

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

**LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN LA
ESCUELA PRIMARIA DEL DISTRITO FEDERAL**

TESINA:

**Que para obtener el título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Presenta:

MILLDRED ACUÑA RODRIGUEZ

Directora de Tesina:

PATRICIA LEDESMA VAZQUEZ

MEXICO, D.F.

ABRIL, 2009

DEDICATORIAS

En primer lugar a ti Dios, por haberme dado la vida y en especial por tantas bendiciones recibidas.

A MI MADRE:

Que me brindaste tu apoyo, consejos y en los momentos mas difíciles me alentaste a seguir adelante, anhelando que siempre me preparara para enfrentarme a la vida, hoy se ven culminados nuestros esfuerzos y mis deseos, Iniciándose así, una etapa en mi vida, en la que siempre estarás en mi corazón. Por ello, a dios y a ti. Gracias.

A MI ESPOSO:

Por la infinita paciencia y apoyo que me brindaste en todo momento para culminar una de mis mas grandes metas. Con todo mi amor y mi cariño. Gracias.

A MI HERMANO MARTIN:

Como un testimonio de agradecimiento, porque gracias a los consejos que he recibido de ti, llegué a realizar la más grande de mis metas, la cual constituye un reto valioso para la vida personal y profesional. Gracias por siempre ser mi apoyo y mi principal alentador.

A MIS HIJOS:

Luisito y Jessica que sin que lo supieran fueron mi motivo de superación. Gracias por soportar grandes ausencias y por sonreírme cada día alentándome a culminar este gran reto familiar.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS:

Que durante mi vida académica he tenido el honor de tener su amistad, su apoyo, a cada uno de ellos les doy las gracias, sin ustedes no hubiese podido llegar hasta el final. Principalmente después de tantos tropiezos gracias Wendy, Fabi, por ser mi apoyo cuando más lo necesite.

A MIS CUÑADAS (OS):

Aidee y David gracias porque ustedes estuvieron con mis hijos ocupando y tratando llenar mis ausencias, por aceptar y cuidar a mis hijos para que yo pudiera salir delante de este reto que me propuse.

A MIS PROFESORES:

Que sin duda alguna han sido grandes formadores y a los que les debo haber llegado hasta el final de lo que ha sido un sinuoso y dificultoso momento académico. Y que sin su apoyo y ayuda no hubiese tenido el fin tan anhelado, que estoy por alcanzar. Sobre todo el entusiasmo que me transmitían para culminar exitosamente esta carrera, no tengo palabras para agradecerles, que dios los bendiga.

INDICE

	Página
Introducción	1
Capítulo 1.- La Educación Primaria en México	3
1.1.- Antecedentes Históricos de la Educación en México.....	4
1.2.- Organización de la Escuela Primaria en el Distrito Federal.....	8
Capítulo 2.- Etapas del Proceso Administrativo	15
2.1.- Planeación.....	20
2.2.- Organización.....	23
2.3.- Dirección.....	30
2.4.- Control.....	32
Capítulo 3.- Los Manuales Administrativos	34
3.1.- El Manual de Organización.....	38
3.2.- La importancia de los Manuales de Organización.....	42
Capítulo 4.- El Manual de Organización de la Escuela Primaria en el Distrito Federal	49
4.1.- .Cuadro comparativo “El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal y Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos”	54

Capítulo 5.- Recomendaciones para el mejoramiento del Manual de Organización de la Escuela Primaria en el Distrito Federal.....	74
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	76

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta mi experiencia de madre de familia, me he percatado que en las escuelas en donde el Director conoce y aplica adecuadamente la Administración Escolar (como proceso administrativo), se genera un ambiente de cordialidad y buen funcionamiento dentro de la escuela.

En otras ocasiones me he encontrado con Directores que carecen por completo de los conocimientos mínimos necesarios para el desempeño del cargo y esto es debido a que el Magisterio tiene su propio sistema de ascenso, ya que como parte de la estructura formal el sistema es escalafónario, no existe una categoría intermedia entre el Maestro de Grupo y el Director, es decir, que al maestro que asciende al cargo de director escolar es por derecho a su antigüedad lo correcto debería ser que fuera por su preparación y experiencia, prevaleciendo la necesidad de una figura encargada de la labor administrativa, que pueda dirigir adecuadamente la organización del plantel educativo.

Lo que genera resistencia y desavenencia respecto a la ejecución y desempeño del Director escolar; motivo por el cual los Profesores de Grupo hacen notoria su inconformidad con la forma en que aquél dirige la escuela.

Bajo esta circunstancia surgió la inquietud de investigar y analizar el Manual de Organización de la Educación de la Escuela Primaria, el cuál sirve como una guía, una fuente de información y consulta del Director Escolar, Maestros y trabajadores, así como a las autoridades que lo necesiten.

Es importante reconocer que en el entorno educativo, sobresale la necesidad de administrar eficaz y eficientemente la actividad docente, así como el proceso educativo, ello genera innumerables controles, reportes, círculos de información que permiten medir, preservar y mejorar el nivel educativo; todas estas funciones son especializadas y configuran el ámbito propiamente administrativo.

En este sentido el objetivo de este trabajo es el estudio sobre la importancia del Manual de Organización de la Escuela Primaria del Distrito Federal; para su elaboración se recurrió a textos especializados, documentos oficiales, pláticas y entrevistas informales con personas involucradas en distintas áreas de responsabilidad en diferentes escuelas primarias.

En el primer capítulo se da un breve preámbulo de los antecedentes de la educación primaria en México, señalando algunos acontecimientos educativos que me parecen interesantes, después se aborda la estructura de la organización de la escuela primaria en el Distrito Federal.

En el segundo capítulo, puntualizo todas las etapas que contiene el Proceso Administrativo considerado parte fundamental y esencial de la Administración.

En el tercer capítulo detallo la estructura y contenidos de los Manuales Administrativos; en el capítulo cuatro reflexiono la importancia del manual de Organización de la Educación de la Escuela Primaria y exhibo el mismo para que sea objeto de estudio y dar mi opinión de su finalidad y funcionalidad, posteriormente incluiré en un quinto capítulo las sugerencias y recomendaciones a las que llegué después de mi investigación para el mejoramiento del mismo.

Suplementariamente se encuentra la conclusión, además la bibliografía revisada y utilizada para la integración de este trabajo recepcional.

CAPÍTULO UNO

LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN MÉXICO

1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

Al considerar estudiar la historia de la educación me concentré en presentar una perspectiva sintetizada, de algunos procesos que ha tenido el sistema educativo poniendo más atención en la educación Básica.

La educación en México, ha sido dominada por un contexto de historias concretas, con rupturas y contradicciones, búsquedas y adaptaciones; tanto en los sucesivos textos legales que la han normado, como en las prácticas escolares de la vida cotidiana, pueden verse como respuestas a ideales políticos difícilmente realizables o concepciones realistas del desarrollo del país que persisten en tratar de imponerse.

“En este siglo hubo fechas particularmente relevantes en cuanto marca un fin o un principio y constituyen lapsos de periodización histórica en un accidentado camino.”¹

Una fecha fundamental es la creación de la Secretaría de Educación Pública (1921); la implantación de la educación socialista (1934); la reforma al artículo 3º constitucional de 1946 donde se forma la unidad nacional, que fue complementaria de otras políticas de estabilización política y auge económico.

El movimiento estudiantil de 1968 es una clara advertencia de los desajustes sociales y educativos imperantes de esa época, siendo esta una advertencia del fin de un estilo de desarrollo que había sido adoptado desde la segunda Guerra Mundial.

¹ Latapí, Pablo. (1998) *Un siglo de educación nacional*. Tomos I FCRE, México P.24

Una grave crisis en 1982, que llevó a adoptar orientaciones neoliberales en la economía, así como las de diciembre de 1994; las transformaciones emprendidas con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Enseñanza Básica y Normal, las reformas al artículo 3º constitucional y la promulgación de la Ley General de Educación.

Ahora continuaré con algunas definiciones sobre la educación:

La palabra **educación** proviene del latín *educere* "guiar, conducir" o *educare* que significa "formar, instruir".²

“Por educación entendemos, la influencia intencional y sistemática sobre el ser juvenil, con el propósito de formarlo y desarrollarlo, pero también significa la acción general, difusa de una sociedad sobre las generaciones jóvenes con el fin de conservar y transmitir y recrear su existencia colectiva.”³

Ahora bien "La educación en la escuela primaria, es la suma total de los procedimientos por medio de los cuales, la sociedad inculca a las nuevas generaciones sus fuerzas, capacidades e ideales, con el fin de asegurar su propia existencia y evolución".⁴

La organización de la escuela primaria en general, depende en gran parte de los organismos superiores que la dirigen. El objetivo de la organización es la totalidad de la vida de la escuela, buscando la coordinación de los diversos elementos que la forman para que satisfagan las necesidades educativas más importantes.

² Diccionario de la Educación.

³ Reyes Rosales Jerónimo.(1978) *Historia General de la Educación*; Ediciones Normal Veracruzana. 1978. p.12

⁴ Reyes Rosales Jerónimo.(1978) *Historia General de la Educación*; Ediciones Normal Veracruzana. 1978. p.13

El Marco jurídico de la educación y los postulados que principalmente orientan la educación se establecen en el siguiente apartado, y solo mencionaré los más relevantes:

- **El Artículo 3º.** Todo Individuo tiene derecho a recibir educación. El estado-Federación, estados y Municipios impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias (...)
- **El Artículo 31.** Son obligaciones de los mexicanos: Hacer que sus hijos o pupilos concurren a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación primaria y secundaria, y reciban la militar, en los términos que establezcan la ley;

La Ley General de Educación es un documento de compromiso con los principios y anhelos educativos que el pueblo de México ha forjado en el curso de su historia.

- **En el Artículo 1º.-** Está Ley que regula la educación que imparte el Estado-Federación, entidades, federativas y municipios-, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimientote validez oficial de estudios.
- **Artículo 2º.-** Todo individuo tiene derecho a recibir educación y por lo tanto, todos los habitantes del país tiene las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con sólo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.
- **Artículo 3º.-** El estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la

conurrencia previstos en la Constitución Política Mexicana y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente ley.

- **Artículo 5º.**- La educación que el Estado deba impartir es Laica y, por lo tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.
- **En el Artículo 12,** destaca que la autoridad educativa federal corresponde regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica; realizar la planeación y la programación globales del sistema educativo nacional, evaluarlo y fijar los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas locales deben realizar; así como garantizar el carácter nacional de la educación básica, la normal y demás para la formación de maestros.
- **El artículo 32** señala que las autoridades educativas establecerán condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada individuo, una mayor equidad educativa así como el logro de una efectiva igualdad en oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos.⁵

Las necesidades educativas que se desprenden de este marco jurídico apuntan hacia una necesaria descentralización de los servicios educativos para conjugar los aspectos de carácter nacional con los de naturaleza regional, local, y étnica; destacan también la necesidad de lograr – en la planeación – una articulación entre los gobiernos federal, estatal y municipal. Con respecto a los docentes se destaca el requerimiento de ofrecer distintas opciones para su formación, centradas en su labor a fin de que pueda cumplir con el papel central que la modernización educativa le exige.

⁵ Ley general de Educación.

1.2.- ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA PRIMARIA EN EL DISTRITO FEDERAL

La buena organización de la escuela primaria, tiende a enriquecer la vida en los aspectos culturales, sociales y económicos.

Para poder entender que tipo de organización se cuenta en la escuela de Educación primaria del Distrito Federal, la SEP maneja reglamentos, normas y lineamientos que a continuación sólo se mencionarán, para no perder el tema principal del mismo.

