máxima, excepción hecha del aumento debido al retraso imputable al trabajador, el trabajo será considerado como extraordinario y se retribuirá con salario doble.

*Artículo 31.* En el caso de los conserjes, porteros, veladores, guardianes y otros empleados que presten servicios análogos, no será aplicable lo establecido en el artículo anterior, pues tales empleados tendrán obligación de desempeñar su trabajo aun fuera de las horas ordinarias, sin que por tal motivo se considere que trabajan tiempo extra.

*Artículo 32.* Tratándose de personal obrero sujeto a cuota diaria fija y que cobre por lista de raya, el séptimo día o de descanso, se pagará sólo en el caso de que haya trabajado seis días laborables de la semana. Si hubiera tiempo extraordinario, la cuota diaria se calculará sin tomar en cuenta el séptimo día.

*Artículo 33.* Siguiendo las normas de los artículos precedentes de este capítulo, al expedir los reglamentos de trabajo de cada dependencia de la Secretaría, se precisarán las jornadas respectivas, oyendo el parecer del Sindicato.

*Artículo 34.* Las horas extraordinarias sólo se justificarán cuando razones imperiosas del servicio lo requieran y siempre que una situación transitoria las demande, para lo cual será necesario que los Jefes de las Dependencias soliciten previamente la autorización respectiva del Secretario, Subsecretario u Oficial Mayor, con una exposición amplia de los motivos que las originan, o bien por resolución del titular del Ramo. En los casos de fuerza mayor, los Jefes de las Dependencias podrán ordenar la prestación de servicios extraordinarios justificando posteriormente las causas.

#### CAPÍTULO VI. ASISTENCIA AL TRABAJO

*Artículo 35.* El Reglamento interior de cada dependencia fijará el procedimiento que juzgue conveniente para el control de asistencia y trabajo de su personal.

*Artículo 36.* Los horarios establecerán el tiempo laborable, concediendo una tolerancia de diez minutos para llegar al trabajo.

*Artículo 37.* Se faculta a los jefes de las dependencias para disculpar dos retrasos en una quincena a un mismo empleado, quedando, no obstante, obligados a dar el aviso correspondiente al Departamento de Personal, en los días 15 y último de cada mes, según el caso, o mensualmente si se tratare de oficinas foráneas.



4.10 CONSEJO TECNICO CONSULTIVO.- El Consejo Técnico Consultivo, es un organismo de consulta, asesoramiento y auxiliar de la Dirección de la Escuela.

Se constituye en el primer mes de trabajo

Con el consejo técnico consultivo, se pretende democratizar la labor educativa y unificar al personal docente.

Se integra con todo el personal docente y el director, que fungirá como presidente del mismo. Todos los demás maestros serán vocales.

Entre los vocales, se elige al Secretario, por votación, - quien tendrá diversas funciones:

- a) Levantará las actas de todas las reuniones.
- b) Elaborará el orden del día de las reuniones del Consejo.
- c) Pasará lista de asistentes
- d) Llevará el libro de actas.
- e) Tomará las votaciones, y
- f) Sintetizará los acuerdos.

El consejo debe celebrar reuniones ordinarias una vez al mes, y extraordinarias, cada vez que un asunto lo amerite.

Funciones del Consejo Técnico Consultivo:

El Consejo Técnico Consultivo, deberá resolver asuntos técnicos pedagógicos, tales como: Planes de Trabajo, Métodos y Procedimientos, Puntualidad y Asistencia, Disciplina, Evaluación, Documentación, etc.

El Consejo Técnico Consultivo debe sujetarse a las disposiciones del Reglamento Interno del Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, el cual establece en sus artículos 10, 11, 12, 13, y 14, lo siguiente:

CAPITULO QUINTO.

DEL CONSEJO TECNICO CONSULTIVO.

- ART. 10.- En todas las escuelas del sistema, que tengan cuatro maestros o más, se constituirá un consejo técnico consultivo cuya función será la de auxiliar a la dirección del plantel.
- ART. 11.- El Consejo Técnico Consultivo se integrará durante el primer mes del año escolar, con el director del plantel como presidente y los maestros como vocales. De entre estos últimos se elegirá al Secretario, por mayoría de votos.
- ART. 12.- La mitad más uno de los miembros del Consejo constituirá mayoría para celebrar asambleas, Estas se efectuarán, invariablemente fuera de las horas de clases.
- ART. 13.- El Consejo Técnico tiene competencia para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas para actividades que tengan por objeto superar la acción educativa, escolar y extraescolar.
- ART. 14.- Cuando las recomendaciones del Consejo resulten contrarias a los interese educativos, su presidente podrá de secharlas o diferir su aplicación hasta entrar en consulta con el Inspector de la Zona o con el Director de Educación.

El Consejo Técnico Consultivo debe sujetarse a las disposiciones del Reglamento Interno del Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, el cual establece en sus artículos 10, 11, 12, 13, y 14, lo siguiente:

Este instrumento es determinante para la delegación de autoridad, ya que un director democrático debe trabajar en función de las necesidades comunes del plantel, y sólo el trabajo de equipo podrá resolver en forma armoniosa y eficaz los objetivos que se propongan.

A través del Consejo se puede lograr una buena función de las comisiones de maestros.

Se puede ver como funciona la sociedad de alumnos, la cooperativa, el ahorro escolar, etc.

Algunos reglamentos de Consejos Técnicos Consultivos, de escuelas de bachillerato y profesional, aunque pertenecen a la S.E.P., la participación del Consejo se limita al campo pedagógico.

El Reglamento de Escuelas Primarias de la República Mexicana, también limita la toma de decisiones en el terreno administrativo al Consejo Técnico Consultivo, sujetándose al reglamento el Consejo puede sugerir muchas cosas a la dirección, aunque la decisión final corresponda tomarla al director del plantel, que es como corresponde, en un tipo de dirección democrática.

Las decisiones de tipo administrativo, también las toma la dirección. La dirección es responsable del propio funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo, y éste es órgano de consulta y ayuda de la dirección, para que la escuela en general funcione bien.

La dirección es la fuente de inspiración del Consejo Técnico Consultivo. Si el director es emprendedor y lleva una dirección democrática, podrá tener una escuela que marche dentro de la realidad so-

cial bastante bien, en la que funcione todo el personal como un sólo equipo, a través de diversas comisiones:

Estructura de una escuela con dirección consultiva democrática.

Director- Consejo Técnico Consultivo.

Subdirector.

Comisiones de Maestros.

Intendencia, conserjería y vigilancia.

1.- Comisión de planes, programas y métodos de estudio. Se integrará por un maestro de cada grado, cuya función será investigar permanentemente todas las innovaciones en cuanto a métodos y recursos didácticos, para que pueda hacer las recomendaciones al personal docente -- para su aplicación y uso.

2.- Comisión de evaluación. Esta comisión conocerá de los casos de baja evaluación, investigará las causas del bajo rendimiento y tratará de indicar a los alumnos cual es la forma de lograr buenos hábitos de estudio y un buen rendimiento escolar.

3.- Comisión de disciplina honor y justicia. Esta comisión conocerá todos los casos de indisciplina y buenos comportamientos para que en coordinación con la dirección de la escuela, se busque canalizar la conducta de los alumnos, estimular a los alumnos que observan conducta ejemplar y dedicación al estudio y a todas las actividades que se realizan en la escuela. Conocerá todos los casos de puntualidad.

4.- Comisión de Relaciones Humanas. Esta comisión se encargará de integrar programas de relaciones humanas, para explicar en qué consisten y para qué sirven tanto entre compañeros como entre alumnos.

5.- Comisión de actividades culturales y deportivas. Se encargará de elaborar los programas de actividades artísticas, culturales y deportivas dentro de la escuela. Elaborarán el calendario de la parti-

cipación de la escuela y los grupos en las actividades cívicas de los lunes y fechas a conmemorar.

6.- Comisión de bibliotecas y museos. Esta comisión fomentará y organizará la biblioteca escolar para uso del personal docente y alumnos, en esta comisión habrá participación de alumnos y maestros.

7.- Comisión de enseñanza audiovisual, investigará la aplicación de los recursos audiovisuales y todo el material disponible que exista al respecto.

8.- La cooperativa escolar se organizará como lo establece el reglamento respectivo.

9.- La asociación de padres de familia estará integrada conforme lo dispone el reglamento respectivo, además de coordinarse con la dirección de la escuela.

10.- Comisión de higiene escolar. Esta comisión fomentará y organizará el material que necesita para una buena labor dentro de la escuela.

Todas las comisiones, programarán pláticas, conferencias, mesas redondas, seminarios y todas las actividades que consideren, para dar a conocer la importancia de la labor que realizan.

#### 4.11 LA CONSERJERIA.

La conserjería y vigilancia en las escuelas debe ser efectiva.

En las escuelas primarias, los conserjes habitan en las escuelas y este hecho no es correcto, porque esto trae mucho inconveniente: Se sabe de escuelas en donde se pierden los objetos y valores en sábado y domingo, precisamente son los días que abren los muebles de los maestros y se pierden las cosas. Si esto sucede cuando existe un conserje a quien se le otorga casa, luz, agua y sueldo para su beneficio

y economía, y no realizan una correcta función de vigilancia, en muchos casos, es necesario que se terminen estas oportunidades a estos trabajadores, y los locales que habitan, se destinen a salas de juntas, bibliotecas, talleres, etc. que mucha falta hacen y se busque una nueva forma de vigilar y cuidar de manera correcta las escuelas.

