

00462



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA DE LOS
DIRECTORES DE ESCUELA PRIMARIA EN EL
DISTRITO FEDERAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A

BEATRIZ EUGENIA DEL CASTILLO Y CUADRA

ASESORA: MAESTRA ROSA MA. VALLES RUIZ



MEXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Para Manolito
y
Sandrita*

AGRADECIMIENTOS

Cuando un trabajo llega a su fin queda la satisfacción de haber cumplido con un objetivo y el deseo de reconocer y agradecer el apoyo recibido.

Agustín, Manolo y Sandra ocupan, como en mi vida, el primer lugar para agradecerles su presencia, amor, comprensión, apoyo e impulso.

Dr. Antonio Noguez Ramírez: gracias por su entusiasmo y empeño para que este trabajo existiera.

Maestra Rosa Ma. Valles Ruiz, excelente profesora y compañera: por su valiosa y atinada conducción y la gran calidad humana que posee.

Dra. Susana González Reyna: por los apoyos recibidos.

Profesor Benjamín Fuentes González, titular de la Dirección de Educación Primaria durante la presente investigación: Gracias por enseñar con el ejemplo y ser ante todo y siempre maestro.

A mis compañeros maestros de educación primaria, por sus comentarios y aportaciones.

Profesor Benjamín Salín Pascual: por el excelente apoyo informático.

Juliana, Elía, Paty, Martina y Roxana: siempre gracias.

A mis familiares y amigos, especialmente a Roxana y Julio.

A mis seres queridos ausentes, a quienes ofrezco aquí un sencillo homenaje por sus enseñanzas y ejemplo

Beatriz

INDICE	3
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1	
COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	11
Sociedad y comunicación	11
Comunicación: elementos, funciones, intencionalidad e interferencias	13
Elementos de la comunicación	15
Funciones de la comunicación	22
Intencionalidad de la comunicación	26
Interferencias de la comunicación	28
La sociedad y sus organizaciones	33
Estudios sobre las organizaciones	35
Enfoques clásicos de la administración	38
Enfoques contemporáneos de la adminis- tración	46
Las organizaciones actuales, su estructura e interacción	48
El estudio de las organizaciones del sector público	55
Comunicación administrativa	63

Elementos del proceso de comunicación administrativa	65
Modelos de comunicación administrativa	79
CAPÍTULO 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA	87
Las organizaciones del sector público y del sector privado	87
Organizaciones públicas	87
Ley Orgánica de la Administración Pública	88
Artículo Tercero Constitucional	90
Ley General de Educación	91
Reglamento Interior de la S.E.P.	92
Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000	93
Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal	94
La educación primaria y el servicio que ofrece	97
La Dirección de Educación Primaria como unidad administrativa de la S.E.P.	97
La Dirección de Educación Primaria y sus directivos	104
Direcciones 1 a 5 de Educación Primaria	106
La supervisión escolar en la educación primaria	108

Cómo se accede al puesto de profesor de educación primaria	111
Los supervisores de zona y sector. Posibilidades de ascenso	112
El director de escuela <i>primaria</i>	112
Hipótesis de trabajo	116
CAPÍTULO 3. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	118
Respuestas al cuestionario.	118
Cuadro sinóptico de respuestas al cuestionario	179
Entrevistas a directivos escolares	181
Respuestas a la entrevista con supervisores de sector y zona	181
Cuadro sinóptico de respuestas a la Entrevista de supervisores con sector y zona	203
Respuestas a la entrevista con directores de escuela <i>primaria</i>	210
Cuadro sinóptico de respuestas a la entrevista con directores de escuela <i>primaria</i>	222
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	226
BIBLIOGRAFÍA	237

ANEXOS

Anexo 1. Organigramas	240
Anexo 2. Funciones de la Dirección de Educación Primaria.	246
Anexo 3. Funciones específicas del Director de escuela primaria	249
Anexo 4. Cuestionario a directivos	257
Anexo 5. Guía de entrevista a supervisores Generales de sector y de zona.	268
Anexo 6. Guía de entrevista a directores de escuela primaria.	271
Anexo 7. Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal	273

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la interacción comunicativa que se realiza entre directores de escuela primaria del Distrito Federal y sus autoridades inmediatas. Un estudio de esta naturaleza aborda un aspecto concreto de la comunicación: la comunicación administrativa, que hasta la fecha resulta poco estudiada en nuestro país.

El proceso comunicativo que nos ocupa tiene lugar más allá del aula escolar, es aquel que se realiza entre los directores de las escuelas primarias y sus autoridades, tanto inmediatas como mediatas pero que tiene gran repercusión en las actividades que desarrollan los planteles en su interior y que redundan en el trabajo específico de los profesores de grupo y en el aprovechamiento de sus alumnos.

De la adecuada y eficiente interacción comunicativa que se entabla entre los diversos agentes que participan en el proceso educativo, dependerá en gran medida el mejor aprovechamiento de los alumnos; de ahí que sea necesario conocer de que manera se realiza dicha acción y tener la posibilidad de proponer estrategias para mejorarla.

Debe reconocerse el interés de las autoridades educativas por propiciar mejoras en la labor educativa de nivel básico, lograrlo no es tarea fácil, requiere tanto de la revisión de las situaciones actuales, como de la implementación de acciones concretas.

Derivado de los planteamientos que profesores, directores y niveles de supervisión hicieron respecto a elevar la calidad de la educación pública mexicana, para posibilitar el fortalecimiento de las actividades pedagógicas, disminuir las cargas administrativas, respetar la planeación consignada en el Plan de Trabajo Anual y en los Avances Programáticos; así como el asegurar que la supervisión escolar apoye realmente el trabajo docente; la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, unidad administrativa de la Secretaría de Educación Pública, implementó a partir del ciclo escolar 1996-1997 el Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal.

Este Programa fue diseñado para fortalecer, con base en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 derivado de la consulta a los participantes en

el proceso educativo, tres aspectos importantes para la educación: "la planeación escolar y la capacidad de gestión y de acción de las escuelas públicas para mejorar los resultados del aprendizaje de los alumnos y apoyar la labor docente; la organización de los servicios que se ofrecen articulando las estructuras y los procesos de supervisión, apoyo y dirección; el fortalecimiento de los canales de comunicación entre profesores, directores, supervisores y autoridades educativas para incrementar la capacidad de gestión escolar".¹

Paralelo a la aparición del Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal, se autorizó una descarga administrativa para los profesores de grupo, a los que se les distribuyó el Catálogo de Proyectos de Educación Primaria en las escuelas del Distrito Federal, con el cual se les brindó la seguridad de no distraer su labor docente con proyectos no considerados en el catálogo, permitiendo mayor atención a sus alumnos.

Sin embargo, los directores de plantel expresaron su preocupación respecto a la dificultad que tienen para aplicar estos postulados ya que como aseguraron, para ellos no se han disminuido las cargas administrativas ni mejorado los canales de comunicación.

En el mes de julio de 1996, al finalizar el curso-taller "Importancia de la planeación en el trabajo escolar" dirigido a supervisores de zona y supervisores generales de sector (jefes de sector de educación primaria), la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal aplicó una encuesta sobre diferentes temas referentes a la labor que desarrollan. La pregunta sobre la forma más utilizada de comunicación para desarrollar sus funciones fue contestada de la siguiente manera :

El 78% (278 supervisores) indicaron que utilizan la comunicación personal; el 71.5% de ese universo (263 supervisores) respondió que es la vía telefónica; el 25.8% (95 supervisores) utilizan los mensajes o recados sin precisar si son orales o escritos; el 16.8% (62 casos) utilizan memoranda y el 8.7% (32 supervisores) usan fax.