- Acuerdo Núm. 96. Relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias
- Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria
- Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Primaria 2000-2001
- Normas de Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para Escuelas Primarias Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo Nacional Periodo Escolar 2001-2002”⁶

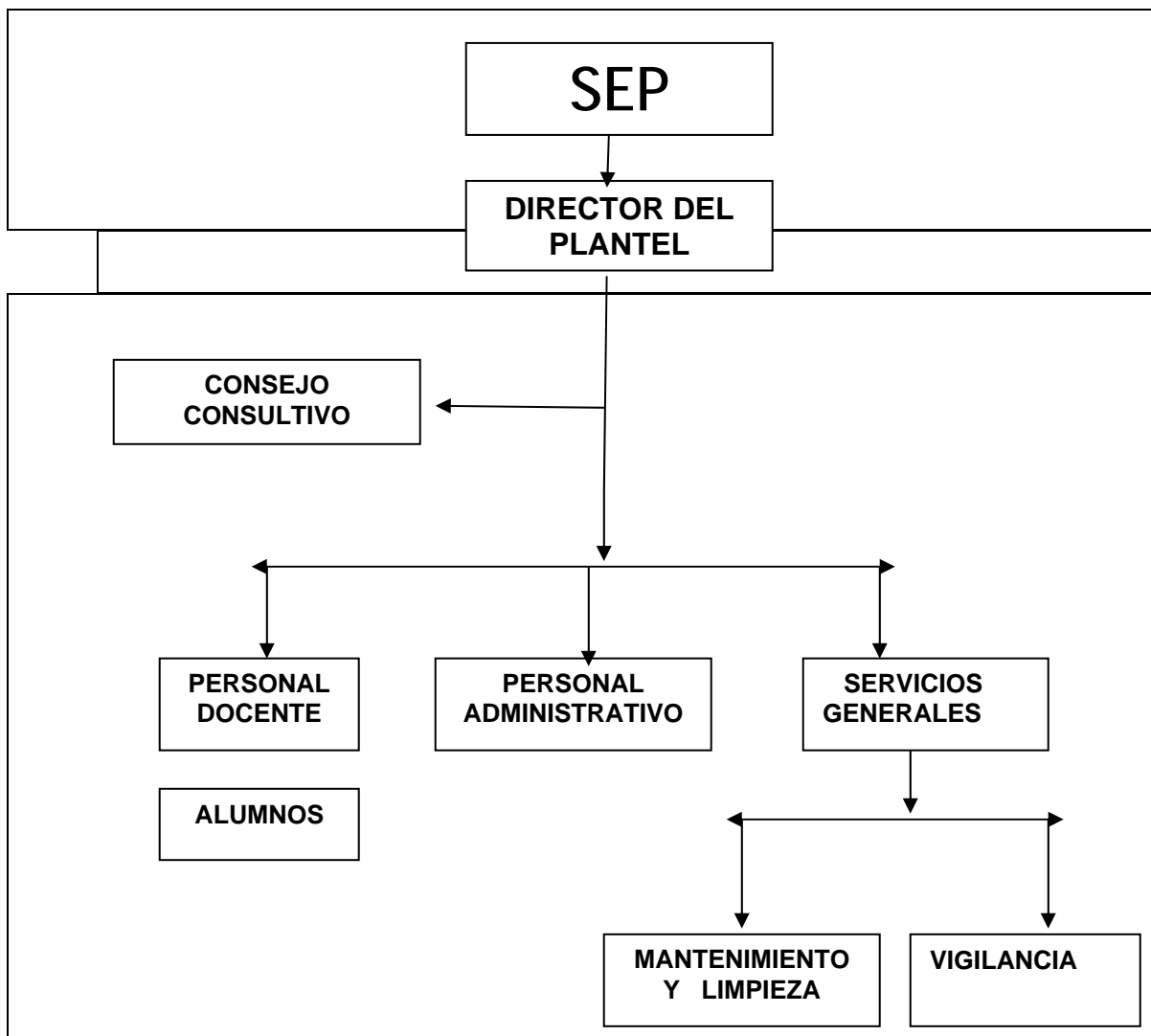
Primero es indispensable que en una organización se establezca su estructura, ésta será efectiva si todos los integrantes contribuyen al desarrollo de los objetivos, será eficiente si su estructura esta bien establecida.

La SEP no cuenta con un organigrama de la escuela de educación primaria, así que estableciendo que ésta pertenece a una organización formal y que su estructura de funciones está establecida y que un organigrama permite representar los niveles jerárquicos, las funciones, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

⁶ Avitia, Hernández Antonio. (2001) *Vademécum del Maestro*. Editorial Porrúa. México. pp. 191-300.

A continuación presento un organigrama de la escuela primaria, en donde se puede apreciar la estructura orgánica de la institución:

ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA PRIMARIA



Para que la escuela primaria llegue a tener una verdadera organización, deben tenerse en cuenta estos dos puntos:

1.- Organización desde el punto de vista material de la escuela: se refiere a la situación y construcción del edificio escolar como cosa importante porque ejerce una gran influencia en su educación.

2.- Organización desde el punto de vista administrativo y docente: se refiere a los libros que deben llevarse en una escuela primaria, que son: Libros de Matrícula, el de la asistencia diaria de los niños a las clases, así como también se anotarán en él, los retardos y las inasistencias, con el fin de llevar el récord de la asistencia diaria a la escuela; por solo mencionar algunos.

Para conocer el funcionamiento de la Educación de la Escuela Primaria se estudiaron los **Lineamientos para la organización y funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos**; que cuenta con todas las normas que un Director de Educación Primaria debe y necesita saber para el funcionamiento de la escuela.

Las actividades comprendidas dentro de la organización escolar:

“Es la estructura de la Organización: Un requisito básico para cumplir con el trabajo es que lo realicen las personas indicadas. La responsabilidad del Director consiste aquí en determinar y clasificar el trabajo a realizar.

La Delegación: El director puede ocuparse de efectuar todo el trabajo y tomar todas las decisiones necesarias o bien asignar una gran parte de las mismas al personal a su cargo y reservar aquellas actividades que impliquen mayor responsabilidad. La delegación consiste en confiar y transmitir funciones de Autoridad a otras y hacerles que respondan por los resultados obtenidos.

Determinación de relaciones: El Director del plantel debe recordar que el propósito de esta etapa es determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo, distribución de posprogramas de estudio por grado, los apoyos didácticos necesarios, asignación de aulas y demás espacios de trabajo; muebles para el o grupos asignados, realizar los trámites correspondientes para solicitar o comprar materiales que le hagan falta, coordinar y tramitar a quién

corresponda la conservación y mantenimiento del plantel bajo su responsabilidad.”⁷

El acuerdo administrativo es un instrumento normativo expedido por el poder ejecutivo. En este tipo de norma jurídica existe, en primer término, los emitidos por el presidente de la República, y en segundo, los formulados por los secretarios de Estado y / o autoridad competente.

A continuación se presenta una serie de acuerdos relativos a la educación básica, por lo que se establecen normas de evaluación del aprendizaje en Educación Primaria, secundaria y Normal, que sirven como ejemplo para nuestro propósito y además permitirán disipar dudas sobre la materia.

ACUERDO NÚMERO 96, “Establece la Organización y funcionamiento de las Escuelas Primarias”.⁸

ARTICULO 1o.-El presente acuerdo rige la organización y funcionamiento de las escuelas primarias dependientes de la Secretaría de Educación Pública y de las escuelas particulares de este tipo que la propia Secretaría autorice, conforme a las disposiciones legales aplicables.

ARTICULO 2o.-Las escuelas de educación primaria son instituciones destinadas a proporcionar educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos, y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social.

⁷ *Manual del Director del Plantel de Educación Primaria.* (1986). SEP, México.

⁸ (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el Martes 7 de Diciembre de 1982)

La Clasificación de las Escuelas Primarias se localiza en los artículos:

ARTICULO 8o.-Las escuelas primarias se clasifican:

I.- Por su ubicación:

- a) **Urbanas:** escuelas que se localizan en núcleos de población mayores de 2,500 habitantes.
- b) **Rurales:** escuelas que se localizan en núcleos de población menores de 2,500 habitantes.

II.-Por su organización:

- a) **De organización completa:** escuelas que imparten los seis grados de educación primaria y tienen un maestro por cada grado.
- b) **De organización incompleta:** escuelas que, independientemente del número de grupos y maestros con que cuentan, no imparten el ciclo completo de educación primaria.
- c) **Unitarias:** escuelas que cuentan con un solo maestro, independientemente del número de grados o grupos que atienda.
- d) **Rurales unitarias completas;** escuelas en las que uno o dos maestros atienden los seis grados de educación primaria.

VI.-Por su dependencia económica:

- a) **Federales:** escuelas cuyo sostenimiento, control técnico y administrativo están a cargo de la Secretaría de Educación Pública.
- b) **Federalizadas:** escuelas cuyo control técnico y administrativo y sostenimiento se rigen por convenios suscritos entre la Secretaría de Educación Pública y las entidades federativas.

c) **Coordinadas:** escuelas cuyo control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y son sostenidas por las entidades federativas.

d) **Escuelas Artículo 123:** escuelas cuyo control técnico y administrativo esta a cargo de la Secretaría de Educación Público, y su sostenimiento corresponde a las empresas públicas y privadas en cumplimiento de la fracción XII del artículo 123 constitucional.

e) **Por cooperación Clave "C":** escuelas en las que el control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y su administración y sostenimiento corresponden a personas físicas o morales de carácter privado.

Entre las funciones más importantes y generales de la Escuela primaria son:

- Impartir educación a los niños de 6 a 14 años de edad que lo soliciten, la que comprenderá los aspectos físico, intelectual, ético, estético, cívico, social y de preparación para el trabajo.
- Desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano fomentando en él al mismo tiempo el amor a la Patria, la comprensión de los problemas del país, el aprovechamiento y conservación de todos los recursos naturales que se tienen, así como la concientización de la independencia económica y el acrecentamiento de la cultura nacional.
- Crear, despertar y encauzar sentimientos de solidaridad y de cooperación, así como formar y superar hábitos deseables.

- Buscar la superación en forma individual y de grupo, para fortalecer la personalidad del niño al participar plenamente en convivencia con sus semejantes.
- Desarrollar en los alumnos la conciencia de solidaridad internacional en la independencia, la justicia y la paz.

Antes de analizar los diferentes puestos que se tienen en una escuela primaria y su función es importante conocer la definición de puesto, órgano y función.

- **Puesto.-** Se refiere a la ubicación administrativa que involucra el cargo, ocupación, dignidad, ministerio de un área específica de responsabilidad.
- **Órgano.-** Entendido como la entidad o persona designadas y encomendadas a la ejecución de determinadas actividades o tareas
- **Función.-** Ejercicio de un cargo. Toda actividad voluntaria que tiende hacia un fin.

CAPITULO 2

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es una actividad esencial en cualquier grupo social, inicialmente se analizarán definiciones de algunos autores en donde se pueda observar que concuerdan, en la idea de qué es un administrador:

AUTOR	DEFINICIÓN
Harold Koontz y Cyril O'Donell. ⁹	Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
George R. Terry. ¹⁰	Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
José A Fernández Arena. ¹¹	Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de la estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
Joseph L. Massie. ¹²	Método por el cuál un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas más comunes.

Seleccioné a estos autores por que me ayudan a puntualizar la importancia de la administración para cumplir los objetivos deseados dentro de una institución con el apoyo de los recursos humanos y su definición es:

“Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.” (Munich, 1990: 24)

⁹ Koontz, Harold y Cyril O'Donell, (1970) *Curso de administración moderna.*, COLOMBIA, Mc. Graw Hill.

¹⁰ Terry, George R. (1968) *Principios de la administración.* Buenos Aires, Editorial CECSA.

¹¹ Fernández Arena, José Antonio. (1973). *Introducción a la administración.* México. Editorial UNAM.

¹² Massie, Joseph L. (1973) *Bases esenciales de la administración.* México. Editorial Diana.

Con el estudio de las características que posee la administración, entre estas, se localiza la Unidad Temporal, ésta indica que para fines didácticos se distinguen diversas etapas en el proceso administrativo, en égl que todas sus partes existen simultáneamente.