#### 4.12 LOS MEDICOS ESCOLARES.

La mayoría de las escuelas carecen de este servicio, se debe a cuestiones de presupuesto y a razones de diversa índole: en escuelas que han existido médicos escolares llegan de vez en cuando, se concretan a firmar, platican un rato y se retiran. Una acción de este tipo no debe ser, ninguna labor realizan a favor de los niños, lo único que les interesa es no estar fuera del presupuesto.

El médico escolar debe desarrollar planes y programas a favor de los niños, campañas de salud pública que colaboren con los programas de educación primaria y con los maestros en el desarrollo de temas científicos médicos.

En todos los aspectos, deben cumplirse los principios administrativos a través del control y la coordinación, para no permitir que el sitio de trabajo, sea un sitio de placer.

#### 4.15 COMENTARIOS FINALES.

En la escuela primaria se realiza un trabajo de equipo a cuyo cargo está el Director, el subdirector, los maestros de grupo, los maestros de enseñanzas especiales, los maestros adjuntos, el médico escolar, la secretaria, los trabajadores de intendencia y conserjería.

En el libro de Administración y Legislación Educativa, editado por la Secretaría de Educación Pública, se hace un análisis de estos

trativa urgente, aunque en la práctica no sucede como se estipula. -- Este análisis de puesto y procedimiento, quedan en teoría, pero un día serán operantes totalmente, y será necesario basarse en ellos.

En las escuelas primarias por lo general, no trabajan secretarías con estudios comerciales, y este hecho hace que los propios directores muchas veces tengan necesidad de pasar a máquina tanto sus oficios como todos los informes que tienen que proporcionar a las autoridades superiores. A la falta de esta secretaria con plaza oficial, se designa o a un maestro o maestra, para que le ayude en la función directiva al director y a la vez, le ayude con trabajos administrativos en general, que muchas veces realizan mal por no ser su especialidad. Esto ha dado origen al vicio de llamarle secretario, en vez de Subdirector, al segundo en orden jerárquico, en la escuela primaria.

Lo anterior también es falla del propio reglamento interno de trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana, puesto que no dice con claridad nada al respecto, el artículo dice que en ausencia del director es el maestro de 6º grado de más antigüedad, el responsable en la escuela. Esta disposición considero que para la realidad educativa del nivel básico carece de ciertas fallas que debía enmendar el reglamento, creando la plaza de subdirector. Esta plaza o se reglamenta adecuadamente o desaparece, puesto que los maestros que funcionan como subdirectores, ni ganan más ni reciben compensación alguna, por desempeñar esta función, lo único que les favorece es no tener grupo a su cargo. Algunos casos, por carecer de formación directiva y disposición reglamentaria, se sienten entre la espada y la pared, ni son directores, ni son maestros de grupo.

Es urgente además de necesario, para una mejor administración de las escuelas primarias, que se creen las plazas de secretarías con

estudios especiales, tanto pedagógicos como administrativos en las escuelas, para estructurar de manera funcional la administración y dirección de las mismas.

Cuando se logre estructurar mejor la escuela primaria, dejará de ser la unidad que todo mundo subestima, pues con todo lo mal pagado y mal visto que está este nivel, la función del maestro de educación fundamental, sigue siendo de gran trascendencia. Es necesario convenirse que la educación del niño en este tipo de escuela, es definitiva en la estructuración de su personalidad, que es para toda su vida; de ahí que la estructuración del equipo humano de trabajo, los materiales, los edificios, el equipo de oficina, todo cuanto elemento tenga relación con la escuela primaria, debe seleccionarse y estructurarse de la forma más conveniente posible.

Las gentes que subestiman a las personas que trabajan en educación básica, las autoridades que así lo hacen, muchas veces ignoran que en él laboran maestros de alta preparación académica, que desafortunadamente, se ven en la necesidad de abandonar este nivel educativo y esta actividad, para buscar mayores percepciones económicas.

A la escuela primaria corresponde la etapa más hermosa de la vida del niño, la cual no tiene paralelos. Cuando las autoridades de educación y las autoridades del país, quieran darle la categoría que merece, terminarán las subestimaciones, que nunca han tenido razón de ser. La profesionalización de la carrera y la disposición legal al respecto, la Universidad Pedagógica habrán de terminar con esta aberración.

Es necesario planear y distribuir el presupuesto, para la educación pública, porque es imprescindible que la educación primaria deje de estar albergada en casas viejas, en edificios inoperantes que mu



chas veces provocan accidentes: (En el poblado de Miltepec, Oax., en 1959, se construyó el edificio de la escuela, después de que los techos del viejo edificio, en donde habían estudiado los abuelos, se desplomaron cuando los niños estaban en clases, resultando uno de ellos muerto).

Una mejor administración de la educación, no espera que sucedan hechos trágicos para construir escuelas y sustituir las que constituyan un peligro. Esta acción debe ser a nivel nacional, porque es una injusticia absoluta y una afrenta para el magisterio nacional y para México, tener en el grado de abandono en que se encuentra la escuela primaria, sin servicio de mantenimiento constante, con escasez de trabajadores manuales, sin servicio de veladores, sin buena dotación de equipo de oficina, mesabancos, pizarrones, etc. En la escuela primaria hay muchas carencias en equipos materiales e instalaciones. Se carece por lo general de aulas dedicadas a actividades artísticas, de aulas dedicadas a talleres, todo se quiere solucionar con el patio de la escuela, ahí se realizan las ceremonias, ahí se realizan los ensayos, ahí se hacen las fiestas, las juntas iniciales de padres de familia, es un contrasentido, que a la escuela a la que tienen la obligación de asistir todos los mexicanos que están en edad de recibirla, haya tantas carencias.

Al comparar escuelas federales, escuelas estatales, municipales y particulares, se encuentra que muchas ofrecen una presencia de tristeza, escritorios viejos, mesabancos en mal estado, aulas mal pintadas, ruinas en potencia. Es cierto que están sujetas al trato de niños y éstos destruyen mucho, pero debe enseñárseles a su conservación y cuidado, como lo estipula el reglamento de escuelas primarias. En muchas ocasiones el abandono se debe a los directores y administradores de este nivel, quienes se han concretado a realizar una labor ope

racional al alfabetizar niños aún en tejabanos, o techos de medias --  
aguas, patios de casas viejas, trabaja inclusive debajo de los árbo--  
les o al aire libre, en donde soportan las inclemencias del tiempo, --  
sol, frío, aire, tierra, etc.- y esto que critican que el maestro ya  
no es un apóstol- pero actitudes de este tipo en los tiempos en los --  
que vivimos, deben terminarse cuando con cierta frecuencia aparecen --  
noticias de ex-funcionarios que han defraudado al país, con parte de  
lo que ellos defraudaron, bastaría para construir muchas escuelas --  
bien equipadas. Es necesario terminar con falsas posturas, la educa--  
ción no debe impartirse de esa manera. Las posturas demagógicas en --  
educación hacen más mal que bien. Aunque nuestro país pertenece al --  
tercer mundo, la educación debe dignificarse y elevarse cada vez su --  
contenido y la forma de impartirla, se necesitan instalaciones cohe--  
rentes con los objetivos que se persiguen, y con la época en que se --  
vive, para tener en ella un fiel reflejo de la preocupación de nues--  
tro dirigentes federales, en la Dirección y Administración de este --  
país.

La escuela debe mostrar otra forma de vida a los alumnos. No --  
olvidemos que muchos niños viven en casas tristes, viejas y polvorien--  
tas, la escuela debe ser limpia y bella, para que los alumnos que --  
asistan a ésta, se sientan con el efecto que produce un lugar funcio--  
nal y hermoso, donde hay color y calor humano, amor y alegría, para --  
que cuando egresen de ella y la recuerden en su vida posterior, guar--  
den con agrado un bello recuerdo de luz en la etapa de su niñez y --  
que con todos los conocimientos que adquirieran de la dirección, los --  
consejos de los maestros y el ejemplo mismo de ellos, tenga los recur--  
sos suficientes para engrandecer su vida futura, que sea capaz de re--  
flexionar que el hombre merece algo mejor y alcance siempre niveles --

superiores de vida, aunque conseguirlo le cueste esfuerzos agotadores, ya que el sistema educativo, poca ayuda ofrece a estudios superiores.

Por último para dar fin a este trabajo, es necesario tener -- siempre presente, que la educación básica es fundamental que esté -- bien organizada y administrada, para evitar el enorme desperdicio que se origina cuando este nivel se administra a base de inspiraciones -- personales y de improvisaciones del personal.

Es tiempo propicio para razonar y buscar la forma de terminar con el empirismo y con las improvisaciones.

Conviene recordar que el 41% del gasto público, se destina a -- la educación. Este enorme esfuerzo del pueblo de México, debe cuidarse para que el dinero que se gaste en educación, se haga como lo esta -- blecen los programas y los presupuestos y en ello incidan la honesti- -- dad y la rectitud, para que en un futuro no lejano, se logre resolver el eterno problema de analfabetismo en México, que tanto daño causa -- al país.