A la fecha de realizar el presente estudio (septiembre de 1997), en la Dirección de Educación Primaria, llamada a partir de noviembre de 1998 Coordinación

¹ Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal SSI DF-SI P México Agosto 1996
p 7

Sectorial de Educación Primaria, no se habían realizado estudios referentes a la comunicación administrativa a pesar de ser uno de los requerimientos primordiales para mejorar la labor educativa.

El estudio realizado se presenta en tres capítulos más un apartado de conclusiones y recomendaciones, que presentan las siguientes características:

El Capítulo 1 inicia con la definición del concepto de comunicación y la consideración de sus elementos, funciones, intencionalidad e interferencias, para mencionar después los antecedentes y avances en los estudios de la comunicación al interior de las organizaciones sociales, la definición del concepto de comunicación administrativa, los diversos enfoques que ha tenido durante su desarrollo histórico, así como la consideración de sus elementos, funciones y modelos.

En el Capítulo 2 se contextualiza a la Dirección de Educación Primaria dentro de las organizaciones del sector público. Se menciona el marco jurídico que las rige en lo general y en particular a la Secretaría de Educación Pública, así como los programas que dan cabida e impulso al desarrollo de acciones comunicativas en las escuelas de educación básica del Distrito Federal.

Este capítulo incluye la descripción de las funciones, estructura y organización de la Dirección de Educación Primaria y de las áreas que la conforman, así como el perfil del director de escuela primaria y de sus autoridades inmediatas: supervisor de zona escolar, supervisor general de sector o jefe de sector, los mecanismos de ascenso y sus funciones específicas.

El desarrollo de la investigación y sus resultados se presentan en el Capítulo 3; es aquí donde se analizan y comentan las respuestas a los instrumentos aplicados (cuestionarios y entrevistas), anexando al final del análisis de cada instrumento, cuadros analítico-sintéticos que ofrecen una visión global de los datos obtenidos. Los comentarios que se incluyen después de cada respuesta, son conclusiones parciales consideradas para las conclusiones generales.

En el apartado de conclusiones y recomendaciones se relacionan en primera instancia las características específicas de la comunicación administrativa, con las de la Dirección de Educación Primaria; en segundo lugar se relacionan los datos de los cuadros analítico-sintéticos para obtener conclusiones generales;

por ultimo se comparan los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas, para su comprobación.

Se incluyen una serie de propuestas y recomendaciones generales que engloban tanto las propuestas de los directores encuestados y entrevistados como aquellos resultados del estudio específico de las características de la comunicación administrativa al interior de la Dirección de Educación Primaria, *unidad administrativa objeto del estudio.*

CAPITULO 1

COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Sociedad y comunicación.

El hombre ha creado su cultura, el acervo cultural y el avance que logra cada comunidad constituyen su civilización. La puerta de acceso al mundo de la cultura, a la civilización, es la comunicación.

La comunicación es un fenómeno evidentemente social. La sociedad no existe sin el hombre y a su vez, sin la sociedad el hombre no podría sobrevivir. Somos el hombre concreto que nace, sufre y muere (Unamuno); pero como "yo" aislado, no podemos ser; en frase de Ortega y Gasset, siempre "yo soy yo y mis circunstancias".²

El hombre es siempre heredero, es por naturaleza histórico, no necesita empezar cada día, pues es capaz de asimilar, repensar, de poner en duda, aportar algo nuevo, revertir el patrimonio social; en fin, es portador y trasmisor de tradición.

Al ser generador de su cultura, (habilidades, conocimientos, creencias, valores, leyes, costumbres, arte, instituciones), el hombre es siempre y en todo momento ser social, creador y transformador, motor de su civilización.

La fuerza creadora del hombre se sostiene en la comunicación. Comunicar es interactuar. La comunicación es elemento socializador. Pone en movimiento todas las estructuras de una formación social, trátese de la familia, la escuela, el vecindario, la oficina, el taller, la fábrica, la iglesia, el club, el sindicato o cualquier organización pública o privada. La comunicación da fuerza y cohesión a los grupos para darles permanencia.

Las sociedades creadas por el hombre son una vasta red de acuerdos mutuos, así como "el conjunto de relaciones organizadas o desorganizadas entre los hombres, directas o indirectas, conscientes o inconscientes, cooperativas o antagónicas;

² Flores de Gortari y Emiliano Orozco. *Hacia una comunicación administrativa Integral México, Trillas, 1993*
p.20

formas, procesos, hechos e interacciones recíprocas que suponen la reunión transitoria, el grupo estable y los entes colectivos institucionalizados".³

El papel de la comunicación no es estático, une, amalgama, tiene carácter activo. Transmite conocimientos, investigaciones, información, permite conocer y dar a conocer proyectos, facilita acuerdos, puede evitar desviaciones: La comunicación está presente en todas las actividades de los seres humanos, con su ayuda se aprende, se enseña, se crea... se progresa.

El hombre, es creador de las organizaciones que conforman su sociedad y por tanto de la comunicación que entre ellas y a su interior se realiza. Busca, a través de la comunicación la coordinación y la cooperación; el logro de acciones unificadas que lleven a conseguir los objetivos preestablecidos y permita que las organizaciones sean útiles a la sociedad.

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales; su evolución se ha acelerado en los últimos años, así la sociedad se ha transformado de una forma predominantemente agraria, donde la familia y los pequeños grupos informales eran importantes, a otra de tipo urbana e industrial caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

Los grupos y las organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia.

Vivimos insertos en todo tipo de organizaciones, ya sean formales o informales y en ellas desarrollamos nuestra vida cotidiana.

En las relaciones que establecemos la comunicación juega un papel predominante.

El estudio que se propone requiere, en primera instancia, considerar las características generales de la comunicación para precisar después sus características al interior de las organizaciones. A este tipo específico de estudio comunicativo se le llama comunicación administrativa.

³ Ibidem, p 20

Comunicación: elementos, funciones, intencionalidad e interferencias.

La palabra comunicación deriva de la voz latina "comunicatio" que significa acción o efecto de comunicar o comunicarse. El diccionario la define como "trato, correspondencia, reciprocidad amistosa entre dos o más personas. Unión que se establece entre mares, pueblos, casas, habitaciones, etc., mediante pasos, crujeas, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos... Vía de comunicación. correos, telégrafos, teléfonos".⁴

La palabra comunicar deriva a su vez del vocablo latino "comunicare" y se define como la acción de hacer partícipe a otro de lo que uno sabe, piensa, siente o tiene. Descubrir, manifestar, consultar, conferir, examinar, conversar son acciones comunicativas.

El concepto comunicación ha sido definido de manera distinta a lo largo del desarrollo de las sociedades. Williams Raymond nos dice que el significado más antiguo de esta palabra puede resumirse "como la trasmisión de ideas, informaciones y actitudes de una persona hacia otra".⁵

Posteriormente esta palabra llegó a significar la línea o canal que une un lugar con otro, significación que con la revolución industrial se hizo más amplia. Abarcó no sólo a los medios de unión o transporte: ferrocarriles, buques, canales, autos, aviones, sino que incluyó a nuevos medios de trasmisión de información, actitudes, ideas entre las personas, como el telégrafo, el teléfono, la prensa, la radio, el cine y la televisión, estos cuatro últimos reciben el nombre de medios de comunicación masiva o colectiva.