Es así como se puede definir **el proceso administrativo** en su concepción más sencilla:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.” (Munich, 1990: 29)

Existen diversas escuelas o teorías de la administración; en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, para su estudio, ha sido dividido en cuatro funciones o etapas que están interrelacionadas y no pueden separarse en su aplicación, ya que del desempeño de una depende el desempeño de las otras.

Se denomina **“proceso administrativo”** a la identificación y ensambladura de las funciones o etapas de tal ciclo, las cuales son:

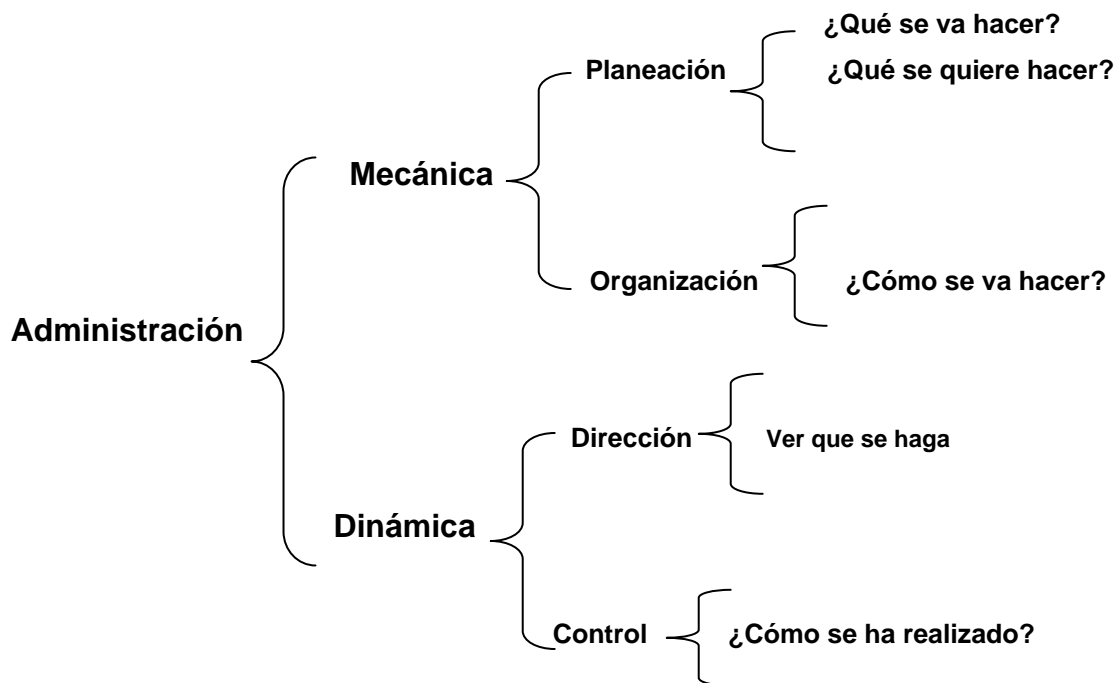
- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Dirección**
- 4. Control**

Estas cuatro funciones han sido divididas, según Lyndall. F. Urwick, en dos fases:

Mecánica: Es la parte teórica de la administración. Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funcional. Se dirige al futuro “hacia lo que debe hacerse”.

Dinámica: Se refiere a la parte operacional donde se desarrollan de manera eficiente las funciones operativas.

Fases y elementos del proceso administrativo



<p style="text-align: center;">Planeación</p>	<p>Es la primera etapa del Proceso Administrativo. La actividad de planeación se concentra en el logro de los objetivos a través de planes y programas.</p>
<p style="text-align: center;">Organización</p>	<p>Es la función que crea los mecanismos para poner los planes en acción a través de las asignaciones de los recursos humanos.</p>
<p style="text-align: center;">Dirección</p>	<p>Guía de las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas.</p>
<p style="text-align: center;">Control</p>	<p>A través de esta función se mide y compara el desempeño de la organización, aplicando las modificaciones que se requieran, según los estándares preestablecidos.</p>

2.1. Planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar resultados que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que esté funcione eficazmente; esto se logra a través de la planeación, por esta razón la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, establece las bases para determinar y prevé condiciones futuras para alcanzar una serie de decisiones.

Es una actividad intelectual que supone el establecimiento de objetivos, políticas y metas, formulación de planes, fijación de programas y determinación de métodos y procedimientos específicos.

Antes de emitir una definición de la etapa de planeación, se analizará algunas emitidas por los autores más reconocidos:

AUTOR	DEFINICIÓN
Agustín Reyes Ponce ¹³	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
George R. Terry ¹⁴	Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados

¹³ Reyes Ponce, Agustín. (1973) *Administración de empresas*. México, Editorial Limusa.

¹⁴ Terry, George R. (1968) *Principios de la administración*. Buenos Aires, Editorial CECSA.

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Por lo anterior, se pueden señalar diversas razones por las cuales es importante la planeación.

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueven la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo a los problemas potenciales y proporciona administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo,
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- Principios de la Planeación.

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Siendo las siguientes:

A).- Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

B).- Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).

C).- Flexibilidad. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

D).- Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal modo de que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

E).- Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario, rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

2.2.- ORGANIZACIÓN

La eficiencia es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos, esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada **Organización**.

Una vez establecido los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “como hacerlo” que medidas utilizar para lograr lo que se desea.

La organización se puede ver desde dos puntos de vista diferentes:

1. **Como el acto de organizar funciones.**- referido a la manera en que se realizara las actividades de manera eficiente, es decir, cada quién en su puesto y con las actividades adecuadas a éste.
2. **Como una estructura.**-porque es el reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos; en esta se establece la autoridad y los distintos niveles jerárquicos así como los diferentes departamentos que conforman a la empresa u organización.

Ernest Dale¹⁵: Describe a la organización como un proceso que permite entre otras cosas.

- Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización, para que se logren las metas de una empresa sus tareas deben ser establecidas primero.
- Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas: la división debe ser en base a las cualidades, las tareas deben ser apropiadas.

¹⁵ Dale, Ernest. (1989) *Administración teoría y práctica*. México. Mc Graw Hill

- Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.
- Conforme una empresa crece, se hace necesario agrupar a las personas cuyas tareas guardan relación entre sí.
- En un departamento dado, se encuentran los empleados con diferentes destrezas y niveles de experiencias, cuyas interacciones están gobernadas por procedimientos establecidos; a esta agregación del trabajo se llama Departamentalización.
- Las personas se agrupan conforme a un objetivo en común, dependiendo de sus cualidades.
- Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros de un todo unitario a medida que las personas y departamentos realizan las actividades especializadas, pueden olvidarse de las metas de la empresa o bien surgir conflictos entre sus miembros.
- Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla

Como se puede advertir, la organización tendría también diversas concepciones, entre algunas de las más importantes podemos señalar:

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

<p style="text-align: center;">Joseph L. Massie.</p>	<p>La estructura y asociación por las cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.</p>
<p style="text-align: center;">Harold Koontz y Ciril, O´Donnell</p>	<p>Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical de toda la estructura de la organización.</p>
<p style="text-align: center;">Stephen Robbins y Coulter Mary.</p>	<p>El proceso de crear la estructura de una organización.</p>

“El propósito de organizar es ayudar a que los objetivos tengan sentido y contribuir a la eficiencia de la entidad”¹⁶, para ello se cuenta con los principios de la organización; que si bien es verdad, no son infalibles, también es cierto que se consideran de aplicación general, estos criterios son esenciales e indispensables para que una organización sea eficiente.

¹⁶ Koontz, Harold y Cyril O`Donell. (1970) *Curso de Administración moderna*. 5ª Edición. Colombia. Mc Graw Hill.

Los principios de la Organización son una guía y se resumen a continuación:

- **Unidad de los Objetivos:** Una estructura de organización es efectiva si les permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia Organizacional:** Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de una empresa con el mínimo de consecuencias o costos no proyectados.
- **Tramo de Administración:** En cada puesto administrativo, hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de manera efectiva, pero el número exacto dependerá del efecto de variables básicas.

La base de la estructura organizacional es **la Autoridad**, que es la encargada de asignar las actividades y coordinar las unidades dentro de la organización, es la herramienta con la cuál, el administrador, en esta caso el Director escolar, puede ejercer su juicio y crear un ambiente para el desempeño individual.

Algunos de los principios más útiles de la organización se relacionan con la Autoridad y se mencionan a continuación:

- **Principio Escalar:** Cuánto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto del Administración (Director) más clara será la responsabilidad de la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.
- **Principio de Delegación:** La autoridad delegada individualmente debe ser adecuada para asegurar su capacidad de lograr resultados esperados.

- **Principios de Responsabilidad:** La responsabilidad de los subordinados por su desempeño antes sus superiores es absoluta, y estos últimos no pueden eludir la responsabilidad de las actividades de organización de sus subordinados.
- **Principios de Paridad, de autoridad y Responsabilidad:** La responsabilidad de los actos no debe ser mayor, ni menor, que la que implica la autoridad delegada.
- **Principio de Unidad de Mando:** Cuánto más completas sean las relaciones de reporte de un individuo a un solo superior, menos problemas habrá de instrucciones en conflicto y mayor será el sentido de la responsabilidad personal por los resultados.
- **Principio de nivel de Autoridad:** El sostenimiento de la delegación que se pretende requiere que las decisiones dentro de la autoridad de los administradores las tomen ellos y no las remitan a niveles superiores de la estructura de la organización.

Una forma característica de describir la estructura de una organización es mediante un organigrama, y empezaremos por definir a que se refiere un **“Organigrama:** Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, en donde se muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.”¹⁷

Según Fremont E. Kast las partes que contiene el organigrama son:

- **El título del puesto.-** Identifica de manera general sus actividades, y su distancia en relación con la parte superior indica su nivel relativo.

¹⁷ Koontz, Harold y Cyril O`Donell. (1970) *Curso de Administración moderna*. 5ª Edición. Colombia. Mc Graw Hill.

- **Las líneas entre los puestos.-** Se utilizan para indicar las interacciones formales
- **Son jerárquicos.-** Subrayan las relaciones entre los superiores y los subordinados directos

La clasificación de los organigramas:

Los organigramas los podemos clasificar de acuerdo a arreglos convencionales a las funciones que se desempeñen, su agrupamiento y sus relaciones entre una y otra quedan indicadas en el organigrama.

Los organigramas se pueden clasificar en tres grupos, de acuerdo con su:

1. Contenido

- 1.1.- Estructurales
- 1.2.- Funcionales
- 1.3.- Integración de Puestos

2. Ámbito de aplicación

- 2.1.- Generales y específicos
- 2.2.- Específicos

3. Presentación

- 3.1.- Verticales
- 3.2.- Horizontales
- 3.3.- Mixtos
- 3.4.- De bloque
- 3.5.- Circular

Desventajas del organigrama:

“El organigrama es un modelo abstracto de la estructura de una organización; no indica el grado de autoridad que un superior tiene sobre un subordinado; no indica las interacciones entre puestos de igual nivel en las diferentes partes de la organización”¹⁸

A pesar de estas limitaciones, el organigrama es un punto útil de partida para la investigación de la estructura; su imprecisión generalmente radica de la simplicidad y de su falta de consideración de muchos otros aspectos importantes de la estructura.

Con mucha frecuencia se complementan con descripciones de puestos y manuales de organización, “que intentan definir las tareas de los distintos puestos y determinar de forma más específica las relaciones entre ellos”¹⁹.