4.13 ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
CONFORME A SU REGLAMENTO INTERIOR

SECRETARIO

AUDITORIA GENERAL

CONSEJO COORDINADOR DE SISTEMAS A

CONSEJO DE PROGRAMAS CULTURALES Y RECREATIVOS

CONSEJO NACIONAL TECNICO DE LA EDUCACION

COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION

SUBSECRETARIA DE EDUCACION E INVESTIGACION TECNOLOGICAS

DIRECCION GENERAL DE EDUC. TECNOLÓGICA ASOCIATIVA

DIRECCION GENERAL DE EDUC. TECNOLÓGICA INDUSTRIAL

DIRECCION GENERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL MAR

DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLÓGICOS REGIONALES

UNIDAD DE CAPACITACION

SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SUPERIOR

DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA Y SUPERACION ACAD.

DIRECCION GENERAL DE PROYECTOS

SUBSECRETARIA DE EDUCACION BASICA

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION MATERNO INFANTIL

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PREESCOLAR

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA EN EL D.F.

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA EN LOS ESTADOS

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SECUNDARIA

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION ESPECIAL

DIRECCION GENERAL DE HIGIENE ESCOLAR

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION NORMAL

DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROF. DEL MS. SUBSEAL

SECRETARIA DE EDUCACION

DIRECCION GENERAL DE PLANEACION

DIRECCION GENERAL DE ORGANIZACION

DIRECCION GENERAL DE SUPERVISION Y EVALUACION

DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

DIRECCION GENERAL DE EDUCACION AUDIO VISUAL

COMISION DE PERSESAS Y MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA

## ORGANOS DESCONCENTRADOS

## ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

Comisión Nacional de Libros de --  
 Texto Gratuitos

Instituto Nacional de Antropolo--  
 gía e Historia.

Instituto Nacional de Bellas - --  
 Artes y Literatura

Instituto Nacional de Investiga--  
 ción Educativa.

Instituto Politécnico Nacional.

Radio Educación.

Unidad Artística y Cultural del -  
 Bosque de Chapultepec.

Consejo Nacional de Fomento de los  
 Recursos Humanos para la Industria

Universidad Pedagógica Nacional.

Centro de Investigación para la in-  
 tegración social.

Centro de Investigaciones Superio-  
 res del Instituto Nacional de An-  
 tropología e Historia.

Centro de Investigación y de Estu-  
 dios Avanzados del Instituto Poli-  
 técnico Nacional.

Centro Nacional de Enseñanza Téc-  
 nica Industrial.

Centro para el Estudio de Medios -  
 de Procedimientos Avanzados de la  
 Educación.

Colegio de Bachilleres

Comisión de Operación y Fomento de  
 Actividades Académicas del Institu-  
 to Politécnico Nacional..

Comité Administrador del Programa  
 Federal de Construcción de Escue-  
 las.

Consejo Nacional de Fomento Educa-  
 tivo.

Consejo Nacional de Recursos para  
 la atención de la Juventud.

Instituto Nacional de Astrofísica,  
 Óptica y Electrónica.

Instituto Nacional del Deporte.

Instituto Nacional Indigenista.

Patronato de Obras e Instalaciones  
 del Instituto Politécnico Nacional

## OTRAS ENTIDADES DEL SECTOR

Academia de Artes.

Bibliotecas Mexicanas, A. C.

Centro de Estudios Filosóficos, -  
Políticos y Sociales.

Vicente Lombardo Toledano.

Comisión Nacional de los Estados  
Unidos Mexicanos para la Unesco.

Consejo Nacional de Fomento de --  
los Recursos Humanos para la In--  
dustria Distribuidora Nacional --  
del Fondo de Cultura Económica,  
S.A. DE C.V.

El Colegio de México, A. C.

Fideicomisos

Del egado David Alfaro Siqueiros -  
en favor del Pueblo de México.

Diego Rivera Crédito para Cons- -  
trucción y Adaptación de Inmue- -  
bles destinados a Museos Públicos.

En favor de la Universidad de - -  
Nayarit.

Para adquirir Laboratorios, Equi-  
pos y Demás Bienes en Materia de  
Investigación y Educación Agrope-  
cuaria y Forestal.

Para elaborar un Diccionario del  
Español que se habla en México.

Para la adquisición de Embarcaciones,  
Equipos y Demás Bienes necesarios  
para la Educación Pesquera.

Para elaborar una Historia de la -  
Revolución Mexicana.

Para la adquisición de la casa No.5  
de la Plaza de San Jacinto y 1ª C  
de la calle de la Anargura en Villa  
Obregón, D. F. destinada a la Pina-  
coteca y sala de lectura Isidro Fa-  
bela.

Fondo de Cultura Económica

## ORGANISMOS INTERNACIONALES

Centro de Experimentación para el  
Desarrollo de la Formación Tecno-  
lógica.

Centro Regional de Construcciones  
Escolares para la América Latina  
y el Caribe.

Centro Regional de Educación de -  
Adultos y Alfabetización Funcio--  
nal para América Latina.

Centro Regional Latinoamericano -  
para Estudios para la Conserva- -  
ción y Restauración de Bienes Cul-  
turales.

Facultad Latinoamericana de Cien-  
cias Sociales.

Instituto Latinoamericano de la -  
Comunicación Educativa.

Para el desarrollo de la Danza --  
Popular Mexicana.

Fondo Editorial de la Plástica --  
Mexicana

Fondo Nacional para el Fomento de  
las Artesanías.

Lito Ediciones Olimpia, S. A.

Seminario de Cultura Mexicana.



4.14 ANEXOS

## SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

### REGLAMENTO Interior de la Secretaría de Educación Pública.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.—Presidencia de la República.

**JOSE LOPEZ PORTILLO**, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en el artículo 18 de la Ley

Orgánica de la Administración Pública Federal, he tenido a bien expedir el siguiente

### REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

#### CAPÍTULO I

**Del Ambito de Competencia de la Secretaría y de las Facultades del Secretario**

**ARTICULO 1o.**—La Secretaría de Educación Pública, como dependencia del Poder Ejecutivo de la Unión,

que a su cargo el despacho de los asuntos que expresamente le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Educación y otras leyes, así como reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

**ARTICULO 2o.**—La representación, trámite y resolución de los asuntos de la competencia de la Secretaría de Educación Pública corresponden originalmente al Secretario de Estado, quien para la mejor distribución y desarrollo del trabajo podrá delegar facultades en funcionarios subalternos, sin perder por ello la posibilidad de su ejercicio directo. Los acuerdos relativos deberán ser publicados en el "Diario Oficial" de la Federación.

**ARTICULO 3o.**—Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, la Secretaría de Educación Pública contará con las siguientes unidades administrativas:

**Subsecretarías:**

Cultura y Recreación  
Educación Básica  
Educación e Investigación Tecnológicas  
Educación Superior e Investigación Científica  
Planeación Educativa

Oficialía Mayor  
Auditoría General  
Direcciones Generales:

Acreditación y Certificación  
Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio  
Ciencia y Tecnología del Mar  
Culturas Populares  
Derecho de Autor  
Educación Especial  
Educación Física  
Educación Indígena  
Educación Materno Infantil  
Educación Normal  
Educación para Adultos  
Educación Preescolar  
Educación Primaria en el Distrito Federal  
Educación Primaria en los Estados  
Educación Secundaria  
Educación Secundaria Técnica  
Educación Superior  
Educación Tecnológica Agropecuaria  
Educación Tecnológica Industrial  
Higiene Escolar  
Incorporación y Revalidación  
Información y Relaciones Públicas  
Institutos Tecnológicos  
Investigación Científica y Superación Académica  
Materiales Didácticos y Culturales  
Organización y Métodos  
Planeación  
Programación  
Profesiones  
Publicaciones y Bibliotecas  
Recursos Financieros  
Recursos Humanos  
Recursos Materiales y Servicios  
Relaciones Internacionales  
Servicios Jurídicos

**Unidades:**

Centro de Información Administrativa  
Centro de Procesamiento Arturo Rosenbluth  
Delegaciones Generales  
Desarrollo de la Recreación  
Intercambio Cultural  
Promoción Social Voluntaria

**ARTICULO 4o.**—Las siguientes unidades admini-

trativas se regirán por este reglamento y por sus respectivos ordenamientos:

Consejo Nacional Técnico de la Educación  
Consejo de Programas Culturales y Recreativos  
Consejo Coordinador de Sistemas Abiertos  
Consejo de Contenidos y Métodos Educativos

**ARTICULO 5o.**—La Secretaría de Educación Pública realizará sus actividades en forma programada. Para tal efecto, en cada programa se precisará la participación que corresponda a las unidades administrativas de la Secretaría y la que, conforme a las disposiciones legales respectivas, corresponda a las demás dependencias o entidades del sector público.