Williams Raymond precisa la diferencia entre comunicación y medios de comunicación definiendo la primera como el proceso de trasmisión y recepción, y a los medios de comunicación como las formas en que se reciben y se transmiten las informaciones, las ideas, las actitudes.

Entre las definiciones de comunicación, destaca por su sencillez y objetividad la que presenta el profesor Antonio Paoli, que entiende la comunicación "como el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un

⁴ *Gran Diccionario de la Lengua Española* España, Latousse, 1998 p 353

⁵ Williams, Raymond *Los medios de comunicación social* Barcelona, Península, 2ª ed., 1984 p 13

significado”.⁶ Relaciona el concepto de comunicación con el de información, misma que define como “el conjunto de mecanismos que permiten al individuo tomar y retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de manera determinada a fin de que le sirvan como guía de su acción”.⁷ Precisa que las nuevas informaciones influyen en la comunicación humana y la hacen evolucionar, al mismo tiempo que se evalúa con ella la acción social.

Como se ve, comunicación e información son fenómenos ligados que se influyen mutuamente: la sociedad no puede ser tal sin la comunicación y necesita de la información para constituirse y transformarse. Ambos conceptos son inseparables dentro del estudio de la sociedad global.

Daniel Prieto ⁸ nos hace ver que la comunicación, tanto en sus estudios como en su práctica concreta, ha sido enfocada casi siempre desde el punto de vista del emisor y de sus intereses, y que son estos intereses del emisor los que fijan, en la mayoría de los casos, la línea general en el proceso comunicativo.

Esto nos obliga a revisar varias cuestiones; primero la competencia comunicativa, es decir, el conjunto de precondiciones necesarias, conocimientos y reglas que hacen posible para los individuos el significar y comunicar; es la capacidad de los individuos de emitir y captar mensajes, capacidad que no sólo comprende la habilidad lingüística de producir e interpretar correctamente frases y oraciones, sino de aplicar una serie de habilidades extralingüísticas (entonación, gestos, etc.).

Segunda cuestión importante será conocer los elementos básicos que intervienen en el proceso comunicativo (emisor-código-mensaje-canal-contexto-receptor) y tercera, considerar que los mensajes que se emiten tienen el propósito de influir en las respuestas de aquel o aquellos a quienes va dirigido. Ya en la antigüedad Aristóteles definió el estudio de la comunicación como la búsqueda de los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance. Construyó su modelo comunicativo con tres elementos:

- La persona que habla-quién.
- El discurso que pronuncia-qué.
- La persona(s) que escucha(n)-quién(es).

⁶ Paoli, Antonio *Comunicación e información, perspectivas teóricas* México, Trillas 1990, p.11

⁷ Ibidem, p 15

⁸ Prieto Castillo, Daniel *Discurso autoritario y comunicación masiva*. México, Prema, 1986. p 30

Debemos tener claro que la interacción comunicativa entraña por definición, la transmisión de significados, ese complejo intercambio de mensajes simbólicos que se entrelazan, se cruzan, chocan y permiten su reformulación.

Con base a en esta tercera cuestión el análisis de toda situación de comunicación deberá considerar la forma en que la fuente de comunicación (emisor) trata de afectar a quien recibe el mensaje (receptor) así como la forma en que el receptor acepta ser afectado. Debe existir una compatibilidad de propósitos entre quien emite y quien recibe para que la comunicación no se interrumpa. De aquí la importancia de que la fuente o emisor elija adecuadamente el código y el canal al elaborar y transmitir el mensaje y conozca bien las características de quien(es) lo recibirán, logrando así que se realice la lectura adecuada (decodificación) del mensaje.

La noción de retorno es básica en todo proceso comunicativo; sobre ella, Prieto afirma: "en tanto que todos comparten un mismo proceso, ambos polos (emisor y receptor) están dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad; lo que significa que la relación dinámica entre uno y otro se actualiza, se hace real, por el hecho de que quien recibe el mensaje se va convirtiendo no en un simple receptor, sino en un "perceptor" que decodifica, analiza y elabora un mensaje de retorno".⁹

Con base en lo aquí dicho, Prieto afirma que la forma más perfecta de comunicación es el diálogo (relación dialogal) y que en términos estrictos, en estas relaciones interpersonal (cara a cara) y la intergrupala (a la que llama comunicación intermedia) es donde se da la mayor posibilidad de retorno y por tanto de comunicabilidad.

Elementos de la comunicación.

Siguiendo principalmente a Daniel Prieto Castillo, definiremos los elementos de la comunicación que participan en todo proceso comunicativo: emisor, código, mensaje, medios, recursos, canal y perceptor. Parte importante del proceso comunicativo son también el referente o marco de referencia (contexto social), la calificación que el emisor realiza de sí mismo y del perceptor antes de emitir su mensaje y la formación social específica donde tiene lugar el hecho comunicativo.

⁹ Ibidem, p 30

Emisor. Se entiende por emisor a todo ser o máquina que elabora un mensaje. Nos centraremos específicamente en el proceso de la comunicación humana, dejando de lado las implicaciones de lo que significa la cibernética.

La elaboración de un mensaje puede ser realizada por un individuo o un conjunto de ellos; así el emisor podrá ser una sola persona, un grupo de ellas o una organización, empresa o institución, en donde varios o muchos individuos trabajen para producir el mensaje.

Conviene precisar que todo proceso de interacción comunicativa supone un conjunto de hipótesis compartidas entre sus interlocutores. Una simple situación constituida por un acto unitario entre dos personas es, es si misma un sistema de acciones donde intervienen elementos comunes y no comunes a ambos (su cultura, su entorno social, sus características físicas y de personalidad), donde los papeles de uno y otro son intercambiables.

Código. La elaboración de un mensaje implica que se conozcan las reglas para su elaboración. Se llama código a esas reglas, las cuales fijan tanto la forma de estructurar un signo como de combinarlo con otros. Todo proceso de comunicación se hace dentro de un determinado lenguaje, que consiste en un código y en las inflexiones que en el uso concreto sean posibles. Así el código es en primer lugar el conjunto de reglas de elaboración y combinación de signos y en segundo, dentro de un discurso, es el conjunto de reglas concretas de elaboración de un mensaje. Las reglas de una lengua son generales y comunes a todos sus hablantes en tanto que su uso y aplicación se realiza en forma individual y particular, y es aquí donde se producen desviaciones y ambigüedades en la interpretación.

Mensaje. Es lo que el emisor estructura para hacer saber al receptor. Es el elemento objetivo del proceso comunicativo. Al elaborar el mensaje el emisor determina la función que desea cumplir como puede ser informar, explicar, convencer, comprometer, emocionar, etc. De aquí la importancia que reviste la codificación del mensaje.

La competencia comunicativa es individual, jamás dos personas son iguales, tienen diferencias ambientales y psicológicas que hacen que sus percepciones sean distintas, por lo tanto la comunicación es altamente personal, gobernada por experiencias únicas; nuestras experiencias y nuestra fisiología influyen nuestras percepciones. El mensaje consiste en la información que se produce y transmite de acuerdo a las reglas del código.

Una buena comunicación no depende sólo de que el lenguaje del mensaje sea claro y simple pues sabemos que, aunque las palabras tienen un significado, son los individuos los que determinan ese significado.

El mensaje social es prácticamente seriado puesto que los individuos transmitimos mensajes no sólo unos a otros sino de unos a otro(s) y otros, es decir en serie. Estos mensajes transmitidos en serie sufren modificaciones (pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones en su recorrido hasta llegar a su destino final). Al añadir, omitir o modificar detalles, o alterar el orden, etc. se modifica la comprensión del mensaje. A medida que un mensaje es mayormente reproducido, más deformaciones puede sufrir.