Por principio de cuenta definiré lo que es **un Manual**: “Se trata de un documento que contienen de forma ordenada y sistemática, la información acerca de la organización de la empresa”²⁰

¹⁸ Fremont E. Kast. (1995) *Teoría de la Administración*. Pp248

¹⁹ Fremont E. Kast. (1995) *Teoría de la Administración*. Pp247

²⁰ Fremont E. Kast. (1995) *Teoría de la Administración*. Pp249

2.3.- DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso administrativo es la esencia misma de la administración, a esta función se le conoce con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación, cualquiera que sea el nombre con que se le designe, esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

La dirección tiene diversas concepciones, entre algunas de las más importantes podemos señalar:

AUTOR	DEFINICIÓN
Koontz, Harold y Heinz Weihrich.	La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.
Munich Galindo y García Martínez	La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Entre las características más importantes de la **Dirección** se mencionan las siguientes:

- Es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los puede alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar acabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planteamiento e integración de todos los sistemas, en untado unificado.
- La dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos, y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relacionada entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

2.4.- CONTROL

Por último, la etapa del proceso administrativo que se estudia es la de control, permite cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Se revisarán algunas de las definiciones más aceptadas:

AUTOR	DEFINICIÓN
Henry Fayol	Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
Munich Galindo y García Martínez	La evaluación y medición de la ejecución de planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.
Chiavenato Adalberto	Consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición

Por lo tanto, el control es la función cuya finalidad está orientada a que la realización de los planes se lleve de acuerdo con lo previsto, es decir, que no exista alguna barrera que impida que dichos planes se realicen en forma correcta para que se cumplan y logren los objetivos propuestos.

El control implica:

- El establecimiento de los medios de control
- La recolección y concentración de datos
- La interpretación y valoración de resultados
- La utilización de los resultados

Es importante mencionar que en las etapas señaladas, las funciones administrativas no pueden ser concebidas por separado aunque en la práctica se analizan independientes sólo para explicarlas y poder encontrar un marco de referencia útil para su entendimiento.

De ahí que el manual de organización que se propone como parte de este trabajo, tenga la finalidad de apoyar la planeación, organización, dirección y control de las funciones administrativas institucionales.

CAPITULO TRES

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La naturaleza de los manuales, representan un medio de comunicar las decisiones a la dirección superior, referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos. Los manuales, se consideran parte del control interno, la comunicación administrativa escrita, las guías, los instructivos, éstos son un medio que permiten al personal saber lo que esperan de ellos mismos, cuándo y cómo.

Los manuales permiten que cada uno de los interesados tenga una adecuada comprensión del plan general y de sus propias funciones, responsabilidades y atribuciones; es una guía para la preparación del personal, evita conflictos en la realización de funciones, permite evaluar las actividades que se realizan.

Los manuales Administrativos son documentos que permiten definir por escrito y concentrar los objetivos, las políticas, la estructura y las funciones de cada uno de los niveles de mando.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona un arreglo rápido de las malas interpretaciones y muestra a cada empleado cómo encaja su puesto en la organización.

Los manuales administrativos se clasifican de la siguiente manera:

<ul style="list-style-type: none">• POR SU CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none">• De historia de historia del organismo• De organización• De políticas• De procedimientos• De contenidos múltiple• Manual de adiestramiento• Manual técnico
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • POR FUNCIÓN ESPECÍFICA 	<ul style="list-style-type: none"> • De ventas • De producción • De finanzas • De persona • De compras • De contabilidad • De crédito y cobranza • Generales que se ocupan de dos o más de estas áreas.
---	---

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tiene las oficinas y de acuerdo a su ámbito de estudio de aplicación; puede elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

<ul style="list-style-type: none"> • GENERAL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual General de Organización ▪ Manual General de Procedimientos ▪ Manual General de Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • ESPECIFICO 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual Específico de Reclutamiento y selección • Manual Específico de Auditoria interna • Manual Específico de Política de personal • Manual Específico de Procedimiento de Tesorería

A continuación se mencionarán las características principales y generales de los diferentes manuales que apoyan las actividades de administración, pero no se ampliará la información ya que perdería el sentido final de este trabajo, que se centra precisamente en el Manual de Organización.

- **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo. Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de políticas:** consiste en una descripción de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos, el conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.
- **Manual de Procedimientos:** Es una guía (cómo hacer cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso, la implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos preescritos al relanzar su trabajo.
- **Manual de contenido múltiple:** cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual.
- **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

3.1- EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Como es una materia bastante extensa, las consideraciones al respecto son demasiadas, en seguida se mencionan algunas de las más importantes.

- Los manuales de organización toman en cuenta, primero a las actividades humanas, es decir, el trabajo en sus diversas formas.
- Procuran que estas múltiples actividades logren el mejor aprovechamiento de la materia prima, de la maquinaria, de las instalaciones y de todos los demás bienes y recursos económicos con que cuentan las empresas.
- Los manuales de organización exigen que las actividades humanas se orienten hacia la realización concreta y eficaz de los propósitos y finalidades que a la misma empresa corresponden.

Las funciones básica del Manual de Organización.

En toda la agrupación, funcional o sociológica, derivadas de la aplicación del principio de la ciencia de la organización “División del trabajo”, los manuales de organización deben de considerar las siguientes funciones:

- 1. Función de Administración o Dirección.**
- 2. Función Técnica (producción)**
- 3. Función Comercial (compra-venta)**
- 4. Función de Tesorería (financiera)**
- 5. Función de Contraloría (control)**
- 6. Función de Servicios Generales**

Algunos procesos que apoyan los manuales de organización

Crear una estructura adecuada significa determinar la posición relativa de cada una de las unidades que integran la empresa, en donde los manuales de organización tienen la gran importancia de que señalan las atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas, así como el conjunto de labores a desempeñar y la utilización de los mejores medios para llevar término el trabajo.

Los manuales de organización apoyan a la realización de sus propósitos a partir de considerar las operaciones básicas de las estructuras, de los procesos sistematizados y de la realización de las funciones generales; ofrecen la ventaja de que son la base y guía para el control de especificaciones de puestos en tanto que indican:

- **La estructura funcional de un organismo**
- **La estructura específica de alguna función**
- **Los niveles jerárquicos**
- **Los puestos directivos y ejecutivos**
- **Los canales de autoridad y de comunicación**
- **Los comités o las dependencias de asesorías o staff**

Estos manuales también son un valioso instrumento que permite conocer y estudiar una serie de actividades que se desarrollan en los distintos departamentos, junto con el personal que las ejecuta e incluyendo también el factor tiempo.

Al mismo tiempo, permite identificar con precisión los puestos, mediante un proceso de determinación (mediante la observación, entrevistas y estudio) y reporte de las actividades y requisitos del trabajador, así como de los factores técnicos y ambientales de un puesto específico.

Los manuales de organización son, en realidad, un análisis de la terminación de las tareas que integran el puesto y de las aptitudes, conocimientos capacidades y responsabilidades exigidas al trabajador para un rendimiento exitoso en el puesto.

Básicamente, los Manuales de Organización consideran tres elementos para cualquier análisis de cualquier puesto:

- A.** El puesto debe determinarse o identificarse completa y precisamente
- B.** Las labores del puesto deben describirse completa y precisamente
- C.** Las exigencias que el puesto impone al trabajador para que se comporte satisfactoriamente deben ser señaladas.

El manual de Organización está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

Los manuales de organización deben incluir los siguientes aspectos:

- 1. Identificación**
- 2. Índice o contenido**
- 3. Prologo y/o introducción**
- 4. Directorio**
- 5. Antecedentes históricos**
- 6. Legislación o base legal (marco legal)**
- 7. Atribuciones**
- 8. Objetivo**
- 9. Políticas**

10. Estructura orgánica

11. Funciones

12. Glosario de términos

En el siguiente apartado se detallará los apartados que debe contener un manual de organización para obtener mayor claridad y uniformidad.

- **El índice o contenido:** consiste en enumerar en orden de aparición los títulos y subtítulos que componen la obra en general, así como las páginas correspondientes.
- **Introducción:** En este apartado se expone en forma sintetizada el contenido del manual, sus características y el por qué de su realización
- **Antecedentes históricos:** En este apartado se integra los antecedentes de la empresa, desde su origen, señalando los principales aspectos de su crecimiento, el impacto del trabajo del personal, y la importancia de sus proyectos a mediano plazo.
- **Atribuciones:** en este apartado se indican con precisión los aspectos más importantes de las atribuciones que tienen cada uno de los puestos y jerarquías.
- **Base legal:** ordenamientos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad.
- **Objetivo del manual:** Fin que debe alcanzar la administración
- **Políticas:** cronología de operaciones que relacionadas entre sí, permiten obtener un producto o prestar un servicio.
- **Estructura orgánica:** La asignación de responsabilidades y obligaciones para que con éstas se determinen la efectividad y eficiencia de las organizaciones.
- **Funciones:** descripción de cada una de las funciones que tiene cada nivel jerárquico, detallando las funciones de mando, tanto horizontal como vertical.
- **Glosario de términos:** definición de términos técnicos que se utilizan en el texto.

De igual manera, aunque no existe una forma específica para elaborarlos, es recomendable que todo manual de organización contenga tres secciones.

A.- Reglas de ejecución:

Estas señalan los objetivos que se desean lograr, las políticas a seguir, se exponen en secuencia ordenada las principales operaciones o pasos de que consta el procedimiento, así como la manera de realizarlas.

B.- Diagrama:

Esta sección se refiere a la representación gráfica del procedimiento mediante organigramas, fluxogramas, diagramas de flujo o cartas de organización como también son conocidos, éstos expresan la secuencia de las distintas operaciones de que se compone un procedimiento.

Es importante que los manuales para que estén vigentes deben ser actualizados cada vez que se presenten cambios en las políticas y organización de la institución o porque exista otro procedimiento mejor.

C.- Formas:

Esta sección contendrá un ejemplar de cada una de las formas que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento ya sean llenadas con un ejemplo o bien con las instrucciones para su utilización.

Es importante señalar que los manuales para que estén vigentes deben ser actualizados cada vez que se presenten cambios en las políticas y organización de la institución o porque exista otro procedimiento mejor.

3.2.- LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización se caracterizan por hacer una exposición detallada de la estructura de la administración y los objetivos, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos; integran las jerarquías, los grados de autoridad y las responsabilidades; mencionan las funciones y actividades de cada uno de los órganos de la administración.

Los manuales son una parte muy importante de esto porque permite realizar estrategias para el buen desarrollo de un organismo educativo o social del nivel que sea. Lo constituyen la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que presenten las diversas unidades administrativas de la organización, es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento.

A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativa.

Un manual tiene entre otras ventajas, las que a continuación se enumeran:

1. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar
2. Asegurar la adecuada comprensión de los papeles y relaciones pertinentes de los interesados.
3. Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
4. Evitan discusiones y malos entendidos, de las operaciones
5. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal
6. Incrementa la coordinación en la realización del trabajo

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

1. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
2. El temor de que puede conducir y propiciar una estricta reglamentación y rigidez.
3. Algunas compañías consideran caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
4. O consideran que su empresa es muy pequeña para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Manual de Procedimientos

El manual de Procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuáles se canaliza la actividad operativa del organismo.

En estos documentos se señala el procedimiento exacto a seguir para ejecutar un determinado trabajo “Describe en su secuencia lógica, las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente Quién, Cómo, Dónde, Cuándo y Para qué han de realizarse”²¹

La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Gómez Ceja plantea como objetivos del manual los siguientes:

- Compilar de forma ordenada y secuencial y detallada, las operaciones a cargo de la Institución, los puestos o unidades administrativa que interviene, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades agregadas en procedimientos”
- “Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria “
- “Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores”
- “Facilitar las labores de auditoria, la evaluación, control interno y su vigilancia”
- “Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo “

²¹ Duhalt Grauss, Miguel.(1997) *Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Universidad Autónoma de México. Segunda Edición, México. p27-69

- “Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones”
- “Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos”²²

El tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes en una empresa, trae aparejado una serie de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se mencionan los siguientes:

- “Reducción de gastos generales
- Control de actividades
- Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos
- Sistematización de actividades
- Información de actividades
- Guía de trabajo a ejecutar
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos
- Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles”²³

El Manual de Procedimientos por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica. También pueden referirse en:

- A tareas y trabajo individuales, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.