**ARTICULO 6o.**—El secretario tendrá todas las facultades necesarias para cumplir con las atribuciones que competen a la Secretaría. De dichas facultades, las siguientes no serán delegables:

I.—Fijar, dirigir y controlar la política de la Secretaría, así como planear, coordinar y evaluar, en los términos de la legislación aplicable, la del sector educativo. Para tal efecto, procederá de conformidad con las metas, objetivos y políticas nacionales que determine el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos;

II.—Someter al acuerdo del Presidente de la República los asuntos encomendados a la Secretaría y, en su caso, los relativos al sector educativo;

III.—Desempeñar las comisiones y funciones especiales que el Presidente de la República le confiera e informarle oportunamente sobre el desarrollo de las mismas;

IV.—Proponer al Ejecutivo Federal los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes sobre los asuntos de la competencia de la Secretaría y del sector educativo;

V.—Dar cuenta al Congreso de la Unión del estado que guardan la Secretaría y el sector educativo e informarle, siempre que sea requerido para ello por cualquiera de las Cámaras que lo integran, cuando se discuta una ley o se estudie un negocio concerniente a su competencia;

VI.—Refrendar, para su validez y observancia constitucionales, los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes expedidos por el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos;

VII.—Representar al Presidente de la República en los juicios constitucionales en los términos del artículo 19 de la Ley de Amparo;

VIII.—Aprobar la organización y funcionamiento de la Secretaría;

IX.—Aprobar el proyecto de presupuesto de egresos de la Secretaría y dar su conformidad a los de las entidades del sector educativo, así como, en su caso, a las modificaciones de dichos presupuestos, para presentarlos a la Secretaría de Programación y Presupuesto en los términos de la legislación aplicable;

X.—Crear, suprimir o modificar delegaciones, subdelegaciones o cualquiera otra unidad, con la circunscripción territorial que juzgue conveniente, mediante acuerdos que serán publicados en el "Diario Oficial" de la Federación;

XI.—Presidir la Comisión Interna de Administración y Programación y designar a los miembros de ésta, así como a los integrantes de las demás comisiones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la Secretaría;

**XII.**—Adscribir orgánicamente las direcciones, unidades y órganos a que se refiere este reglamento;

**XIII.**—Expedir el manual de organización general y los demás manuales de procedimientos y de servicios al público. El mencionado en primer término deberá ser publicado en el "Diario Oficial" de la Federación;

**XIV.**—Acordar los nombramientos del personal de la Secretaría y ordenar al oficial mayor su expedición, así como resolver sobre las proposiciones que los funcionarios hagan para la designación del personal que deba nombrar la Secretaría y para las propuestas de creación de plazas;

**XV.**—Designar, en su caso, a los funcionarios a que se refiere el artículo 53 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;

**XVI.**—Resolver las dudas que se susciten con motivo de la interpretación o aplicación de este reglamento, así como los casos no previstos en el mismo;

**XVII.**—Desempeñar las funciones que como coordinador del sector tiene encomendadas, y

**XVIII.**—Las demás facultades indelegables por disposición legal y aquellas que con tal carácter le confiera el Presidente de la República.

## CAPITULO II

### De las Funciones de los Subsecretarios

**ARTICULO 7o.**—Al frente de cada subsecretaría habrá un subsecretario, quien tendrá las siguientes funciones:

**I.**—Auxiliar al secretario, dentro de la esfera de competencia de la subsecretaría, en el ejercicio de sus facultades;

**II.**—Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de las unidades administrativas que se le adscriban;

**III.**—Coordinar las labores encomendadas a las unidades a su cargo con las que realicen los demás subsecretarios de la dependencia, para obtener un mejor desarrollo de las mismas;

**IV.**—Acordar con el secretario el despacho de los asuntos encomendados a las unidades administrativas adscritas a su responsabilidad e informarle oportunamente sobre los mismos;

**V.**—Someter a la aprobación del secretario los estudios y proyectos que elaboren las unidades a su cargo;

**VI.**—Formular los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes en los asuntos de su competencia;

**VII.**—Vigilar que se cumplan estrictamente las disposiciones legales en todos los asuntos que se le asignen;

**VIII.**—Formular los proyectos de programas y de presupuesto que le correspondan;

**IX.**—Proponer las medidas necesarias para el mejoramiento administrativo de las unidades a su cargo, así como plantear su reorganización;

**X.**—Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus funciones y aquellos que le sean señalados por delegación o le correspondan por suplencia;

**XI.**—Expedir copias certificadas de las constancias que obren en los archivos de las unidades administra-

tivas que tengan adscritas, de mediar petición debidamente fundada y motivada;

**XII.**—Proporcionar la información, los datos o la cooperación técnica que le sea requerida por otras dependencias del Ejecutivo Federal, entidades auxiliares del mismo o por las unidades de la propia Secretaría, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables y las políticas establecidas a este respecto;

**XIII.**—Desempeñar las comisiones que le encomiende el secretario y realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones precedentes;

**XIV.**—Auxiliar al secretario, dentro de la esfera de su competencia, en aquellas tareas encomendadas a éste relacionadas con el sector y que están señaladas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, la Ley General de Deuda Pública, el Acuerdo de agrupamiento sectorial y demás disposiciones aplicables, y

**XV.**—Las demás que le confieran las disposiciones legales y el titular de la Secretaría, así como las que les correspondan a las unidades administrativas que se le adscriban.

## CAPITULO III

### De las funciones del Oficial Mayor

**ARTICULO 8o.**—Al frente de la Oficialía Mayor habrá un oficial mayor, quien tendrá las siguientes funciones:

**I.**—Auxiliar al secretario, dentro de la esfera de competencia de la Oficialía Mayor, en el ejercicio de sus facultades;

**II.**—Proponer al secretario las medidas técnicas y administrativas que estime convenientes, para la mejor organización y funcionamiento de la Secretaría;

**III.**—Atender las necesidades administrativas de las unidades que integran la Secretaría, de acuerdo con los lineamientos generales fijados por el titular, así como autorizar las adquisiciones;

**IV.**—Dirigir y resolver, con base en los lineamientos que fije el secretario, los asuntos del personal al servicio de la Secretaría;

**V.**—Formular los proyectos de programas y de presupuesto que le correspondan;

**VI.**—Fijar los lineamientos para el ejercicio del presupuesto de la Secretaría, así como controlar dicho ejercicio y proponer las modificaciones necesarias a éste;

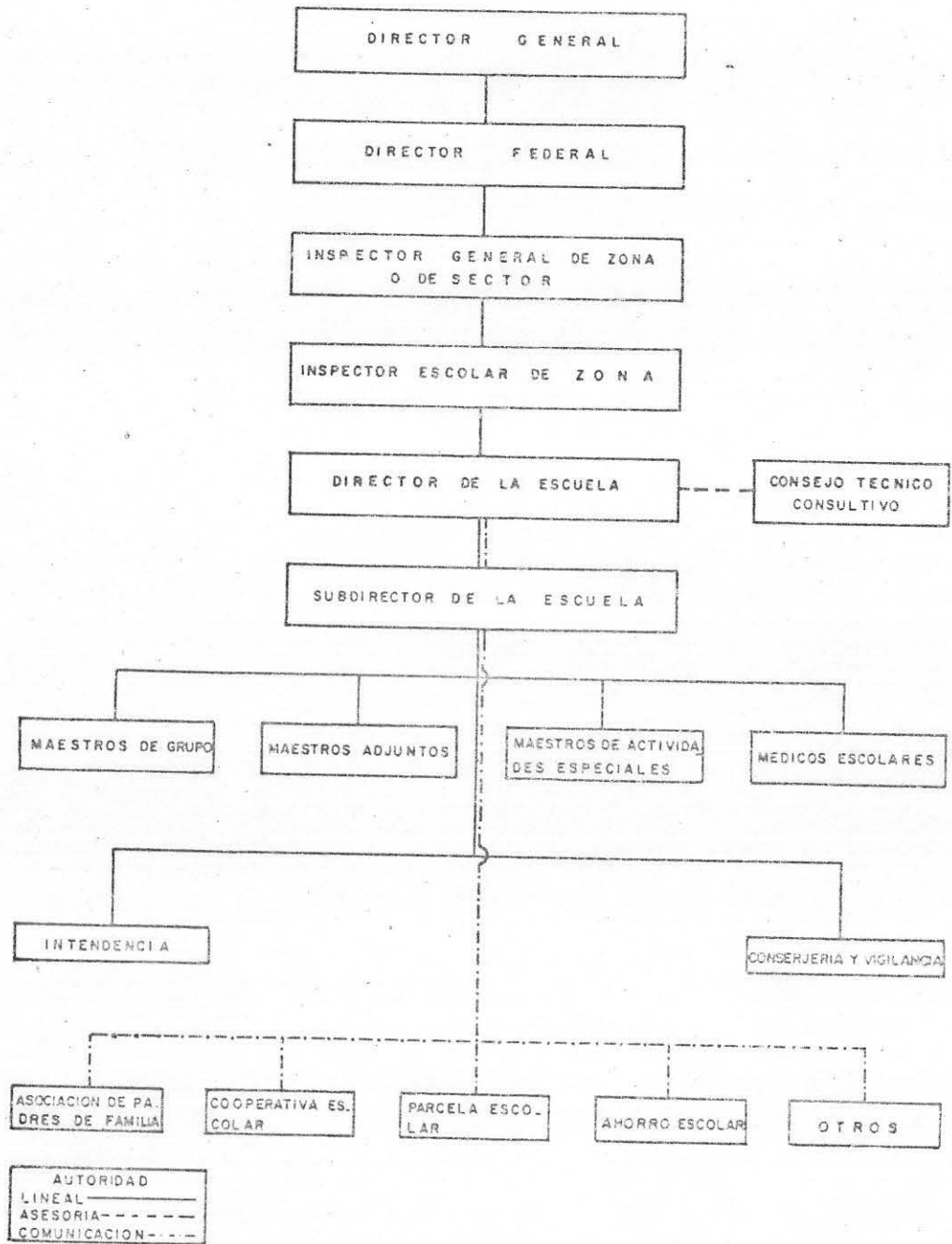
**VII.**—Autorizar la documentación necesaria para las erogaciones con cargo al presupuesto y llevar a acuerdo del secretario aquellas que deban ser autorizadas por él, conforme a la ley o al presente reglamento;