El mensaje individual es aquel preparado para un individuo o un grupo. El mensaje social (masivo) es el que incide en grandes cantidades de seres, los cuales lo comparten aún sin conocerse entre sí.

En el proceso comunicativo, los mensajes fundamentales son los verbales (orales y escritos) y los audiovisuales (que no incluyen sólo imagen y sonido sino también el movimiento de los personajes en la imagen, lo que llama Prieto mensajes de postura y gesticulación).

El mensaje individual es por lo general único, se conserva en el recuerdo de quienes lo reciben, en cambio el mensaje masivo es seriado, puede guardarse en libros y repetirse en grabaciones, películas, revistas, etc.

A los mensajes emitidos por el grupo en el poder Prieto Castillo los llama dominantes o autoritarios y son resultado de una sociedad autoritaria. Los mensajes de estructura autoritaria, nos dice Prieto, son impositivos, en ellos, la fuente emisora dirige la decodificación hacia un único significado e intenta restringir al máximo la participación crítica del receptor.

Medios y recursos. David K. Berlo los llama "canal". Daniel Prieto los define como el vehículo a través del cual se propaga un mensaje. Antiguamente, antes de la revolución industrial, los medios y recursos eran limitados y producían una comunicación lenta. Ahora, con los avances tecnológicos, son de una amplia variedad, se difunden a gran velocidad, se actualizan constantemente y se hacen presentes en todas partes facilitando la comunicación en serie. Es importante precisar

que estos elementos son medios y que la relación comunicativa no se realiza entre ellos sino entre emisor y perceptor.

Perceptor. Es todo aquel individuo que entra en relación con un mensaje. Podría decirse que es el punto terminal del proceso de comunicación pero esto sería válido si nos refiriéramos a una máquina que guarda los mensajes. Entre individuos esto no es así, el perceptor puede recibir el mensaje porque conoce el código en que viene cifrado y además puede decodificarlo, es decir descifrarlo, interpretarlo (acción que implica selectividad, discriminación, aceptación o rechazo) y en base a esto convertirse en emisor de un nuevo mensaje.

La recepción de mensajes entre personas no es pasiva, es realmente activa y se acrecienta cuando el perceptor actualiza el proceso comunicativo, convirtiéndose en emisor de un nuevo mensaje. A esta acción de retorno se le ha llamado "feedback". Con esto se precisa que la relación entre emisor y perceptor es bilateral y de retroalimentación ya que el proceso comunicativo es dinámico e interactivo y supone un continuo desplazamiento que interrelaciona a todos sus elementos.

Habría que agregar que nunca dos acontecimientos de comunicación son idénticos, que ninguno es repetible, ni estático, que no puede ser aislado del medio ambiente, o tener lugar tan sólo en una dirección.

Referente. Todo mensaje es siempre un mensaje sobre algo. En él encontramos información referida a algún sector de la realidad. Todo proceso de comunicación se ubica en una situación concreta.

A esta situación concreta se le llama referente, la comprensión de lo que un mensaje nos dice implica la comprensión de la realidad.

Marco de referencia. Es la comprensión general e inmediata de la realidad donde el mensaje se da. Los mensajes no se dan en el vacío, se refieren siempre a cosas o sucesos, mismos que deben ser conocidos por quienes se comunican para poder comprender lo que se dicen. Este marco de referencia es pues el contexto social previamente conocido tanto por el emisor (cuando elabora su mensaje) como por el perceptor, lo que le permitirá, leerlo, comprenderlo y aceptarlo o no.

Es necesario valorar la importancia que ejerce la situación en todo intercambio comunicativo, sobre todo porque dicho intercambio se realiza siempre dentro de un marco social específico y en un tiempo real concreto: un aquí y un ahora.

Por la importancia que tiene el contexto dentro de la comunicación nos referiremos a lo que la psicolingüista Tatiana Slama-Cazacu¹⁰ define como contextos: son conjuntos organizados que funcionan como sistemas de referencia para los componentes que los constituyen y permiten a los elementos expresivos significar en función de la órbita particular en que se encuentran insertos. El contexto limita y concreta la diversidad de significados actualizando sólo uno que se completa con la colaboración de otros componentes de la expresión.

La investigadora esquematiza el concepto de la comunicación en círculos donde el contexto total engloba al implícito y al explícito.

El contexto explícito es la suma del verbal o lingüístico y el extralingüístico. El implícito es un contexto más amplio que considera todo lo que el perceptor conoce del emisor puesto que se deberá comprender que el emisor se encuentra en una determinada situación, en un momento concreto. Es este un contexto que puede hacer referencia al emisor mediante alusiones y/o expresiones elípticas. Ver esquema No. 1

Durante el proceso comunicativo circulan gran cantidad de mensajes. Su interpretación y atención depende en mucho de los contextos donde se producen y se reciben.

El contexto puede cumplir varias funciones como: imponer límites en las posibilidades de variación (elección adecuada de palabras, frases y oraciones acordes al asunto y la situación); distinguir, precisar, completar, orientar, modificar, o aún transformar el sentido a través de precisar los significados, los roles que juegan los elementos de la interacción y el tiempo (momento, situación, época) en que ésta se realiza.

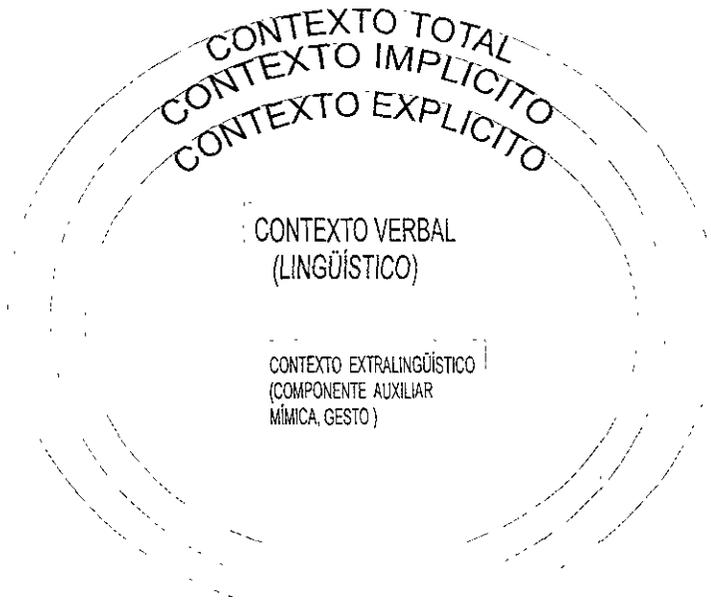
La formación social. Es otro elemento básico de los procesos comunicativos que se dan siempre dentro de una formación social específica.

¹⁰ Bitti Ricci, Zani B. *La comunicación como proceso social*. México, Grjalbo, 1983 p 49

Entendemos por formación social los modos de producción específicos y las relaciones sociales de producción que existen en un determinado lugar. Una formación social no es un bloque homogéneo, sino que presenta contradicciones en su interior, mismas que deben considerarse cuando se realiza o analiza un proceso comunicativo.

Los individuos que conforman la formación social no están aislados, por la situación en que se encuentran son parte de una clase social, misma que determina sus intereses, aspiraciones, acciones; que son siempre ideológicas. Entendemos por ideología un conjunto de ideas acerca del mundo y de la sociedad que responde a intereses; aspiraciones o ideales de una clase social en un contexto social determinado y que guía y justifica el comportamiento de los individuos de la sociedad con base a esos intereses; podemos hablar de ideología dominante (la que detenta el poder) y no dominante (aquella que no lo detenta, que se opone a él o lo disputa).