²² Gómez Ceja, Guillermo. (1973) *Planeación y Organización de empresas*. 1ª Edición. México. Diseño y composición litográfica S. A. p. 411

²³ Gómez Ceja, Guillermo. (1973) *Planeación y Organización de empresas*. 1ª Edición. México. Diseño y composición litográfica S. A. p. 411

- A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, reproducción, financieras, etcétera.

También pueden clasificarse de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- **“Manual de procedimientos general:** Es aquél que contienen información sobre procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.”
- **“Manual de procedimientos específico:** Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos”²⁴

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

²⁴ Rodríguez Valencia Joaquín (1995). *Como elaborar y usar los manuales Administrativos*. México: ECASA. p. 107,

En los procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sean llenadas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

De poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos.

Una inmersa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

En el manual de procedimientos debe existir una manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada, se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

CAPITULO CUATRO

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA PRIMARIA EN EL DISTRITO FEDERAL

En capítulos anteriores, traté de establecer la definición de un Manual, señalé los diferentes tipos de manuales administrativos, puntalicé la importancia del Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria del Distrito Federal, ahora es indispensable explicar las características del mismo.

La elaboración del manual antes mencionado fue realizado por la Secretaría de Educación Pública, el manual que localicé es de 1980, el propósito principal de éste es el de mejorar el funcionamiento de la Escuela de Educación Primaria otorgando el apoyo organizacional en donde se establece claramente sus funciones, las responsabilidades de todos los participantes en la educación; esta finalidad constituye el marco teórico práctico que delinea la actividad administrativa como marco de referencia.

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria del Distrito Federal, brinda un marco descriptivo del esquema orgánico funcional de la Escuela de Educación Primaria como apoyo organizacional; antes de seguir describiendo las características de dicho manual debe quedar claro que las bases para la Organización y el Funcionamiento de las Escuelas Primarias actualmente están establecidas en el Acuerdo n° 96, perteneciente a la Secretaría de Educación Pública; mediante éste, se rigen las escuelas oficiales y particulares de dicho nivel, éstas últimas deben contar con la autorización correspondiente de dicha dependencia, para poder funcionar; estas disposiciones están previstas en el Artículo 1° y 4° en donde establece que la educación primaria que se imparta en los planteles mencionados deberá ajustarse a las normas jurídicas y pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudios deben ser aprobados por la SEP.

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal, contiene una detallada descripción de los puestos, y se anexa un organigrama del mismo, lo que favorece el desarrollo y aplicación de las labores

técnico – pedagógicas y administrativas así como las comisiones y actividades de trabajo.

A través de éste se intenta un equilibrio en la participación de la comunidad, ya que es necesario que las escuelas cuenten con un marco de gestión, de apoyo institucional y de regulación normativa para cada uno de los participantes en el proceso educativo, y el logro de los mejores resultados en la escuela de Educación Primaria.

El directivo escolar, personal docente, supervisor escolar, así como las direcciones federales de educación primaria y delegaciones en general, deben considerar al Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal, como un elemento clave dentro del sistema educativo, que les facilitará la toma de decisiones y la congruencia en el desempeño de sus respectivas funciones.

Actualmente en las escuelas primarias del Distrito Federal se ha implementado el uso de los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos, en lugar del Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria del Distrito Federal, como base para apoyar el desarrollo administrativo de las mismas; es significativo detallar las cualidades así como sus defectos para el buen entendimiento del tema que es objeto de estudio para este trabajo.

Por principio se definirá la palabra: “Lineamiento: m. Delineación o dibujo de un cuerpo, para distinguir y conocer su figura”²⁵.

Dichos lineamientos fueron realizados en base al Programa Educativo 2001 – 2006 y presenta un conjunto de políticas que perfila el modelo educativo que el país necesita para enfrentar tres grandes desafíos: cobertura con equidad; calidad

²⁵ *Encicopédico UNIVERSO*. 1979. Editorial: Fernández; México

de los procesos educativos y niveles de aprendizaje; e integración y funcionamiento del Sistema Educativo, mismo que encuentran su expresión en los principios fundamentales de educación, es decir para todos, educación de calidad con equidad y educación inclusiva.

En razón de lo anterior y con fundamento en el Artículo Tercero Constitucional, así como en la Ley General de Educación, el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública y específicamente el Manual General de Organización de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, que faculta a la Dirección General de Planeación Programación y Evaluación Educativa, para promover el desarrollo de la administración y proponer modelos de organización y control escolar en los planteles de la Secretaría ubicados en el Distrito Federal, en donde se imparta educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos.

Se emiten estos lineamientos con el objeto que sus disposiciones apoyen y fortalezcan la planeación y la organización de todas las actividades docentes y administrativas propias del que hacer escolar.

Los presentes lineamientos son de observancia y aplicación obligatoria para el personal de las escuelas de educación básica (preescolar, primaria, secundaria) inicial, especial y para adultos, públicas y, en lo que corresponda a escuelas particulares incorporadas a la SEP y Centros de Desarrollo Infantil de Organismos Descentralizados. Asimismo, para el personal de las inspecciones generales de zona, jefes, de sector y supervisores de zona, así como direcciones operativas y coordinaciones regionales de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos (DGOSE).

Las autoridades educativas responsables de los servicios, de educación básica, inicial, especial y para adultos difundirán y vigilarán el cumplimiento de

estos Lineamientos, este documento se dará a conocer al personal de cada escuela en la primera reunión del de trabajo del ciclo escolar de inicio

Se entregará al menos un ejemplar por escuela, mismo que deberá conservarse en la dirección, una vez que haya sido firmado por el personal en la última y podrá ser consultado o revisado las veces que sea necesario.

Abordaré la definición de los tres actores los cuales son el punto inicial de la comparación entre los dos documentos que menciono:

- **Director:** tiene que velar por el cumplimiento de las leyes y disposiciones en lo que se refiere a las competencias atribuidas por la Sep: dirigir, coordinar, conocer, autorizar y otras actividades de su competencia.
- **Profesor:** Persona que por vocación dedica su existencia a transmitir a una nueva generación una síntesis de los aspectos teóricos, prácticos, éticos y estéticos de la cultura en forma equilibrada y distinguiéndole cuidadosamente los contenidos permanentes de los transitorios.
- **Personal docente (profesorado); (Org. Esc.)** Conjunto de profesionales de la educación cuya función es crear dentro del sistema educativo, y a lo largo de sus ciclos, situaciones de enseñanza aprendizaje.
- **Consejo Escolar: (Org. Esc.):** Órganos o asociaciones que bien a nivel escolar, comarcal, regional o nacional colaboran en la correcta gestión de la educación, participando en tareas tales como complementación de programas educativos, organización y coordinación de actividades socioculturales asesoramiento en materia de educación, etc.

4.1.- CUADRO COMPARATIVO “EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL DISTRITO FEDERAL Y LOS LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA, INICIAL Y PARA ADULTOS”

En el siguiente apartado realicé un cuadro comparativo en donde expondré las funciones que establece el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal y las funciones que establecen los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos, en relación con el Director o directora escolar, el personal docente, y el Consejo Técnico Consultivo.

Cabe aclarar que cada uno de ellos tiene su funcionalidad, muy bien establecida, pero como en la actualidad son los lineamientos, los cuáles rigen y establecen la organización de la Escuela Pública en el Distrito Federal, me pareció importante exponer las semejanzas; recalcando, la importancia de que el directivo escolar posea un manual de organización en el cual se contemple las nuevas políticas y estándares de la educación.

Se empezará analizando los objetivos que establecen cada uno de los documentos mencionados con respecto a su creación y finalidad como apoyo al mejoramiento de la organización de la escuela en el Distrito Federal.

Este análisis comienza con la importancia que tiene el director escolar dentro de la organización escolar y como lo manifiestan cada uno de los documentos antes mencionados.

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Este manual tiene por objeto proporcionar, un esquema que facilite la toma de decisiones y la congruencia en el desempeño de sus respectivas funciones; recae toda la responsabilidad del funcionamiento en el Directivo de la Institución Escolar. ✓ También hace una descripción del puesto y de sus funciones por materia. ✓ Indican el ámbito de difusión que será el Directivo de la escuela y su personal docente. 	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En este indica que la organización va a favorecer el funcionamiento de cada plantel debe ser colegiada, se compromete a cambiar la escuela para favorecer la equidad y mejorar la calidad del servicio educativo. ✓ Elevar los índices de permanencia, egreso; disminuir la reprobación y mejorar el aprovechamiento de todos los alumnos, con el propósito que la escuela sea una organización de aprendizaje que responda a la diversidad de su entorno, trabaje con autonomía y rinda cuentas sobre la calidad de su servicio educativo.

En la actualidad, en México, se vive un proceso privatizador el cual se ve reflejado en un incremento de aperturas de instituciones escolares a todos los niveles, como mi objeto de estudio es el Manual de Organización de la Escuela Primaria del Distrito Federal, en éste claramente se describe y manifiesta la necesidad de tener cerca una guía que le facilite la toma de decisiones al Directivo

escolar, en el apartado superior el Manual establece que la responsabilidad de un buen desempeño como organización escolar recae en el Director.

Es al Director al que se le proporciona la total responsabilidad como organizador de los procesos de aprendizaje, así como el de llevar eficazmente la organización escolar del plantel educativo; sin embargo, como en la actualidad dichas funciones están establecidas en los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos, en uno de sus puntos, establece que la responsabilidad de la organización escolar debe ser equitativa e incluso hace hincapié en que el trabajo escolar sea de manera colegiada, es decir con la unión de todos los actores para que la institución obtenga los mejores resultados.

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El Director o Directora del plantel:</p>	<p>El Director o Directora del plantel : (Función) El director o la directora del plantel será el representante oficial para todo acto de orden administrativo o académico relacionado con el centro escolar.</p>

Comparando los dos documentos, en el documento de los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos, en donde queda palpable la importancia que debe tener el director como representante ante cualquier acto relacionado con la institución.

Por otro lado, en el Manual de Organización de las Escuelas de Educación Primaria en el Distrito Federal, después de analizar todo el documento, no encontré en ningún apartado que se estableciera dicha especificación de una función con respecto al papel del directivo escolar.

Lo que nos lleva a concluir un punto favorable para los lineamientos, pues es preciso que al director le quede claro que no debe de haber representantes de sus funciones, es lamentable que desde los ochentas se utiliza el Manual y es hasta hoy que mediante los lineamientos se le da la importancia por escrito al Director, lo que indica que debieron pasar aproximadamente 20 años, para darle la importancia que se necesita.

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El Director o Directora del plantel:</p>	<p>El Director o Directora del plantel :</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir entre el personal docente y el administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar. ▪ Organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las normas, los lineamientos, el plan y posprogramas de estudio a probados por la secretaría. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (política) Es obligatoria la aplicación del Plan y Programas de estudio de Educación Primaria, establecidos por la Secretaría de Educación Pública y el uso de los libros de texto gratuito y materiales educativos de apoyo proporcionados por la SEP, que deberán entregarse a todos los alumnos el primer día de clases. ▪ (Función) Para tal efecto el director o la directora de la escuela a través de la estructura

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar y apoyar al personal docente en la aplicación correcta de las normas y los lineamientos, para vincular la teoría con la práctica, la evaluación y la acreditación escolares. ▪ Detectar los problemas de estudio, así como los relativos al uso del material de apoyo didáctico, y presentar al supervisor de zona la alternativa de solución. 	<p>educativa, realizará la solicitud respectiva de dichos requerimientos, así como los informes que le sean solicitados por las autoridades correspondientes. En los casos necesarios tramitará la petición de libros de texto gratuitos en Braille y en lenguas indígenas incluyendo escuelas incorporadas.</p>
--	--

En el apartado anterior clasifiqué las actividades que establecen la relación de director o directora del plantel con el apoyo pedagógico que le proporciona al personal docente la institución.

Un directivo que tiene a su cargo personal debe tener claro y preciso las funciones que deben desempeñar cada uno, para que se lleven a cabo de manera ordenada y precisa asegurando que la organización escolar tenga un eficiente desempeño.