**VIII.**—Fijar los lineamientos para contabilizar las operaciones de la Secretaría, de conformidad con los ordenamientos respectivos, y elaborar, analizar y consolidar los estados financieros de la misma;

**IX.**—Atender la capacitación del personal administrativo para el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales, de trabajo y para el mejor desempeño de sus actividades en la Secretaría;

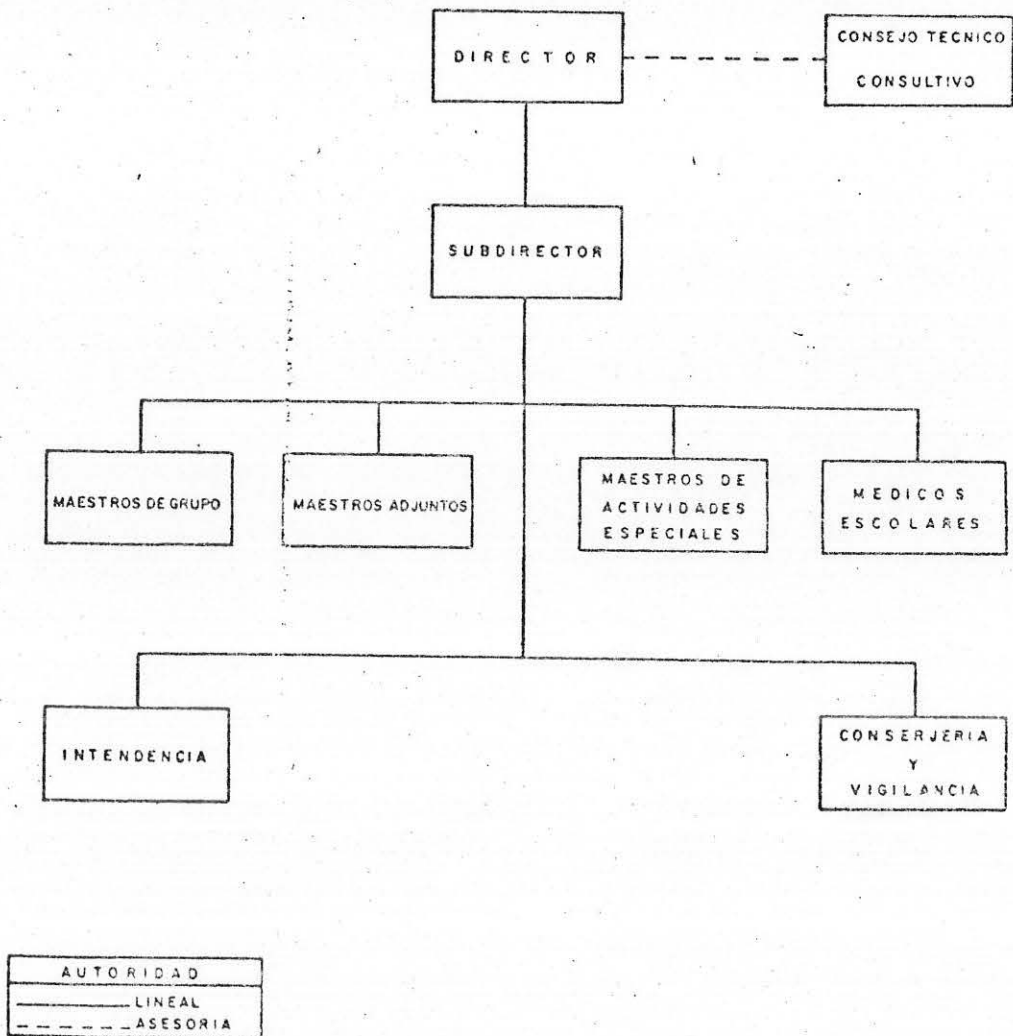
**X.**—Formular los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes en los asuntos de su competencia;

# I. ORGANIGRAMA GENERAL



## II. DIRECCION ESCOLAR

### A. ORGANIGRAMA ESCOLAR



## B. ANALISIS DE PUESTOS

### 1. DESCRIPCION DEL PUESTO

#### 1.1 IDENTIFICACION

1.1.1 DEPENDENCIA ESCUELA PRIMARIA

1.1.2 PUESTO DIRECTOR

#### 1.2 DEFINICION

##### 1.2.1 CONCEPTO GENERAL

El titular del puesto es responsable de planear, dirigir y vigilar las actividades académicas y administrativas de la escuela, de conformidad con los objetivos establecidos por el artículo 3o. Constitucional, la Ley Federal de Educación y las autoridades superiores de la S.E.P.

#### 1.3 ACTIVIDADES

##### 1.3.1 FUNCIONES

###### 1.3.1.1 Generales:

- a. Determinar y establecer las políticas y objetivos de la escuela conforme a las leyes y reglamentos en vigor
- b. Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de estudio establecidos por la S.E.P.
- c. Supervisar que se desarrollen adecuadamente las actividades escolares y administrativas
- d. Establecer comunicación con las dependencias de la S.E.P. y organismos externos que tengan relación con la escuela
- e. Participar en los programas de capacitación técnica y administrativa que realice la S.E.P.
- f. Organizar y vigilar el correcto funcionamiento de la cooperativa, el ahorro escolar, la parcela, la biblioteca, el museo, el laboratorio, los talleres y demás anexos de la escuela, de conformidad con lo que estipulan los reglamentos respectivos
- g. Participar en los eventos cívicos, culturales y sociales de la escuela

h. Desempeñar las demás funciones de su competencia que le asignen las autoridades superiores

1.3.1.2 Específicas:

a. Acordar los asuntos de su competencia con el inspector escolar

b. Programar y vigilar las actividades del personal de la escuela

c. Acordar con el personal docente y administrativo los asuntos de su competencia

d. Organizar y dirigir la inscripción de alumnos

e. Autorizar la clasificación de alumnos y grupos

f. Reportar a la Dirección General las irregularidades en la asistencia del personal

g. Estudiar y en su caso proponer aumentos, disminuciones o remociones del personal, así como hacer del conocimiento del mismo las disposiciones de carácter legal y técnico que emitan sus superiores

h. Cuidar de la conservación de los bienes de la escuela

i. Mantener actualizado el inventario de bienes de activo fijo y notificar a su Dirección General, los movimientos de altas y bajas del mismo

j. Estudiar y en su caso proponer a las autoridades superiores modificaciones a los programas de estudio del plantel

k. Supervisar los planes de trabajo de los maestros, los diarios pedagógicos, su realización, la aplicación de los programas, material de trabajo, horario y pruebas, adaptándolos a las necesidades de los alumnos, a las circunstancias del medio y a las condiciones de la escuela

l. Organizar el archivo de la escuela, en lo que se refiere a calificaciones de los alumnos, expedientes del personal y correspondencia

m. Hacer entrega de la escuela en el término fijado en el Reglamento General de Educación primaria cuando reciba, de las autoridades superiores, la orden de hacerlo

n. Visitar periódicamente los grupos para juzgar sus necesidades y evaluar el desarrollo académico de los profesores

ñ. Fundar la asociación de padres de familia, sujetándose para ello, a lo que dispone el reglamento respectivo, orientando a los padres de familia, en la solución de los problemas que se presenten en la tarea educativa de sus hijos

o. Atender y resolver los casos que con referencia a la educación de sus hijos, le presenten los padres de familia

p. Programar la atención de los maestros de grupo a los padres de familia

- q. Participar en los eventos cívicos, culturales y sociales de la escuela
- r. Promover campañas educativas y sociales de: educación de adultos, higiene, antialcohólicas, servicios públicos, pro-seguridad, etc.
- s. Autorizar y vigilar los registros de asistencia del personal
- t. Estudiar y analizar los informes que le presente el personal de la escuela
- u. Preparar los informes que le soliciten sus superiores
- v. Crear un ambiente de trabajo agradable entre el personal de la escuela, así como establecer el reglamento interior de trabajo
- w. Elaborar fichas de evaluación del trabajo de maestros de grupo y del personal administrativo
- x. Aquellas que se presenten y que se encuentren dentro de las funciones inherentes a su nombramiento

## 2. ESPECIFICACIONES

### 2.1 ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA

- a. Se requiere de un profesor normalista titulado, que reúna los requisitos que se mencionan en el Reglamento General de Educación Primaria y que cuente con la puntuación escalafonaria correspondiente

### 2.2 HABILIDADES PERSONALES

- a. Capacidad para dirigir al personal
- b. Buenas relaciones humanas
- c. Capacidad para resolver situaciones conflictivas
- d. Iniciativa

### 2.3 ENTRENAMIENTO

Se requiere de un período de familiarización con las actividades del puesto



## **1. DESCRIPCION DEL PUESTO**

### **1.1 IDENTIFICACION**

**1.1.1 DEPENDENCIA**      ESCUELA PRIMARIA

**1.1.2 PUESTO**              SUBDIRECTOR

### **1.2 DEFINICION**

#### **1.2.1 CONCEPTO GENERAL**

El titular de este puesto es responsable de revisar la correspondencia de la escuela, sustituir a los profesores en sus faltas y desarrollar las funciones del Director en ausencia de éste

### **1.3 ACTIVIDADES**

#### **1.3.1 FUNCIONES**

##### **1.3.1.1 Generales:**

- a. Revisar la correspondencia de la escuela
- b. Sustituir en sus actividades al director y maestros de grupo por inasistencias al plantel
- c. Las demás que le asigne el director de la escuela