Contexto de la comunicación



Esquema 1 . Contexto de la comunicación (Slama-Cazacu, 1973, p. 118)¹¹

11 Bitti, Ricci Op Cit , p. 50

Funciones de la comunicación.

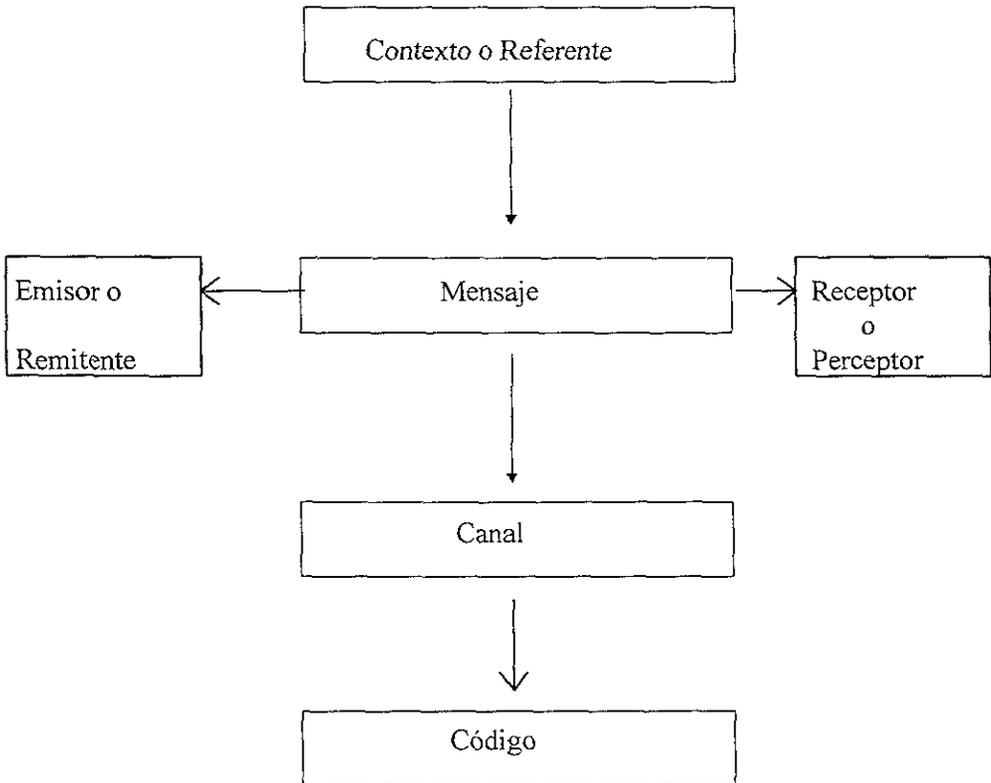
Todo emisor con su mensaje pretende conseguir algo del perceptor, así la función más generalizada de la comunicación es la de persuadir; es decir, de obtener la adhesión del perceptor y dirigirlo hacia alguna idea, objeto u objetivo, dejaremos para después el análisis de la intencionalidad en la interacción comunicativa, centrándonos por ahora en las funciones de la comunicación. Hablaremos primero de las funciones que menciona Jakobson a partir de los elementos de la comunicación, a los que también llama factores de la comunicación y que son el referente, es decir el sujeto, objeto o contexto a que se hace referencia en la comunicación; el emisor o remitente; el mensaje que se emite sobre el referente; el receptor o el perceptor a quien va dirigido el mensaje; el código en que se cifra el mensaje y el canal a través del cual se transmite. Los elementos del proceso comunicativo son para él: referente o contexto, emisor o remitente, mensaje, receptor o perceptor, canal y código. A cada elemento o factor le asigna una función. (Esquemas 2 y 3).

Según Jakobson en los procesos comunicativos ningún elemento o factor de la comunicación está ausente, todo intercambio comunicativo involucra siempre la totalidad de las seis funciones, lo que imprime su carácter específico a los mensajes es que alguna de esas funciones juega un papel predominante en la interacción.

Función referencial. Se le considera la función fundamental de la comunicación, consiste en el intercambio de informaciones entre los interlocutores, es la que orienta el mensaje hacia el contexto o referente. Se le llama también cognitiva o denotativa, es mayormente informativa. Es el conjunto de datos, informaciones que se dan sobre un tema, personaje o acontecimiento.

Función emotiva o expresiva. Se centra en el emisor y se refiere a la expresión directa, a las actitudes que se adoptan al emitir mensajes. Varios elementos permiten reconocer la presencia de esta función en los mensajes, como el vocabulario, las variantes sintácticas elegidas en la construcción del mensaje, la entonación

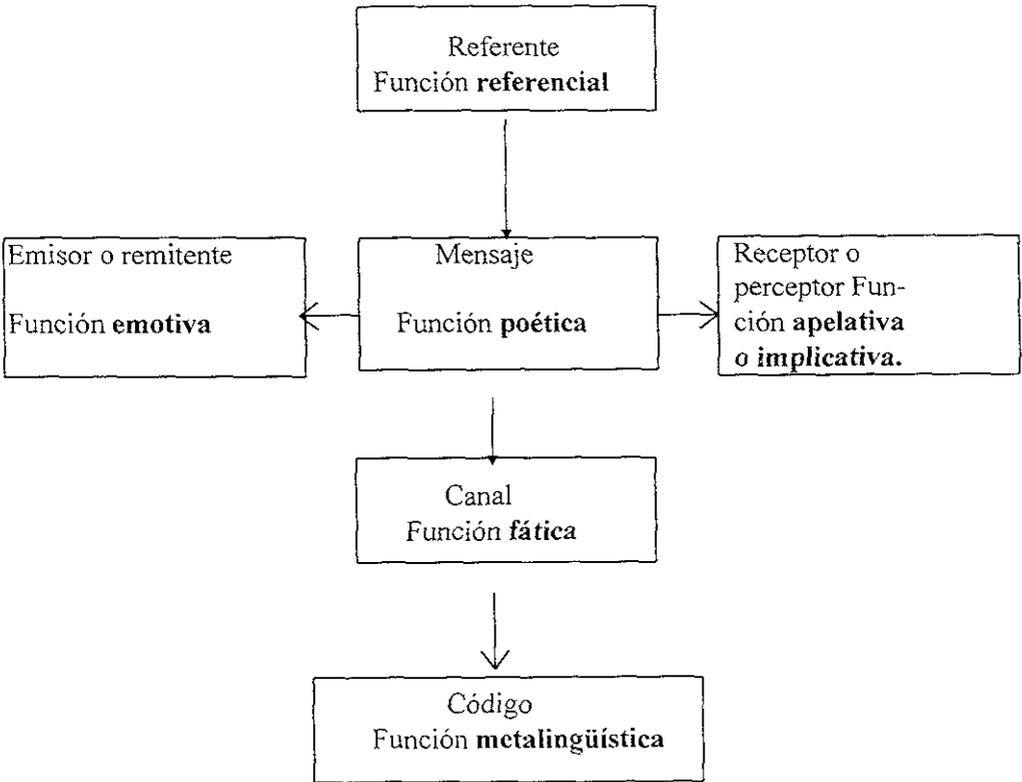
Elementos de la comunicación



Esquema 2. Factores o elementos de la comunicación según Jakobson.¹²

¹² Del Castillo et al "Introducción a la semiología de la publicidad" en *Comunicación Publicitaria* México, Trillas, 1988. p 47

Funciones de la comunicación



Esquema 3. Relación entre factores o elementos de la comunicación y funciones de la lengua.¹³

¹³ Ibidem, p. 47

y la acentuación usadas al expresarse, etc. Un mensaje no es nunca una transmisión neutra de información sino que hace una referencia a variados aspectos que tienen que ver con quienes participan en la interacción, así como las relaciones que existen entre ellos (*identidad social, identidad personal, estados emotivos, actitudes y relaciones sociales*).