En el manual se establecen ampliamente las funciones que debe de seguir el director con el personal a su cargo, son muchas las actividades lo que impide que se acuerde de todas o que tenga el tiempo suficiente para llevarlas acabo.

En los lineamientos queda establecido que el director debe estar al pendiente de toda la documentación que la Secretaria de Educación Publica le

requiera, Principalmente hace hincapié en la importancia de realizar los trámites pertinentes para proporcionar los libros de texto gratuitos a los alumnos del plantel.

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El Director o Directora del plantel:</p>	<p>El Director o Directora del plantel :</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción, registro y acreditación escolar, así como las relativas a la formación de grupos y a la asignación de personal docente a cada uno de ellos. • Tramitar ante el departamento de Registro y Certificación Escolar, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes que se presenten en la escuela para la expedición de constancias, duplicado de certificados y rectificación de nombre en documentos escolares. • Presentar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del 	<ul style="list-style-type: none"> • (Función) El director o directora de la escuela con la colaboración del personal docente, serán responsables de la organización de los alumnos por grados, grupos, nivel o ciclo según corresponda. • (Función) El director o directora de la escuela no deberá negar o condicionar el ingreso, permanencia o egreso de los alumnos, particularmente a aquellos que presentan problemas de salud, diferentes capacidades, lenguas o culturas quienes deben recibir un trato respetuoso. • (Función) El director o directora del plantel, serán

<p>supervisor de zona, los informes sobre los resultados del funcionamiento de la escuela y de sus servicios colaterales, así como los datos para la certificación del 6º grado.</p>	<p>responsables de la difusión del Calendario y requisitos para la preinscripción en su ámbito de competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (Función) El director o la directora de la escuela no deberá negar o condicionar el ingreso, permanencia o egreso de los alumnos, particularmente a aquellos que presentan problemas de salud, diferentes capacidades, lenguas o culturas quienes deben recibir un trato respetuoso.
--	---

Las características de este cuadro destacan las actividades que debe realizar el director o directora de la institución escolar, en su papel como organizador y administrador de la misma, por ejemplo al organizar a los grupos y grados escolares, debe tener en cuenta, antes tomar cualquier decisión, necesita analizar el desempeño de cada maestro; principalmente tener en cuenta la disposición que éste tiene para realizar las funciones que se le tiene pensado designar; es por eso que un buen director debe tener conocimientos sobre la administración de recursos humanos; lo cuál ayudaría, para poder realizar la toma de decisiones, con eficiencia y eficacia.

Quedan establecidas las atribuciones que el director posee para influir en el nivel o cantidad de ingreso que una escuela pueda tener, es decir, el directivo escolar es quien decide el cupo y la capacidad final de alumnos que desee tener, así como el de otorgar el permiso de cambios o traslados escolares, una vez más se establece la importancia administrativa y en este último caso autoritaria que se le ha otorgado.

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El Director o Directora del plantel:</p>	<p>El Director o Directora del plantel :</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las funciones y actividades que se indican, respectivamente, en el Manual de operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados y en los manuales de procedimientos e instructivos sobre planeación, recursos humanos, materiales y financieros, control escolar, servicios asistenciales y extensión educativa, en la parte relativa del plantel. • Planear, programar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y sus apoyos colaterales, así como las actividades relativas al manejo de 	<ul style="list-style-type: none"> • (Función) El director o la directora de la escuela destinará, dentro de las posibilidades del inmueble, los espacios apropiados al personal de USAER y CAPEP para llevar a cabo las actividades de apoyo psicopedagógico con los alumnos, el personal docente y los padres de familia.

<p>los recursos para el funcionamiento de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar los problemas de estudio, así como los relativos al uso del material de apoyo didáctico, y presentar al supervisor de zona la alternativa de solución. • Llevar el inventario de los bienes de la escuela y administrar los ingresos propios de la escuela. los relativos al uso del material de apoyo didáctico, y presentar al supervisor de zona la alternativa de solución. 	
---	--

En relación a las actividades administrativas el director es el encargado y tiene la responsabilidad de utilizar eficientemente los recursos materiales (instalaciones), los recursos económicos (propios y los otorgados por la SEP); estas funciones están bien establecidas en el Manual de organización, indica que se deben planear y apoyar, pero el director necesita saber como planear, la mayoría de estos directores suben de nivel porque pesa más su antigüedad, y carecen del conocimiento en el proceso administrativo, es por eso que se hace indispensable que se le capacite en gestión y administración escolar.

Sin embargo en los lineamientos establece que la directora proporcionará los espacios apropiados al personal de UAER y CAPEP y no indica más actividades para el director en este rubro. Deja al libre albedrío o sin especificaciones de qué necesita realizar el director en relación con los profesores, no indica que se deben organizar las clases, los tiempos, los

grados, asignar los grados y cómo deben planear todas las actividades que realmente se llevan a cabo dentro de la institución.

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El personal docente:</p>	<p>El personal docente :</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ prever las actividades anuales por desarrollarse con el grupo de acuerdo al grado escolar, el plan y los programas de estudio correspondientes, y las recomendaciones del director de la escuela. ▪ Estudiar y aplicar en el grupo a su cargo, las normas, los lineamientos y procedimientos establecidos por la Secretaría para el desarrollo de los programas de estudio. ▪ Desarrollar con el grupo el proceso de enseñanza-aprendizaje, vinculado la teoría con la práctica, y realizar la evaluación y la acreditación. ▪ Concurrir a los cursos de orientación y actualización técnica a que convoque la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal docente seleccionara el material de trabajo para la realización de las actividades educativas, considerando la edad y características de desarrollo de los alumnos evitando poner en riesgo su integridad física. ▪ En la Educación Básica el personal docente es responsable de llevar a cabo el proceso de evaluación del aprendizaje de los alumnos con base a los enfoques de los programas vigentes. ▪ Es obligación del personal docente, de apoyo, directivo y de supervisión apegarse al o establecido en la carpeta única de información (CUI) correspondiente, las autoridades inmediatas

Dirección de la Escuela.	superiores, así como las áreas centrales, podrán solicitar información no contenida en esta carpeta, solo si está autorizado por sus superior.
--------------------------	--

Es preciso establecer específicamente las funciones que los profesores deben llevar a cabo dentro del salón de clases, si un director desconoce estas funciones no podrá indicar si se realiza un buen trabajo caso contrario, como indicar su error si se desconoce.

En los documentos queda de manifiesto que el profesor debe de llevar a cabo el proceso de aprendizaje – evaluación según, con los estándares que marca la SEP.

Hace hincapié que dentro del salón de clases, lo más importante es el alumno, y cuales son las características que debe tener el profesor dentro del salón de clases se enmarcan a continuación:

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.	Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos
El personal docente:	El personal docente :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducir al grupo procurando que el desarrollo integral de los alumnos se realice en un ambiente de cooperación, orden y respeto. ▪ Apoyar a los educandos en el 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal frente a grupo, bajo ninguna circunstancia dejará solos a los alumnos. ▪ Durante los primeros días de clases, los profesores de grupo seleccionarán

<p>desarrollo del trabajo escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar el material de apoyo didáctico con los recursos disponibles en la comunidad, para facilitar la enseñanza teórico-práctica. ▪ Conducir al grupo procurando que el desarrollo integral de los alumnos se realice en un ambiente de cooperación, orden y respeto. ▪ Apoyar a los educandos en el desarrollo del trabajo escolar. 	<p>determinarán y aplicarán técnicas e instrumentos de diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El personal docente seleccionara el material de trabajo para la realización de las actividades educativas, considerando la edad y características de desarrollo de los alumnos evitando poner en riesgo su integridad física. ▪ Corresponde al personal docente o administrativo, según el nivel mantener actualizado su registro de asistencia y evaluación. ▪ En la Educación Básica el personal docente es responsable de llevar a cabo el proceso de evaluación del aprendizaje de los alumnos con base a los enfoques de los programas vigentes. ▪ Los docentes deberán utilizar diferentes estrategias e instrumentos de evaluación que contribuyan a un conocimiento integral en los avances de los aprendizajes de alumnos y alumnos.
---	--

	<ul style="list-style-type: none">▪ En Educación Primaria se recomienda que el docente que atendió el primer grado pase con su grupo al segundo grado, con el propósito de culminar el proceso del aprendizaje de la lectura y escritura en los alumnos.
--	--

El profesor tiene un papel muy amplio y tiene que estar consciente que su apoyo, y ayuda es de vital importancia en la organización escolar; él debe ser un apoyo para la dirección escolar, de acuerdo con estos documentos se establecen las funciones que corresponde para dicho apoyo, aclarando que dicho apoyo no debe, ni tiene que ser considerado como un exceso, ni entendido como pretexto del profesor para no realizar su trabajo dentro del aula, e ahí donde radica la capacidad del director para poder congrega todas las funciones explicarlas a su profesorado de forma clara, concreta y sencilla para evitar errores y malos entendidos, pues estos acarrear grandes problemas.

Para evitar esas confusiones se presentan dichas funciones que están establecidas en los documentos, ya mencionados con anterioridad y son las siguientes:

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El personal docente:</p>	<p>El personal docente :</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperar con la Dirección de la Escuela en la conducción de las campañas destinadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los alumnos, de los padres de familia y de la comunidad. ▪ Presentar oportunamente a la Dirección de la Escuela los informes sobre los resultados de las evaluaciones y, en su caso, la información y acreditación y certificación del 6º grado. ▪ Auxiliar a la dirección de la Escuela en la formulación del cuadro anual de operación del sistema de educación primaria en el Estado. ▪ Colaborar con la dirección de la Escuela en las actividades escolares que expresamente le indique. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es obligación del personal docente, de apoyo, directivo y de supervisión apegarse a lo establecido en la carpeta única de información (CUI) correspondiente, las autoridades inmediatas superiores, así como las áreas centrales, podrán solicitar información no contenida en esta carpeta, solo si está autorizado por sus superior. ▪ Los docentes podrán solicitar en forma extraordinaria materiales didácticos de apoyo, previo acuerdo con los padres de familia y con el visto bueno de la dirección de la escuela.

El profesor es el actor con mayor participación dentro del desarrollo cotidiano dentro y fuera de una institución, pues tiene contacto directo con el director o directora, los alumnos y los padres de familia, también forma parte principal del Consejo Consultivo.

El profesor es el encargado de triangular a los actores principales, como esta en contacto permanente que los padres de familia, y conoce a cuales de estos apoyan las directrices de la institución, hay que reconocer el poder de persuasión, así como su gran responsabilidad que sin querer se les proporciona, tanto dentro como fuera de dicha institución y están establecidas a continuación para su mayor comprensión.

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El personal docente:</p>	<p>El personal docente :</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientar a los padres de familia sobre la importancia de su participación en el trabajo escolar, para garantizar la formación integral de sus hijos. ▪ Concurrir a los cursos de orientación y actualización técnica a que convoque la Dirección de la Escuela. ▪ Participar en las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela y cumplir con 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los descansos o recreos escolares en los planteles educativos, deberán ser orientados y vigilados por todos los profesores de la escuela, sin delegar esta tarea en ningún cuerpo de vigilancia. Esta actividad se deberá realizar al interior de los planteles educativos.

las comisiones de trabajo que éste le designe.	
--	--

Como podrán observar en el manual se le otorga la importancia con gran participación dentro de la institución escolar como su participación es importante y que debe realizar las funciones que el Consejo Consultivo le designe, en cambio en los lineamientos que actualmente son con los que se erigen las normatividades escolares en el Distrito Federal, solo queda indicado que el profesor debe cuidar a los alumnos durante el recreo sin delegar a otro miembro dicha función, no creo que esta aclaración se mal entendida como si fuera de menor importancia en las labores y funciones que debe desempeñar el profesor, en realidad, a mí me gusta mucha esta aclaración, pero el no resaltar otras funciones, el omitir es dañar el entendimiento, pues dejan sin armas al director para poder exigir el cumplimiento de dichas funciones, sabidas y entendidas por él pero no establecidas en el documento.