## **2. ESPECIFICACIONES**

### **2.1 ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA**

- a. Se requiere de un profesor normalista titulado, que reúna los requisitos que para este puesto se detallan en el Reglamento General de Educación Primaria y que cuente con la puntuación escalafonaria correspondiente

### **2.2 HABILIDADES PERSONALES**

- a. Buenas relaciones humanas
- b. Capacidad en la conducción de personal
- c. Iniciativa
- d. Capacidad para resolver situaciones conflictivas

### **2.3 ENTRENAMIENTO**

Se requiere de un período de familiarización con el puesto

## **I. DESCRIPCION DEL PUESTO**

### **1.1 IDENTIFICACION**

<b>1.1.1 DEPENDENCIA</b>	<b>ESCUELA PRIMARIA</b>
<b>1.1.2 PUESTO</b>	<b>MAESTRO DE GRUPO O DE ACTIVIDADES ESPECIALES</b>

### **1.2 DEFINICION**

#### **1.2.1 CONCEPTO GENERAL**

El titular del puesto es responsable de impartir los programas educativos de la S.E.P. a los alumnos

### **1.3 ACTIVIDADES**

#### **1.3.1 FUNCIONES**

##### **1.3.1.1 Generales:**

- a. Atender la instrucción del grupo que se le encomiende, cuidando que se desarrollen los programas de estudio de la S.E.P.
- b. Guardar y hacer guardar las leyes, reglamentos, programas y disposiciones de las autoridades respectivas
- c. Las demás que le encomiende el director de la escuela y que correspondan a actividades propias de su nombramiento

##### **1.3.1.2 Específicas:**

- a. Hacerse cargo y atender el grupo que el director le señale
- b. Vigilar las condiciones higiénicas y el buen estado del salón, muebles, enseres y útiles escolares
- c. Cuidar que su grupo guarde las condiciones de puntualidad, asistencia, aseo, orden y trabajo
- d. Revisar y corregir los trabajos de los alumnos, entregando cada mes y al finalizar el año, las calificaciones de los mismos a las autoridades escolares
- e. Cultivar en sus alumnos el espíritu cívico y social haciendo que concurren a las ceremonias de tal naturaleza y a las reuniones sociales que la escuela lleve a cabo dentro o fuera de ella
- f. Organizar a los alumnos en sociedades, comités, clubes, etc. y hacer que participen en concursos, exposiciones, excursiones, etc.

- g. Participar en la organización y funcionamiento de la cooperativa y ahorro escolar y, en su caso, en la parcela escolar
- h. Asistir a juntas oficiales y acatar acuerdos superiores
- i. Estudiar y en su caso proponer a las autoridades superiores mejoras a los programas de estudio y libros de texto
- j. Las demás que le asigne el director de la escuela inherentes a su cargo

## 2. ESPECIFICACIONES

### 2.1 ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA

- a. Profesor normalista titulado
- b. Ser de conducta moral intachable
- c. Aprobar el examen médico de salud física y mental

### 2.2 HABILIDADES PERSONALES

- a. Buenas relaciones humanas
- b. Capacidad para la conducción de los alumnos
- c. Capacidad para resolver situaciones conflictivas
- d. Facilidad de expresión oral y escrita

### 2.3 ENTRENAMIENTO

Requiere de un período de familiarización con el puesto

## 1. DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 IDENTIFICACION

1.1.1 DEPENDENCIA

ESCUELA PRIMARIA

1.1.2 PUESTO

SECRETARIA

### 1.2 DEFINICION

#### 1.2.1 CONCEPTO GENERAL

La titular de este puesto desarrollará trabajos de mecanografía, reportes e informes escolares y demás trabajos secretariales

### 1.3 ACTIVIDADES

#### 1.3.1 FUNCIONES

##### 1.3.1.1 Generales:

- a. Realizará trabajos de mecanografía, informes y reportes escolares y otros trabajos secretariales
- b. Las demás que le encomiende el director de la escuela acordes con su nombramiento

##### 1.3.1.2 Específicas:

- a. Mecanografiar los trabajos que le encomiende el director
- b. Elaborar reportes e informes de calificaciones
- c. Elaborar reportes estadísticos
- d. Contestar teléfono
- e. Archivar y actualizar los expedientes personales de alumnos y empleados
- f. Registrar y controlar el activo fijo de la escuela
- g. Registrar y controlar el almacén de materiales de consumo de la escuela
- h. Las demás inherentes a su puesto que le asigne el director de la escuela

## 2. ESPECIFICACIONES

### 2.1 ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA

- a. Conocimientos administrativos o estudios comerciales

### 2.2 HABILIDADES PERSONALES

- a. Dominio de máquina de escribir
- b. Facilidad de expresión oral y escrita
- c. Buenas relaciones humanas

### 2.3 ENTRENAMIENTO

Requerirá de un periodo de familiarización con el puesto

## 1. DESCRIPCION DEL PUESTO

### 1.1 IDENTIFICACION

1.1.1 DEPENDENCIA	ESCUELA PRIMARIA
1.1.2 PUESTO	AUXILIAR DE INTENDENCIA

### 1.2 DEFINICION

#### 1.2.1 CONCEPTO GENERAL

El titular de este puesto es responsable del mantenimiento, conservación y vigilancia de las instalaciones y equipos de la escuela

### 1.3 ACTIVIDADES

#### 1.3.1 FUNCIONES

##### 1.3.1.1 Generales:

- a. Planear y realizar las labores de mantenimiento, conservación y vigilancia necesarias para el buen funcionamiento de la escuela
- b. Las demás inherentes a su cargo que le asigne el director de la escuela

##### 1.3.1.2 Específicas:

- a. Mantener en óptimas condiciones de aseo y vigilancia, las instalaciones, mobiliario y equipo de la escuela
- b. Informar al director de las irregularidades observadas
- c. Las demás que le encomiende el director de la escuela acordes con su puesto

## 2. ESPECIFICACIONES

### 2.1 HABILIDADES PERSONALES

- a. Buenas relaciones humanas
- b. Buen estado de salud física y mental
- c. Conocimientos de los servicios de mantenimiento

### 2.2 ENTRENAMIENTO

Requiere de un período de familiarización para conocer las actividades de la escuela

## C. PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

### a. CONTROL DE ASISTENCIA.- DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACION

#### Dirección

1. El director de la escuela será el encargado de este control y tendrá la facultad de designar otra persona, como encargada del mismo
2. Diariamente pondrá el libro de firmas a disposición del personal, para que anoten su firma, a la hora de entrada y de salida
3. El libro de asistencia se recogerá diariamente 30 minutos después de la hora de entrada, ya que después de este lapso no se permitirá a ningún empleado registrar su entrada, por considerarse el caso como falta injustificada

Las irregularidades en la asistencia del trabajador, deberán ser señaladas en el libro. Para este efecto el director o encargado de este control, revisará el libro con el objeto de anotar en color rojo, las irregularidades observadas en la asistencia, de acuerdo con las claves siguientes:

- R — Retardo
- FJ — Falta justificada
- F — Falta injustificada
- SF — Suspensión por faltas
- N — Nota mala
- SN — Suspensión por notas malas
- P — Permiso económico
- L — Licencia médica
- A — Amonestación

#### Sanciones

4. las sanciones que se aplicarán a las personas que incurran en algunas de las situaciones mencionadas en el punto anterior, según el reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la S.E.P., son, entre otras:
  - a. Cuando el empleado acumule dos retardos, comprendidos entre 11 y 20 minutos posteriores a su hora de entrada, será acreedor a una "Nota mala"
  - b. Será sancionado con una nota mala, por un retardo posterior a los 20 minutos de su hora de entrada, sin exceder de 30
  - c. Por cada 5 notas malas por concepto de retardos, el empleado será suspendido un día en su labores, descontándole de su sueldo el importe correspondiente

d. En caso de faltas injustificadas, además del descuento correspondiente al sueldo, se impondrán a los infractores las siguientes sanciones:

—Por dos faltas injustificadas, amonestación por escrito

—Por 3 faltas injustificadas, un día de suspensión sin goce de sueldo

—Por 4 faltas injustificadas, dos días de suspensión sin goce de sueldo

—Por 4 faltas injustificadas consecutivas o bien, 8 faltas injustificadas en un periodo de 30 días hábiles, procederá el acta de abandono de empleo con base en lo establecido en el artículo 60 del mencionado reglamento

#### Descuentos

5. Con base en los datos inscritos en los libros de asistencia, se elaborará el reporte de inasistencia que deberá ser autorizado por el director y enviado a la Dirección General de Primarias correspondiente, a efecto de que tramite los ajustes y descuentos al sueldo de cada uno de los empleados que hayan incurrido en dichas sanciones

#### b. ACTIVO FIJO.- DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE OPERACION

La escuela puede hacerse llegar artículos de activo fijo por los siguientes medios:

- Envíos de la S.E.P.
- Sociedad de padres de familia
- Cooperativa escolar
- Donaciones

#### Altas

1. Estos bienes deberán darse de alta ante el Departamento de Inventarios de la S.E.P., por lo que, el encargado del activo fijo procederá a elaborar el "Aviso de alta" FAC-1, el cual se deberá anexar al oficio de solicitud correspondiente y la documentación comprobatoria de la recepción de los artículos