Función apelativa o implicativa. Es la función orientada hacia el perceptor o destinatario del mensaje. Se le llama también connotativa y como su nombre lo indica apela a obtener una respuesta. Su expresión gramatical más pura la encontramos en el vocativo y en el imperativo: ¡sientate!; ¡cállate!; ¡debes llegar temprano! etc. Al igual que la función emotiva, hace referencia de los aspectos mencionados (emotividad, actitudes, relaciones sociales, etc.). La predominancia de esta función hace disminuir su función referencial (informativa).

Función fática. Esta función se asocia al canal o medio que sirve esencialmente para establecer, prolongar o interrumpir la comunicación. Para que sea posible la comunicación y no sólo un acercamiento caótico e incomprensible de palabras, es necesario que los interlocutores compartan las reglas sobre el intercambio comunicativo como los turnos de emisor y perceptor para tomar la palabra, para saludar, para despedirse, las pausas, los silencios, las reiteraciones, las aclaraciones, etc.

Esta función verifica y coordina la comunicación, se manifiesta en palabras a veces sin significado que se intercambian simplemente como contraseñas para tener la seguridad que realmente existe una relación con el interlocutor. Expresiones como: ¡bueno! para hablar por teléfono, ¿qué onda? para saludar, ¡ajá! ¡sí! ¡mm! sirven para asegurarse de que estamos en comunicación.

La función fática parece estar asociada fuertemente a la repetición, a la redundancia y a ciertos procesos rituales, tanto de sociedades arcaicas como de nuestras propias configuraciones sociales, nos dice Raymundo Mier y agrega: "la reiteración de anécdotas familiares, las crónicas repetidas incesantemente de episodios vividos conjuntamente, los relatos constantemente despertados en ciertas situaciones sociales tienden a adoptar una función dominante de carácter fático asociada con los dispositivos rituales. Esta función es la que llamó fuertemente la atención a Malinowski. La ruptura del silencio, la comunión de palabras, es el primer acto para establecer lazos de afiliación que se consuma sólo al compartir la comunicación. La expresión "buenos días" o su equivalente en Melanesia se requiere para

vencer la tensión extraña y desagradable que sienten los hombres cuando se miran en silencio frente a frente.”¹⁴

Función metalingüística. Llamada también de glosa, es la función que sirve para que tanto el emisor como el perceptor verifiquen si están realmente utilizando el mismo código. Esta función es una afirmación que en muchos casos adopta la estructura de una igualdad o una equivalencia y aparece señalada con expresiones como “es decir”, “por ejemplo”, “completando”, “precisando”, “¿me explico?”, etc.

Metacomunicar implica tener conciencia de sí y de los demás y reconocer que el propio sistema de codificación puede variar del de los demás y por tanto saber cuando se hace necesario adecuarlo para que la interacción comunicativa sea óptima; para ello modificamos nuestro lenguaje, reiteramos, preguntamos, gesticulamos.

Función poética. Es la función que centra la atención en el propio mensaje, procurando que sea “bello” “sonoro” “rítmico”. Esta función desplaza la función referencial o cognitiva, es decir del campo de la referencia a los objetos, hacia el campo de la propia construcción del mensaje. La comunicación masiva utiliza mayormente esta función; principalmente a través de la publicidad y la propaganda.

Intencionalidad de la comunicación.

El concepto de intencionalidad se considera fundamental en el análisis de la acción comunicativa puesto que la característica que distingue a la comunicación de un simple flujo de información es que el emisor tiene la intención de dar a conocer algo determinado al perceptor. La comunicación tiene como propósito influir para obtener respuestas; afecta para persuadir. Nos comunicamos siempre con una intención; la intencionalidad existe hasta en los mensajes más sencillos como el saludo, esperamos nos sea respondido.

La investigadora Jean Alwood menciona¹⁵ tres tipos de intencionalidad relacionados con la comunicación, el primero comprende las intenciones referentes al con-

¹⁴ Mier, Raymundo *Introducción al análisis de textos* México, Terra nova- UAM-Xochimilco, 1984 p 27

¹⁵ Bitli, R. Op. Cit., p 71

tenido de la comunicación, el segundo se refiere a tener conciencia de que existe comunicación y el tercero, al que llama "instrumental", lo refiere a la conexión entre el contenido y el status en que se produce la comunicación con el comportamiento manifiesto de los participantes. En función de la intencionalidad es que se estructuran los mensajes.

La intencionalidad del emisor debe captarse por el perceptor cuando decodifica el mensaje. La decodificación es un proceso activo y complejo enfocado a dar sentido a los datos recibidos, es en sí una labor de recreación, de reconocimiento. Es una labor de comprensión y como sabemos la comprensión es de naturaleza histórica, es siempre producto del tiempo y del espacio del perceptor, de la misma manera que el mensaje es producto de espacio y tiempo de su emisor.

Dentro de una óptica más general, Daniel Prieto menciona la intencionalidad como un elemento de las acciones y mensajes de una sociedad autoritaria. Distingue diferentes tipos de intencionalidad. La más defendida es la mercantil, dado que en los sistemas capitalistas, la intencionalidad de los mensajes será agilizar la venta de mercancías. La intencionalidad mercantil se manifiesta claramente en la publicidad, en ella el perceptor es considerado como un comprador y se le persuade a la compra. La intencionalidad mercantil es dominante en la comunicación social y considera todas las capas de la población.

Ligada a la anterior está la intencionalidad propagandística, entendida como la intención de persuadir en relación a posturas políticas, a un modo de vida o a una ideología.

Si a la primera se le distingue como promoción de mercancías, la segunda consiste en la promoción de ideas, de puntos de vista, de formas de ver la vida.

Podrá decirse que estas dos intencionalidades ocupan casi la totalidad de la comunicación social que circula en forma masiva en nuestros países.

Añade Daniel Prieto que en el terreno del arte puede hablarse de intencionalidad estética y que los dos primeros tipos de intencionalidad mencionados están generalmente cargados de elementos estéticos, utilizados para impactar los sentidos.

Menciona también la intencionalidad educativa y la interpreta semejante a la relación que se debe dar en un proceso de interacción entre emisor y receptor, donde

ambos participan dinámicamente y comparten sus mensajes y sus experiencias, para lograr en forma equitativa una práctica concreta. Así, en términos de comunicación desaparecen el in-formador y el in-formado y surge el aprendizaje compartido. Si la educación no se encuentra en este proceso, entonces, nos dice Prieto, no hablaremos de intencionalidad educativa sino de cualquiera de las dos primeras.

Con base a las intencionalidades mencionadas por Prieto, se agregaría que corresponde a la comunicación masiva su promoción; en ella no existen mensajes inocentes, promueven y mantienen tanto la actividad económica como los modos de vida establecidos en una formación social dada.

Los mensajes de los medios masivos esperan del público no un retorno comunicativo sino una respuesta: comprar una mercancía o aceptar un modo de vida.