Las limitantes dentro de cualquier institución son indispensables por que nos indican y nos colocan en la realidad, de que no todo es permitido, ni que se nos permita realizar todo lo que deseemos como individuos, ni cómo institución.

Es indispensable conocer las limitantes, el director tiene que conocerlas para poder transmitir las claramente al personal que está a su cargo; son esos puntos que a continuación se expondrán en los cuáles se les prohíbe a los profesores las siguientes actividades:

<p>El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.</p>	<p>Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos</p>
<p>El personal docente:</p>	<p>El personal docente :</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queda prohibido al personal docente impartir clases remuneradas a los alumnos de la propia escuela. ▪ El personal docente se abstendrá de promover o realizar acciones de actualizaciones o capacitación que involucren a personas o empresas particulares que impliquen algún costo para los profesores o compromiso de adquisición de materiales educativos

Ahora analizaremos las características del Consejo Técnico Consultivo; tomando en cuenta que la finalidad de este es reunir todos los datos que han arrojado durante el periodo escolar, y a continuación se mencionaran.

El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.	Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos
El Consejo Técnico Consultivo:	El Consejo Técnico Consultivo :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituir el órgano de consulta de la dirección de la escuela de Educación Primaria, afecto de dar congruencia al desarrollo del trabajo escolar. ▪ Definir y establecer anualmente las comisiones permanentes de trabajo que sean necesarias, afecto de que auxilien a la dirección de la escuela en la organización, el desarrollo y el control del trabajo escolar. ▪ Analizar el plan anual de trabajo de la escuela y, en su caso, proponer al director de la misma las educaciones que proceden. ▪ Estudiar los programas y las iniciativas de trabajo que presenten las comisiones que se establezcan y recomendar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cada plantel escolar se constituirá el consejo técnico presidido por el director o directora de la escuela e integrado por el personal docente. Los profesores del servicio de la USAER, especialista del CAPEP, de educación física, de enseñanza musical y de los proyectos de atención diferenciada que presenten su servicio a la escuela. Este funcionará como órgano colegiado con el propósito de dar solución a los problemas pedagógicos escolares y proponer estrategias que ayuden al cumplimiento del Proyecto Escolar. ▪ Las reuniones ordinarias del consejo Técnico de Escuela, se llevarán acabo una vez al mes, las reuniones se realizarán en las fechas y horarios establecidos por

<p>su implantación a la dirección de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomendar a la dirección de la escuela el uso de métodos y técnicas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como los criterios y las estrategias para la asignación del personal docente al grupo, y la distribución del tiempo de trabajo. ▪ Adecuar los métodos y procedimientos de enseñanza de acuerdo con el desarrollo físico, psicológico y social del educando. ▪ Orientar al personal docente en la aplicación de las técnicas y los métodos para desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje, así como en la organización y distribución del tiempo de trabajo, dentro y fuera del aula. ▪ Proponer los métodos y 	<p>cada nivel educativo, previó aviso a los padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los consejos técnicos vigilarán que los alumnos que presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad que den integrados a las actividades de la escuela, reciban un trato respetuoso y con equidad. ▪ Los consejos técnicos de escuela, de zona, y sector constituyen oportunidades para el desarrollo profesional del personal docente, directivo y de supervisión como apoyo a los aprendizajes de los alumnos.
---	---

<p>medios para mejorar la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, y el funcionamiento de sus apoyos colaterales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer formas de organización del trabajo escolar que garanticen su desarrollo en un ambiente de colaboración orden y respeto. ▪ Evaluar continuamente el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, para detectar los problemas y sugerir las soluciones correspondientes. 	
--	--

Es concluyente que los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos, son generales y confusos, para una persona que no posea mucha experiencia, en la actualidad con la privatización de muchos servicios educativos, se ha generado la proliferación de escuelas, la importancia de mi comentario radica que al abrirse nuevas escuelas en educación primaria, la mayoría de la personas encargadas de éstas, desconocen la administración y organización escolar, sería fundamental

que se implantará de nuevo el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.

Un Manual de Organización de la Educación de la Escuela Primaria del Distrito Federal, debe ser renovado según la época y las políticas educativas del sexenio que este en curso, pero no eliminado por que el directivo escolar necesita comprender las funciones de la gente que tiene a su cargo.

Un buen directivo escolar debe tener la posibilidad de tener todas las herramientas que le faciliten su labor, pues éste, no debe, ni puede suponer, o calcular empíricamente, ni imaginar los datos de una escuela, por lo que un buen directivo debe tener perfectamente actualizado, organizado y listo un buen sistema de información, y el manual ayudaría en este hecho.

La realización del Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal tiene que ser mediante una entrevista con los directivos, poniendo como principal atención las dificultades así como las dudas que surgen al principio, durante su periodo como director o directora, al realizarlo con estas bases se construiría una herramienta de ayuda y apoyo para que el director o directora de la escuela puede recurrir a él en el momento de solucionar algún problema; recordando que el directivo escolar no tiene experiencia, pues es ascendido por escalafón mediante el sindicato, y al encontrarse con este puesto, se hace evidente sus carencias, porque no es regla de que por ser director o directora, sea un buen líder para llevar acabo con eficiencia y eficacia la administración de recursos tanto materiales como humanos y poder finalizar con éxito el ciclo escolar.

CAPÍTULO CINCO

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO
DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA
PRIMARIA DEL DISTRITO FEDERAL.

Por principio, el nombre del primer documento “El Manual de Organización de la Escuela Primaria del Distrito Federal”, claramente su nombre especifica que es, para uso y consulta de todos los actores que participan dentro de la escuela primaria del Distrito Federal. Es por obvia razón mencionar que si otra persona desea saber como está organizada esta Institución le servirá de ejemplo; de ninguna manera se podrá implantar en otro estado, si se deseara implantar este Manual se tendría que modificar para integrar las características del estado que se requiera.

Sin embargo en el documento de “Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos”, como su nombre lo indica, pueden hacer uso de él, todas las personas encargadas de la educación, pues su nombre da una generalidad muy amplia. Al mencionar en el título “la educación básica” se debe recordar que la división que le pertenece al nivel de Educación Básica es: preescolar, (CENDI), primaria y secundaria; es decir, que cualquier directivo de los niveles escolares antes mencionados puede y debe hacer uso de dicho documento, pero no es de uso exclusivo, pues también refiere a la educación para los adultos.

Es un documento que cuando por primera vez se le abre para obtener información específica, ésta no es proporcionada de manera clara, podría esperarse que hubiese una clara división de las funciones que debe tener el personal de cada uno de los niveles educativos que menciona.

No es así, no está dividido por niveles sino por puestos: indica por primera cuenta la función de los directivos de un CENDI, de un Preescolar, posteriormente menciona las funciones del director de Primaria y por último hace mención de la educación para adultos.

Indicar líneas de acción no es lo mismo que proporcionar un Manual de Organización, el cual te indica de manera clara y concisa las funciones que debe

tener cada uno de los actores que participan en la educación de la escuela primaria; así como los niveles organizacionales a los que pertenecen cada nivel educativo. Un Manual personaliza las necesidades y soluciones, cada institución tiene dificultades diferentes y se les debe buscar solución.

La creación de un documento para ayudar a disipar dudas que surgen en los directivos escolares no puede ser realizado con la idea que un nivel de educación básica es igual que otro; por ejemplo:

Un preescolar no tiene el mismo objetivo para su funcionamiento, ni siquiera los usuarios tienen las mismas necesidades de aprendizaje y reglas que una primaria. La creación de documentos que apoyen a obtener una eficaz organización escolar debe tener como objetivo principal, en su creación la sencillez, rapidez y claridad en los objetivos para evitar confusiones que impidan un mal desarrollo de las actividades de la institución u organización escolar.

Las observaciones que a continuación en marcarse tienen la finalidad de realzar los puntos más importantes de los 2 documentos, que han sido objeto de mi estudio; en relación con las funciones que debe tener un directivo escolar, con la finalidad de aportar lo mejor de cada documento en beneficio de mejorar la Organización Escolar de las Escuelas Primarias del Distrito Federal.

En el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal, en su objetivo principal se establece que:

- ✓ Este manual tiene por objeto proporcionar, un esquema que facilite la toma de decisiones y la congruencia en el desempeño de sus respectivas funciones; recae toda la responsabilidad del funcionamiento en el Directivo de la Institución Escolar.

Lo rescatable de este objetivo es que en el manual antes mencionado proporciona un esquema que ayuda a facilitar la toma de decisiones, y que el personal tenga una congruencia con sus funciones, es decir que cada participante de una Institución escolar actúe conforme a su papel; se espera que cuando un padre de familia necesite hablar con el director, sea éste el que resuelva un conflicto y no que la secretaría tome atribuciones que no le competen, y sea ella quién quiera dar solución, por tomar un ejemplo sencillo tal vez, torpe.

Lo lamentable y muy común es que cuando una Institución escolar tiene un mal funcionamiento sea al director, al que se culpe, pero no se indaga la razón del mal funcionamiento, es decir, podría ser porque el director desconoce el procedimiento dentro de la organización escolar y no supo llevar de manera ordenada la organización, y el resultado es palpable y deriva en un mal resultado.

En otros objetivos el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal hace referencia a los siguientes objetivos:

✓ También hace una descripción del puesto y de sus funciones por materia.

Esta es la parte más importante que debe realizarse y en la que hay que hacer hincapié: el tener una descripción de puestos, que nos aclare las funciones del personal que participa en una institución escolar, es lo que realmente nos ayuda a evitar confusiones, equívocos que después se convierte en conflictos monstruosos, y que al intentar resolverlos, el director o directora escolar debe hacer uso de inteligencia, capacidad, pero sobre todo tener amplio conocimiento de cómo enfrentar los problemas.

Ahora toca realzar algunos puntos favorables de Los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos, que es actualmente el documento que ha sustituido al anterior

Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal.

En su Objetivo indica:

- ✓ Que una buena organización favorece el funcionamiento de cada plantel, que ésta debe ser colegiada, pide compromiso para cambiar la escuela así favorecer la equidad y mejorar la calidad del servicio educativo.

La importancia radica en el énfasis de que una buena organización favorece el funcionamiento escolar, pero que se logrará con la unión de todos los actores que interviene en el plantel. Si se coopera, si todos se ponen de acuerdo lograrán que la institución salga adelante, pero este documento omite indicar las funciones de cada puesto, pues cooperar no significa transgredir las funciones de otros, sino respetar las funciones de cada uno. En conclusión el éxito de una buena organización radica en que cada participante de una Institución escolar realiza su trabajo de manera correcta y adecuada sin entrometerse en las funciones de sus demás compañeros, se podrán ayudar pero no realizarán el trabajo del compañero.

En otro objetivo indica lo siguiente:

- ✓ El director o la directora del plantel será el representante oficial para todo acto de orden administrativo o académico relacionado con el centro escolar.

Es hasta la actualidad y con el cambio que nuestro sistema educativo nacional ha ido sufriendo en los últimos 20 años, con la nueva política educativa de integración de los actores de la institución escolar, que se le identifica y proporciona una identidad legal por escrito en un documento emitido por la SEP,

anteriormente esta identidad se intuía, por las funciones que se le otorgaban pero no por escrito.

Por otro lado el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal establece que la función del directivo escolar es:

- ✓ El Director o Directora del plantel tiene la obligación de difundir entre el personal docente y el administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar, lo que le permitirá organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las normas, los lineamientos, el plan y posprogramas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública.
- ✓ Tiene la obligación de invitar y persuadir al personal docente a detectar los problemas de estudio, así como los relativos al uso del material de apoyo didáctico, y presentar al supervisor de zona la alternativa de solución.

Queda claro lo que el manual desea sobre las funciones del director(a) de una escuela, esta bien establecido, sin ambigüedades. Esa es la característica primordial de dicho documento.