No será necesario realizar el paso anterior, si los bienes hubieran sido enviados por el Departamento de Almacenes de la S.E.P., ya que, en todos los casos, esta dependencia efectúa dicho trámite al remitir los artículos

### Tarjeta de control

2. Con el fin de controlar en forma adecuada aquellos artículos que aún no cuenten con tarjeta de franja amarilla del Departamento de Inventarios, el encargado del activo fijo, conservará una copia del documento que ampare la recepción de los artículos, anotando en el cuerpo del mismo los datos siguientes:

- Localización
- Nombre y firma del responsable

A continuación archivará la forma de referencia en el control del activo fijo, el cual estará integrado por las tarjetas franja amarilla que se hayan recibido del Departamento de Inventarios y por las copias de los documentos mencionados en el párrafo anterior

La clasificación para archivo será como sigue:

- Las tarjetas franja amarilla se ordenarán de acuerdo al número de clave del artículo. Dicho número será asignado por el Departamento de Inventarios de la S.E.P.
- Los documentos que amparen recepción de artículos, se conservarán en orden cronológico de recepción

Adicionalmente a los documentos descritos, elaborará la "Tarjeta de custodia de activos fijos" FAC-2

3. Posteriormente el Departamento de Inventarios enviará las tarjetas blancas y amarillas al encargado del activo fijo, quien cotejará las especificaciones de los artículos contra los documentos que amparen la recepción de los mismos. Una vez que se haya cerciorado de la corrección de la información, procederá a realizar las operaciones siguientes:

- Archivar la tarjeta franja amarilla en el grupo que le corresponda
- Devolver al Departamento de Inventarios la tarjeta blanca, debidamente firmada

### Cambio de responsable

4. En cada ocasión que existan cambios de posesión de bienes, los responsables de su custodia darán aviso al encargado del activo fijo, para que proceda a actualizar los auxiliares correspondientes



### Recuentos

5. El encargado del activo fijo practicará inventarios periódicos por lo menos una vez cada seis meses, con el fin de cotejar los datos asentados en los registros contra los bienes respectivos, debiendo verificar que se encuentren en buen estado

### Bajas

6. Las causas por las que puede darse de baja un bien de activo fijo son las siguientes:

- Destrucción
- Obsolescencia
- Extravío
- Traspasos

En los casos anteriores, el encargado del activo fijo procederá a comunicar dichas situaciones al Departamento de Inventarios de la S.E.P., utilizando la forma denominada "Solicitud de baja de activos fijos" FAC-3. Una vez que los inspectores de ese Departamento recojan el bien, se obtendrá la constancia correspondiente, procediendo a actualizar las tarjetas de custodia de activos fijos

## CAPITULO V

### INVESTIGACION DE CAMPO

#### 5.1 Instrumento de investigación

Con el fin de aprobar o desaprobar la hipótesis de este trabajo, realicé la investigación de campo con 200 directivos de escuelas primarias en el D. F., con la que pudimos comprobar que la hipótesis de este trabajo es válida y el problema que trae consigo los pocos conocimientos en administración escolar, está presente en la escuela mexicana, de tal forma que de todos los maestros encuestados, un 80% está dispuesto a realizar estudios específicos de administración escolar, para proveerse de las técnicas y conocimientos básicos para dirigir mejor sus escuelas, con lo que la hipótesis queda comprobada.

El instrumento de investigación a que hemos hecho mención es el que se anexa a continuación.

1.- ¿Qué tipo de dirección aplica?

- a) Laissez Faire ( )
- b) Democrática ( )
- c) Autocrática ( )

2.- ¿Qué sistema usa para el archivo?

- a) Numérico ( )
- b) Cronológico ( )
- c) Alfabético ( )
- ch) Ninguno ( )

3.- ¿Realiza o realizó estudios profesionales de administración?

- a) sí ( )
- b) no ( )

4.- ¿Tendría ventajas para el desempeño de su dirección los servicios de una secretaria comercial?

- a) sí ( )
- b) no ( )

5.- ¿Le gustaría recibir conocimientos de tipo profesional en administración pública?

- a) sí ( )
- b) no ( )

6.- ¿Estudia o terminó la Licenciatura de Educación Primaria?

- a) sí ( )
- b) no ( )

7.- ¿Considera que la SEP debe establecer la Escuela de Administración pública a que la obliga la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, para todo aquel que quiera ser buen Director?

- a) sí ( )
- b) no ( )

8.- ¿Cómo debe llamársele al Maestro que le ayuda en las funciones directivas?

a) Secretario ( )

b) Subdirector ( )

9.- ¿A su juicio cuántos grupos debe tener una Escuela Primaria?

a) 6 ( )

b) 12 ( )

c) 18 ( )

d) 24 ( )

10.- Funciona en su escuela el Consejo Técnico Consultivo.

a) Sí ( )

b) No ( )

11.- ¿Qué le ha satisfecho más en el Servicio Educativo, ser Director o Maestro?

a) Director ( )

b) Maestro ( )

c) Ambas por igual ( )

12.- ¿En todos sus actos de dirección, observa fielmente el reglamento?

a) sí ( )

b) no ( )

c) Se hacen excepciones ( )

13.- Si un maestro le falta 8 veces salteadas en un período de 30 días sin justificación usted puede.

a) Levantar acta de abandono de empleo ( )

b) Reunir al Consejo ( )

c) Reportar las faltas únicamente ( )

14.- Acostumbra leer Leyes y Reglamentos relacionados con la Educación.

- a) Constantemente ( )
- b) Algunas veces ( )
- c) Nunca ( )

15.- Cuando les llama la atención a los maestros lo hace

- a) En privado ( )
- b) En público ( )
- c) En privado pero con ( )  
testigos

16.- ¿Respecto a la posición con los maestros Ud. se considera?

- a) Su amigo y compañero ( )
- b) La autoridad y su jefe ( )

17.- Concientiza a los niños sobre el ahorro escolar?

- a) sí, a todos ( )
- b) No ( )
- c) Sólo a los grados superiores ( )

18.- ¿Permite que los niños barran y trapeen si es necesario?

- a) Sólo por crear hábitos ( )
- b) No, lo prohíbe el reglamento ( )
- c) Sí, por hábitos y por ( )  
reglamento

19.- ¿Cómo acostumbra presentar a un nuevo compañero?

- a) A cada maestro ( )
- b) En una Asamblea de los ( )  
Lunes
- c) No tiene importancia ( )

20.- ¿Aplica programas de relaciones humanas?

- a) Sí ( )
- b) No ( )
- c) No se han dado a conocer ( )

21.- Marque dos grados en que trabajen los maestros más preparados de su escuela?

- a) Primero ( )
- b) Segundo ( )
- c) Tercero ( )
- d) Cuarto ( )
- e) Quinto ( )
- f) Sexto ( )

22.- Invariablemente su trato con sus compañeros es?

- a) Amable ( )
- b) Cordial ( )
- c) Formal ( )

5.2 CODIFICACION DE DATOS

La encuesta se aplicó a 200 maestros con puestos directivos, cuyas respuestas fueron las siguientes

PREGUNTAS	N. C.	RESPUESTAS				%
		a	b	c	ch	
1.- a) Laissez Faire	12	0				6%
b) Democrática			180			90%
c) Autocrática				8		4%
2.- a) Numérico		40				20%
b) Cronológico			14			7%
c) Alfabético				140		70%
ch) Ninguno					6	3%
3.- a) Sí		40				20%
b) No			160			80%
4.- a) Sí		80				40%
b) No			120			60%
5.- a) Sí		162				86%
b) No			28			14%
6.- a) Sí		140				70%
b) No			60			30%
7.- a) Sí		170				85%
b) No			30			15%
8.- a) Secretario		24				12%
b) Subdirector			176			88%
9.- a) 6		4				2%
b) 12			80			40%
c) 18				110		55%
ch) 24					6	3%
10.- a) Sí		194				97%
b) No			6			3%
11.- a) Director		14				7%
b) Maestro			86			43%
c) Ambas por igual				100		50%
12.- a) Sí		60				30%
b) No						
c) Se hacen excepciones				140		70%
13.- a) Levantar acta de abandono de empleo		46				23%
b) Reunir al Consejo			20			10%
c) Reportar las faltas únicamente				134		67%
14.- a) Constantemente		60				30%
b) Algunas veces			134			67%
c) Nunca				6		3%

N.C. No contestadas

PREGUNTAS	N. RESPUESTAS				%
	C.	a	b	c	
15.- a) En privado		183			91%
b) En público					
c) En privado pero con testigos				12	6%
16.- a) Su amigo y compañero		194			97%
b) La autoridad y su Jefe			6		3%
17.- a) Sí, a todos		166			83%
b) No			26		13%
c) Sólo a los grados superiores				8	4%
18.- a) Sólo por crear hábitos		80			40%
b) No, lo prohíbe el reglamento			102		51%
c) Sí, por hábitos y por reglamento.				18	9%
19.- a) A cada Maestro		50			25%
b) En una asamblea de los lunes			150		75%
c) No tiene importancia					
20.- a) Sí		144			72%
b) No			20		10%
c) No se han dado a conocer				36	18%
21.- a) Primero		144			72%
b) Segundo			2		1%
c) Tercero				2	1%
ch) Cuarto				2	1%
d) Quinto	50				25%
e) Sexto		144			
22.- a) Amable		160			80%
b) Cordial					
c) Formal			40		20%