De aquí que el emisor de este tipo de mensajes sea un influenciador y ponga todos los elementos a su alcance para que sus mensajes no fallen.

Interferencias de la comunicación.

En el proceso comunicativo el emisor espera una respuesta del perceptor, de ahí el cuidado que se requiere en la elaboración de los mensajes para lograr adecuada recepción y decodificación. Daniel Prieto menciona que la teoría fundamental de la comunicación considera tres tipos de interferencias que pueden presentarse: semántica, mecánica y perceptual.

La interferencia semántica. Se produce en el momento de elaborar (codificar) el mensaje. Es cuando el código no se utiliza adecuadamente. Codificar un mensaje es un proceso complejo que comprende una serie de operaciones a varios niveles: el cognoscitivo, el emotivo, el afectivo, el interpersonal. El emisor considera estos niveles al momento de codificar su mensaje.

La interferencia mecánica. Se produce durante la transmisión; incluye fallas en la selección del material o diversas interferencias durante la transmisión.

En este tipo de interferencias podemos considerar tanto fallas físicas del propio emisor (volumen de voz, entonación, distancia entre él y su perceptor), como las

fallas mecánicas de los instrumentos que sirven de canal durante la interacción comunicativa (volumen, distancia, reverberancia, etc.).

La interferencia perceptual. Depende de la capacidad de percepción del receptor quien no logra decodificar el mensaje como esperaba el emisor y por tanto no lo interpreta adecuadamente.

La decodificación es una acción que siempre comporta la selección, organización e interpretación de los datos que conforman el mensaje, esta acción contiene por lo tanto la capacidad y sensibilidad física del receptor, su atención perceptiva y el proceso de categorización, elementos a través de los cuales organizamos las señales recibidas en los mensajes y les damos significación.

La difusión masiva se ha dedicado al continuo perfeccionamiento de los recursos para difundir y a constantes estudios sobre la forma que el receptor se relaciona con los mensajes.

De la adecuada puesta en acción de estos elementos dependerá la menor desviación o *interferencia en la recepción del mensaje*. Los autores Flores de Gortari y Orozco Gutiérrez, estudiosos de la comunicación en las organizaciones, llaman a las *interferencias "patologías"* porque afirman "*son una dolencia real que aqueja los procesos vitales del hombre y de las organizaciones sociales cuyas manifestaciones no reflejan otra cosa que el grado de entropía imperante, en muchas variadas maneras de ser, que causan interrupciones o impedimentos a la comunicación, y la convierten en un proceso inoperante, que no cumple los objetivos propuestos, o no permiten siquiera su realización*".

"Suele acaecer que el contenido de la comunicación no arribe a su destino, porque hay imprecisiones en la codificación convencional o los símbolos tengan varias connotaciones, una de las cuales escogen el trasmisor o el receptor conforme a su marco de referencia individual.. (la percepción de los fenómenos y/de los significados es muy personal) y puede resultar no la más viable. Puede haber deformaciones o desviaciones de origen, o bien aparecer en alguna o en varias fases del flujo comunicativo. Las fallas en los canales por deficiencia o sobrecargas, o por resultar el medio adecuado también ocasionan perjuicios al mensaje e impiden o entorpecen la comunicación"¹⁶

16 Flores de Gortari, op cit., pp.46-47

Estos autores mencionan cinco clases de interferencias o patologías comunicativas:

Semánticas: Se originan por problemas de sentido, de significación, acepciones del lenguaje, o de los símbolos que se usan. Pueden presentarse tanto en la codificación como en la decodificación.

Físicas: Son fallas o deficiencias de la fuente emisora. Se producen al seleccionar inadecuadamente los medios para transportar el mensaje.

Fisiológicas: Ocasionadas por malformaciones o disfunciones de las personas que participan en el proceso.

Psicológicas: Dependen de la personalidad de cada individuo, lo que le hace percibir y comprender de determinada manera el mundo que le rodea, así como sus prejuicios y su necesidad específica de satisfacer requerimientos emotivos.

Administrativas: La estructura de la organización y su funcionamiento administrativo pueden dar lugar a problemas de comunicación.¹⁷

Comprender un mensaje es comprender a su autor (emisor); es comprender la conciencia ajena, nos dice Bajtin. Se trata de lograr una comprensión creativa, eminentemente dialógica, donde emisor y receptor conserven su propia personalidad y su posición, donde ninguno pierda su capacidad de participación durante el diálogo. Evitar interferencias da como resultado mayor comunicabilidad.

Cerramos esta parte de definiciones generales con las reflexiones de Daniel Prieto quien afirma que en la comunicación masiva se pierde gran posibilidad de comunicabilidad y se aumentan las funciones reforzadora y dominadora de la ideología. Propone la comunicación intermedia, aquella que se realiza entre pequeños y medianos grupos, para elevar el nivel de comunicabilidad y por tanto permitir mayores y mejores acciones de retorno. El modelo de comunicación intermedia, a diferencia del masivo que es lineal, dirigido, y autoritario, es horizontal y participativo.

El coeficiente de comunicabilidad está en relación con la posibilidad o no de retorno. En la comunicación intermedia, la posibilidad del retorno está siempre presente aunque es necesaria la participación consciente y crítica de los participantes

¹⁷ Ibidem, pp 46-47.

en el proceso. Esta participación implica la eliminación de funciones fijas ya que todos los miembros del grupo se constituyen tanto en perceptores como emisores, con la posibilidad de corregir y enriquecer los mensajes.

En la comunicación intermedia todos los elementos producen mensajes y el polo de decisión tiende a distribuirse equilibradamente. La posibilidad de retorno se da en todas direcciones y los códigos rígidos y dominantes se cambian por otros más accesibles.

Al contrario de la información colectiva donde existe una monopolización en la elaboración de los mensajes, en la comunicación intermedia se da libertad a la expresión y la espontaneidad gana espacio; los mensajes son más apegados al referente, fundados más en la experiencia común, por lo mismo son mensajes más sencillos, menos retóricos.

En la comunicación intermedia también varían los medios de difusión a utilizar o la forma de hacerlo; son adaptados a los requerimientos del grupo.

El perceptor de la comunicación intermedia no es un punto terminal de un proceso sin retorno. Aquí no responde comprando o creyendo, sino participando; asume su posibilidad de retorno y se convierte en emisor. Ser perceptor en la comunicación intermedia es estar listo para el retorno, para manifestarse ante los otros y mantener así un real dinamismo que enriquece al grupo.

Con base en la formación social, cuando se trabaja en grupo, la intencionalidad se modifica, se propicia la búsqueda de las causas de lo vivido. Es aquí donde se manifiesta la diferencia entre los discursos dominantes difundidos por los medios masivos y la comunicación intermedia, donde se posibilita llegar a la conciencia posible, es decir, a una mayor posibilidad de captar la realidad.

Como podemos ver esta posibilidad de comunicación intermedia resulta difícil bajo sociedades donde la intencionalidad mercantil y propagandísticas predominan.

La comunicación intermedia se propicia en la intencionalidad educativa. El proceso educativo así considerado se basa en una toma de conciencia de la situación actual; concientización surgida de la participación en común, del aporte de todos y cada uno de los miembros del grupo.