Lo que indican los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos con respecto a las funciones que debe tener un director escolar son las siguientes:

- ✓ Es importante subrayar que no encontré funciones que establezcan los deberes, obligaciones que un directivo escolar deba realizar, en su lugar solo encontré lo siguiente:

- ✓ Es obligatoria la aplicación del Plan y Programas de estudio de Educación Primaria, establecidos por la Secretaría de Educación Pública y el uso de los libros de texto gratuito y materiales educativos de apoyo proporcionados por la SEP, que deberán entregarse a todos los alumnos el primer día de clases.
- ✓ Para tal efecto el director o la directora de la escuela a través de la estructura educativa, realizará la solicitud respectiva de dichos requerimientos, así como los informes que le sean solicitados por las autoridades correspondientes. En los casos necesarios tramitará la petición de libros de texto gratuitos en Braille y en lenguas indígenas incluyendo escuelas incorporadas.

En la segunda parte de este texto, se le caracteriza al director (a) como el encargado de trámites para proporcionar el material pertinente al alumnado, así como administrador de todo trámite que le sea pedido por sus autoridades inmediatas correspondientes, en este aspecto el Manual de Organización para la Escuela Primaria del Distrito Federal le lleva una ventaja pues establece claramente las funciones del director con respecto a su personal docente, y el apartado anterior establece que sólo están para la realización de trámites que le sean pedidos.

Para El Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal, el Director o Directora del plantel tiene la obligación de:

- ✓ Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción, registro y acreditación escolar, así como la formación de grupos y la asignación de personal docente a cada uno de ellos.

- ✓ Tramitar ante el departamento de Registro y Certificación Escolar, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes que se presenten en la escuela para la expedición de constancias, duplicado de certificados y rectificación de nombre en documentos escolares.

- ✓ Presentar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los informes sobre los resultados del funcionamiento de la escuela y de sus servicios colaterales, así como los datos para la certificación del 6º grado.

El manual tiene la finalidad de establecer las funciones, le indica al director todos los deberes que tiene con los alumnos y con sus superiores, tiene la característica de explicarle al director escolar a qué instituciones debe realizar los trámites pertinentes para que lleve a cabo su función de manera eficiente.

La ventaja de tener en tu poder un documento que te oriente y te explique tus obligaciones, es facilitar el desempeño de un directivo que tenga poca experiencia, es indispensable recordar que un directivo escolar llega al puesto, por el hecho de su antigüedad, no por su capacidad o conocimientos sobre la administración escolar que todo director (a) debería poseer, para poder enfrentar fácilmente los obstáculos que se presente durante el periodo o ciclo escolar.

En base a las nuevas políticas de calidad, equidad de la educación los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica, Inicial y para Adultos establece que el Director o Directora del plantel:

- ✓ Con la colaboración del personal docente, serán responsables de la organización de los alumnos por grados, grupos, nivel o ciclo según corresponda.
- ✓ Que no deberá negar o condicionar el ingreso, permanencia o egreso de los alumnos, particularmente a aquellos que presentan problemas de salud, diferentes capacidades, lenguas o culturas quienes deben recibir un trato respetuoso.
- ✓ serán responsables de la difusión del Calendario y requisitos para la preinscripción en su ámbito de competencia.

Se puede observar que en lo anterior la responsabilidad que le pertenecía al director de otorgar grupo y grado a su personal docente quedó atrás, ahora esto es en colaboración; quedó atrás la dictadura que poseía el director (a) para repartir los grados, ahora se toma en cuenta al personal docente lo cuál debe ser difícil para ponerse de acuerdo, pero se toma en cuenta el gusto del profesor y su aprobación, lo que facilitará el buen desempeño del profesor con su grupo en la clase; es más fácil trabajar en algún grado escolar que le guste al profesor, y por el contrario resulta un tormento tener que enfrentarse a todo un salón lleno de niños que no le agradan en lo mas mínimo para impartir la enseñanza.

Es importante recordar señalar que el director no puede, ni debe realizar ningún acto discriminatorio en contra de ningún niño que presente alguna discapacidad física, o étnica, pues antiguamente se tenía la creencia, por que de hecho así era, que el director escolar(a) tenía la capacidad y la autoridad para aceptar o rechazar a los alumnos según su conveniencia, ahora no, actualmente nuestra política y principalmente los derechos de los niños así como los derechos humanos, cuidan para que ningún niño sea objeto de rechazo por poseer alguna discapacidad.

Un directivo escolar debe tener los conocimientos que podrán ayudarlo a comprender sus funciones, para así poder llevar una buena organización escolar. A la conclusión que llegué fue al hecho de puntualizar los mejores objetivos que le puedan ayudar a éste para obtener la finalidad deseada, a continuación expongo:

Un manual debe incluir los siguientes objetivos para que un director (a) escolar lleve acabo sus funciones de manera eficaz y eficiente:

- ✓ Debe proporcionar un esquema que facilite la toma de decisiones y la congruencia en el desempeño de sus respectivas funciones;
- ✓ Una descripción del puesto y de sus funciones por materia.
- ✓ Buscar una buena organización de manera colegiada.
- ✓ Él es un representante oficial para todo acto de orden administrativo o académico relacionado con el centro escolar.
- ✓ Tiene la obligación de difundir entre el personal docente y el administrativo, las normas y los lineamientos bajo los cuales deberá realizarse el trabajo escolar, lo que le permitirá organizar, dirigir y controlar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo con las normas, los lineamientos, el plan y posprogramas de estudio a probados por la Secretaría de Educación Pública.

- ✓ Tiene la obligación de invitar y persuadir al personal docente a detectar los problemas de estudio, así como los relativos al uso del material de apoyo didáctico, y presentar al supervisor de zona la alternativa de solución.
- ✓ Debe tramitar el uso de los libros de texto gratuito y materiales educativos de apoyo proporcionados por la SEP, que deberán entregarse a todos los alumnos el primer día de clases.
- ✓ Para tal efecto el director o la directora de la escuela a través de la estructura educativa, realizará la solicitud respectiva de dichos requerimientos, así como los informes que le sean solicitados por las autoridades correspondientes. En los casos necesarios tramitará la petición de libros de texto gratuitos en Braille y en lenguas indígenas incluyendo escuelas incorporadas.
- ✓ Organizar y dirigir las actividades de inscripción, reinscripción, registro y acreditación escolar, así como la formación de grupos y a la asignación de personal docente a cada uno de ellos.
- ✓ Tramitar ante el departamento de Registro y Certificación Escolar, por conducto del supervisor de zona, las solicitudes que se presenten en la escuela para la expedición de constancias, duplicado de certificados y rectificación de nombre en documentos escolares.

- ✓ Presentar a la Dirección Federal de Educación Primaria, por conducto del supervisor de zona, los informes sobre los resultados del funcionamiento de la escuela y de sus servicios colaterales, así como los datos para la certificación del 6º grado.
- ✓ Con la colaboración del personal docente, serán responsables de la organización de los alumnos por grados, grupos, nivel o ciclo según corresponda.
- ✓ No deberá negar o condicionar el ingreso, permanencia o egreso de los alumnos, particularmente a aquellos que presentan problemas de salud, diferentes capacidades, lenguas o culturas quienes deben recibir un trato respetuoso.
- ✓ Será responsable de la difusión del Calendario y requisitos para la preinscripción en su ámbito de competencia

CONCLUSIÓN

La vida moderna, y los rápidos cambios que registra en todos los órdenes educativos, exigen instrumentos de consulta que, a la par satisfagan un requerimiento, y que estos estén orientados hacia la expresión de una síntesis que contengan la esencia de un concepto, de una metodología de un quehacer predeterminado.

Esta investigación se ha preparado para analizar las características del Manual de Organización de la Educación de la Escuela Primaria, las cuales deben ser de fácil manejo y que su contenido sea de temas relacionados con la actividad escolar.

Toda escuela primaria debe organizarse de manera que puedan ejercerse las funciones jerárquicas de dirección, control, asesoramiento y operación; es un proceso en donde se determina que es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona, suministrando los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no infieran unos con otros.

Ahora bien, de poco servirán en los manuales, las funciones y responsabilidades señaladas; sino se aplican y evalúan en la practica cotidiana, por ello es de vital importancia indicar cuales serían las funciones que se deben considerar y señalar que el Manual de Organización implica la sucesión de actividades y la integración de las responsabilidades de todos los involucrados en la educación de la escuela primaria.

El manual de Organización debe constituir un valioso instrumento para que el maestro realice con buen éxito la delicada labor que tiene encomendada.

Por estas razones es importante considerar que el Manual de Organización indica las funciones y atribuciones, pero de ninguna manera es un informe de sanciones; sino por el contrario debe considerarse como un instrumento que tiene la finalidad de ofrecer un apoyo para las actividades de todos los involucrados en la Educación de la Escuela primaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arnaut Alberto. (1889-1994). Federalización Educativa en México. "IX De la desconcentración a la federalización descentralizadora" 1970-1995.
2. Avitia, Hernández Antonio. (2001) Vademécum del Maestro. Editorial Porrúa. México.
3. Ballesteros, A. (1980). Organización de la escuela primaria. México: Editorial Patria.
4. Benjamín Franklin, F. Enrique. (1998) Manuales administrativos. Guía para su elaboración. México. Trillas, UNAM/FCA.
5. B. Miner John. (1978) El proceso Administrativo. Teoría, Investigación práctica. Editorial Continental. México.
6. Carrera Magisterial.(1994) Prontuario para el Director de Educación Pública. 2ª. Vertiente.; México.
7. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo tercero.
8. Chiavenato, A. (1997). Administración de Recursos. México: Mc. Graw Hill.
9. Chiavenato, A. (1996). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc. Graw Hill
10. Dale, Ernest. (1989). Administración, teoría y práctica. México. Mc. Graw Hill
11. Domínguez, G. (1996). Manual de las Organizaciones de Instituciones Educativas. España: Escuela Española.
12. Fernández Arena, José Antonio. (1969) El proceso administrativo. 3ª Edición. Editorial Herrero Hnos. México.
13. Frigerio, G. (1999). Las Instituciones Educativas Cara y Ceca.
14. Gómez Ceja, Guillermo. (1973) Planeación y Organización de empresas. 1ª Edición. México. Diseño y composición litográfica S. A.
15. Instituto Estatal Educación Pública de Oaxaca. (2002) Guía del director escolar. México. Editorial ieepe.
16. Koontz, Harold y Cyril O`Donell. (1970) Curso de Administración moderna. 5ª Edición. Colombia. Mc Graw Hill.

17. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. (1996) Administración: una perspectiva global. México. Editorial McGraw Hill.
18. Latapí, S. P. (1998). Un siglo de educación en México. México: FCE;CONACULTA
19. Latapí, S. P. (2004). La SEP por dentro. Las políticas de la secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios 1992-2004. México: FCE.
20. Ley General de Educación.
21. Lourenco, F. (1965). Organización y administración escolar. Buenos aires: kapelusz
22. SEP. Manual del Director del Plantel de Educación Primaria, (1986) México.
23. Morin, Edgar. (1999) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. México. Ediciones UNESCO.
24. Massie, Joseph, L. (1973) Bases esenciales de la administración. 3ª Edición. México. Editorial Diana.
25. Munich Galindo y García Martínez. (1990) Fundamentos de la Administración. 5ª Edición. México. Trillas.
26. Reyes Ponce, Agustín. (1973) Administración de empresas. Teoría y práctica, 1ª parte. México. Editorial Limusa.
27. Reyes Ponce, Agustín. (1973) Administración de empresas. Teoría y práctica, 2ª parte. México. Editorial Limusa.
28. Reyes Rosales, Jerónimo. (1978). La historia de la educación. México. Ediciones Normal Veracruzana.
29. Robbins Stephen y Coulter Mary. (1996) Administración. 5ª Edición. México. Editorial. Prentice Hall.
30. Rodríguez, V. (1995). Como elaborar y usar los manuales Administrativos. México: ECASA
31. Olmedo, Ma. (1978). El proceso Administrativo en las escuelas primarias. México: UPN.
32. Terry, George R. Principios de la administración. 1968, Buenos Aires, Editorial CECSA