## CONCLUSIONES:

La encuesta que se aplicó a los maestros fue sencilla en general, de la cual se obtienen las siguientes conclusiones:

- 1.- El 90% de los directores aplican la dirección democrática, 6% dejó sin contestar la pregunta y 4% usan la dirección autocrática.
- 2.- 70% usan para su archivo el sistema alfabético. 20% el numérico, 7% el cronológico y 3% no usa ningún sistema de archivo.
- 3.- 80% no ha realizado estudios profesionales de administración 20% dijo que sí aunque consideraron el curso de organización y administración de la licenciatura como profesional.
- 4.- 60% considera que los servicios de una secretaria mecanógrafa, no traería ventajas para la dirección, el 40% restante consideró que sí es ventajoso.
- 5.- 86% le gustaría recibir conocimientos de tipo profesional de administración, al 14% no le gustaría.
- 6.- 70% de los entrevistados estudian o terminaron la licenciatura, 30% no la estudian.
- 7.- 85% consideran que la S. E. P. establezca la escuela de administración para directores, 15% no piensa así.
- 8.- 88% piensa que debe crearse la plaza de Subdirector de Educación Primaria y el 12% considera que debe seguir llamándosele secretario.
- 9.- 55% creen que las escuelas deben tener 18 grupos, 40% que deben ser de 12 grupos, 2% de 6 y 3% de 24 grupos.
- 10.- En 97% de escuelas funciona el Consejo Técnico Consultivo, y en un 3% no.
- 11.- Al 43% le ha satisfecho más ser maestro de grupo que director,

- 12.- 30% aplican fielmente el reglamento, 70% corresponde a los que hacen excepciones y no lo aplican con rigor.
- 13.- Solo un 23% conoce a fondo el reglamento de las condiciones generales de trabajo de la S. E. P.
- 14.- 67% leen leyes sobre educación algunas veces, 30% constantemente y 3% nunca.
- 15.- 94% llaman la atención en privado, 6% en privado pero con testigos.
- 16.- 97% se consideran amigos y compañeros de los maestros y 3% autoridad y jefe.
- 17.- 83% concientiza a todos los niños para el ahorro escolar, y sólo 4% lo hacen con los grupos superiores.
- 18.- Sólo el 9% conoce a fondo el reglamento de las escuelas primarias de la República Mexicana, desconocen algo fundamental: Los niños deben barrer y trapear su escuela y su salón, cuando sea necesario.
- 19.- Sólo 25% introducen a un nuevo compañero presentándolo a cada uno, como es la forma más correcta según lo recomiendan las relaciones humanas, el 75% lo hacen eligiendo la forma más sencilla: en una asamblea de los lunes.
- 20.- Sin embargo el 72% aplican programas de relaciones humanas, 10% no aplican estos programas y 18% indicaron que no se han dado a conocer.
- 21.- Un 72% ubica a los maestros más preparados en 1° y 6°. 25% en 5°, y el 3% en grados de 2° a 4°.
- 22.- 80% lleva un trato amable y cordial y 20% lo hacen formal.

Se puede afirmar que los directores saben en términos generales lo que deben hacer, empero se nota el interés manifiesto de aprender a administrar. 86% afirmaron que les gustaría realizar estudios de administración para dirigir mejor. Esta de prueba

del constante afán de superación profesional y personal a que está dispuesto el Magisterio de México.

Es bajo el número de los que conocen a fondo el reglamento, va del 9 al 20% lo que indica mayor atención en este renglón.

El 90% usa la dirección democrática sin conocer a fondo todos sus principios y con desconocimiento absoluto de los otros tipos de dirección.

CONCLUSIONES:

- 1.- Todo director escolar debe tener los conocimientos generales de administración, que son fundamentales para dirigir con éxito una empresa y lograr los objetivos que se persiguen.
- 2.- Todo administrador debe buscar el bienestar y tranquilidad de los hombres que le ayudan en el trabajo.
- 3.- Un buen administrador debe tener conocimiento profundo del ser humano, gustar de la gente, ayudar y servir a la gente.
- 4.- Administración y organización para lograr armonía y servir con eficiencia.
- 5.- Los directores escolares deben conocer los tipos de dirección más usados y aplicar fundamentalmente la democrática.
- 6.- El director de la escuela debe ser líder y no jefe, fuerza motora que inspire a cada maestro a realizar en forma positiva su trabajo.
- 7.- La dirección requiere de conocimientos pedagógicos y de administración escolar, manejo de personal, que garanticen un buen desempeño en la acción de dirigir.
- 8.- El director debe compartir autoridad, y procurar satisfacer el interés de grupo de la comunidad.
- 9.- El director debe ser compañero y amigo para ganar la confianza y colaboración de los maestros, de los trabajadores y de los alumnos.
- 10.- Los directores que permiten a los maestros sentir que forman parte de la escuela y logran su participación en el trabajo en armonía y comprensión, aplican la dirección democrática.
- 11.- A través del Consejo Técnico Consultivo se aplica la dirección democrática.
- 12.- El lenguaje de la dirección, debe ser el lenguaje de las relaciones humanas, respetar y dignificar a cada maestro.

- 13.- La dirección debe desprenderse de egoísmos y rencores, de prejuicios y preferencias. Procurar un trato igual para todos.
- 14.- Los directores deben conocer los problemas de la educación básica para dirigirla bien.
- 15.- El director debe tener auténtica vocación por las causas humanas y servir desinteresadamente.
- 16.- Las amenazas, las indirectas, las caras agrías, las incomprendiones, el descontrol, los rumores, son malos consejos para dirigir bien.
- 17.- Transformar al niño en un ser útil y productivo, es el fin último de la educación, a la que debe coadyuvar la administración y dirección escolar, por lo que todo maestro debe concebir la profesión como una actividad que no se excluye de la necesidad de desarrollar funciones administrativas, ya que en la propia labor docente se prevé, se planea, se organiza, se dirige, se controla y supervisa para obtener buenos resultados en esta tarea apasionante y bella.

PROPOSICIONES:

1.- Establecer para los maestros en servicio la carrera de administración pública, o administración escolar, para que todos aquellos que deseen ser directores de escuelas y ejecutivos de la educación, se preparen convenientemente para lograr ese objetivo y no sea, a base de años de servicio y de estudios psicopedagógicos únicamente, como se acumulen puntos escalafonarios para el ascenso a director e inspector. Es necesario y conveniente enseñar a los maestros a dirigir y administrar la educación, proveerlos de los elementos técnicos para un buen desempeño en la dirección escolar y así terminar con las inspiraciones personales y con el empirismo que han prevalecido en este campo.

Administrar en general, requiere de preparación, de aptitudes, de vocación específicas; a través de la preparación, se terminará con algunas fallas que por falta de ésta, se han observado en este terreno.

La dirección de mejoramiento profesional del magisterio, debe implantar las medidas adecuadas para estructurar un curso formal y mejor una carrera de administración escolar, a nivel licenciatura, para los maestros de educación básica y media básica en servicio.

El SNTE como defensor de los derechos de los trabajadores, debe procurar el cumplimiento de todas las concesiones que a éstos hacen las leyes. El inciso "F" del artículo 143 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentario del apartado B del artículo 123 Constitucional, es un derecho del trabajador y obliga a la Secretaría de Educación Pública, cumplir con lo siguiente:

"F" Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional"

Es necesario que las autoridades de la S. E. P., desde el más alto nivel, recapaciten esta disposición y acuerden la creación de la escuela a nivel licenciatura, para los trabajadores docentes de la S. E. P.

Que los planes y programas de la licenciatura de educación normal en lo sucesivo concedan importancia a cursos de administración y dirección escolar, y se incluyan en ellos, y pueda realizarse una maestría en esta especialidad como ya lo hace la O. N. U., mediante acuerdo con la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.

## B I B L I O G R A F I A .

- 1.- *Administración y Legislación Educativa ( Antología )*  
S. E. P. 1976 Sergio de Alba Mora y Otros.
- 2.- *Administración del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.*  
*Dirección de Estudios Profesionales.- Centro de Comunicación*  
*y Tecnología Educativa. I. P. N. Carlos Díez Sánchez, Ma. del*  
*Carmen Lozano, Leroux, Héctor Cedano Grijalba .*
- 3.- *Archivonomía.- I. E. C. A.*
- 4.- *El Análisis de Sistemas aplicado a la formación de Maestros y*  
*al desarrollo del Currículum.- Taher A. Razik.*
- 5.- *Administración en Broma.- Fabián Martínez Villegas.*
- 6.- *Comunicación en Negocios en Pequeño.- I. I. Raines.*
- 7.- *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.*
- 8.- *Organización y Administración Escolar de Lourenco Filho.*  
*Editorial Kapelusz.*
- 9.- *Plan Nacional de Educación.*
- 10.- *Cómo motivar a la gente. Joek H. Mcquaig.*
- 11.- *Filosofía y Política de la Educación.- Antología.- Amador -*  
*Jiménez Alarcón.*
- 12.- *3a. Plática de Sistemas Administrativos del Gobierno Federal*  
*( Charla en T. V. ), Enero 1978. .*
- 13.- *Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de-*  
*la República Mexicana.*
- 14.- *López Portillo José.- Su Pensamiento Volúmen No. 2*
- 15.- *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.*
- 16.- *Reglamento Interior de Trabajo de la S. E. P. Sept. 1978.*
- 17.- *Las Relaciones Humanas en el Trabajo y la Familia. Pierre G.*  
*Weil.*