Al respecto Daniel Prieto acota que “las formas de comunicación intermedia han sido coptadas por las relaciones humanas (en empresas, fábricas, organismos estatales ...) o por los sistemas de control ejercidos entre los sectores populares (caciques, unidades básicas, centros comunitarios...), mecanismos que funcionan con la coartada de la participación, cuando en realidad apuntan a la optimización del trabajo o a la desmovilización de las grandes mayorías.¹⁸

Este modelo de comunicación intermedia ha sido altamente utilizado en la comunicación administrativa de la que hablaremos posteriormente. Abordaremos su análisis después de definir lo que es una organización y analizaremos los elementos de la comunicación en el plano específico de la comunicación administrativa.

¹⁸ Prieto Castillo, Op. Cit., p 42

La sociedad y sus organizaciones.

El desarrollo de la humanidad, desde la edad de piedra hasta nuestros días se ha realizado gracias a que el hombre es un ser pensante y gregario. Actuar en colectividad para protegerse e influir ha sido imperante en su supervivencia. Gracias a eso logró sobrevivir a las glaciaciones, conocer el fuego, usarlo y dominarlo, utilizar palos y piedras como útiles herramientas durante la caza y la recolección y hacerlas de metal. El hombre del neolítico emerge del salvajismo al resolver su problema de alimentación gracias al pastoreo y el laboreo. Este hecho da lugar, con el sedentarismo, al crecimiento de la población humana.¹⁹

La vida humana desde sus épocas más remotas ha implicado la acción común de los individuos, debiendo existir una rudimentaria forma de organización, que nos ha sido dada y que nos apropiamos por herencia. El desarrollo de las civilizaciones trajo aparejado gran auge productivo, comercial y cultural. Se crearon importantes centros poblacionales haciéndose más notoria y necesaria su organización.

A través de siglos de devenir histórico, las sociedades actuales se encuentran inmersas en extensísimos conglomerados urbanos y sus habitantes somos partícipes de una basta "organización social" que es la que con sus reglas, leyes, valores, tradiciones y costumbres nos permite vivir en sociedad. Desde que nacemos nos integramos a diversas organizaciones sociales, ya formales, ya informales (familia, escuela, grupos de amigos, de vecinos, religiosos, laborales, etc.).

La definición más simple de organización nos la da el diccionario: acción y efecto de organizar y organizarse. Disposición de los elementos al arreglo, al orden. El estar organizado es una condición que se presenta en todas las relaciones de los seres humanos; los individuos nos organizamos en forma particular, familiar, social. Aquí nos interesa destacar la organización en asociaciones a gran escala, en donde la podremos definir como la forma en que gran cantidad de personas, tantas que les es difícil tener contacto cara a cara unas con otras, se relacionan para llevar a cabo, en forma sistemática, los fines convenidos por la organización de la que forman parte.

La organización formal, por tanto, es la conjunción del esfuerzo individual de gran cantidad de sujetos en la ejecución de labores en torno a objetivos comunes.

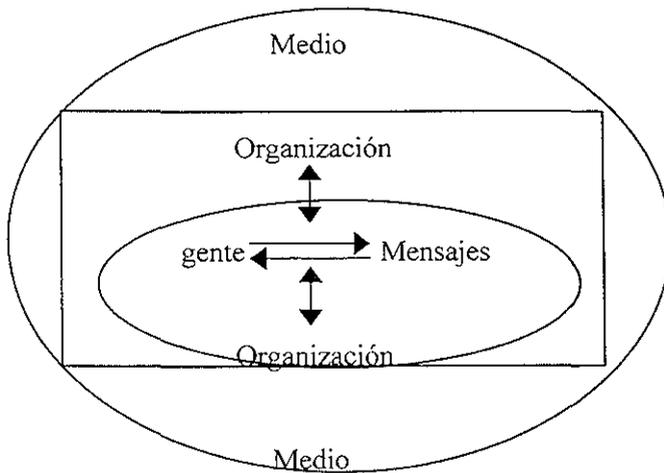
¹⁹ Flores de Gortari . Op. Cit. p. 47.

Las organizaciones son grandes, complejas, tienen propósitos comunes y requieren de la racionalidad consciente de sus integrantes.

Ubicándonos en nuestro momento, podemos definir una organización social como el orden de las funciones sociales al interior de una formación social específica. Definición que incluye todas las variantes de organización formal en que los habitantes de una formación social nos enfrentamos. La organización formal está presente en todas las instituciones sociales, ya públicas, ya privadas.

El antropólogo Malinowski captó el concepto de organización como algo más que la agrupación de pequeños grupos y utilizó el término institución social para describir un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligadas a determinada porción de cuanto les rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obediendo a un cuerpo de reglas ²⁰

La organización en la sociedad



Esquema 4. La comunicación organizacional y su interacción con personas, mensajes, otras organizaciones y el medio. ²¹

20 Pfiffner, John M y Frank Sherwood *Organización administrativa*. México, Herrero hnos, 1967 pp 74-75

21 Goldhaber, Gerald *Comunicación organizacional* México, Logos, 1977 p 22

Estudios sobre las organizaciones

Organizar, dirigir y controlar las acciones de los individuos dentro de las organizaciones fue preocupación grande a partir de la revolución industrial, pero no es sino a principios del siglo XX que se destinan grandes recursos para su análisis y del mejor desempeño de quienes en ellas participan. Es dentro de este contexto que el concepto de administración cobra relevancia. El vocablo administración esta compuesto por las voces latinas ad = dirección, tendencia; mínister = servir, cumplir una función y el sufijo ter = subordinación, obediencia.

En su acepción original la administración significó la función o servicio que se presta a otro. Dedicada inicialmente a estudiar problemas concretos e inmediatos de las organizaciones, fue ampliando su objeto de estudio y actualmente , según nos dice Idalberto Chiavenato, “ la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la organización (o empresa) y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” ²²

Al principio de su larga historia, puesto que siempre ha existido el trabajo organizado y dirigido de los hombres, las organizaciones se desarrollaron con lentitud, pero a partir del invento de la máquina de vapor a finales del siglo XVIII, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época dando lugar a la llamada Revolución Industrial que sustituyó el taller del artesano por una nueva forma de producción y preparó el camino para el surgimiento de las modernas organizaciones llamadas empresas. Siguiendo principalmente a Juan Gerardo Garza Treviño²³ se presenta una síntesis del desarrollo histórico de las organizaciones:

Etapa clásica. Estudios sobre el desarrollo de las organizaciones indican que su historia se remonta a la antigüedad. Los griegos fueron los más dedicados al estudio del trabajo humano y los primeros en diferenciar el ocio del no-ocio, término que dio origen al vocablo actual "negocio", que significa ocupación.

²² Chiavenato, Idalberto *Administración. Proceso administrativo* México, Mc Graw Hill, 5ª ed ,1999 p 69

²³ Garza Treviño, Juan Gerardo *Administración contemporánea* México, McGraw Hill, 2ª ed , pp 4-28.

En la edad media la iglesia católica desarrolló una administración centralizada, forma organizativa que ha tenido mayor influencia en la sociedad contemporánea y que consiste en la aplicación de los principios de autoridad, jerarquía, obediencia y delegación de funciones, principios aplicados al interior de las organizaciones.

Etapa artesanal. Hasta antes del invento de la máquina de vapor (1770), hecho que dio lugar a la Revolución Industrial. En esta etapa predominaron los pequeños talleres y las granjas que utilizaron el trabajo de los esclavos, se emplearon herramientas rudimentarias y el sistema comercial se basó en el intercambio local.

Transición del artesanado a la industrialización. Llamada Primera Revolución Industrial. De 1780 a 1860. Es la etapa de la naciente industrialización, el inicio de la mecanización de los talleres y del campo. El carbón y el hierro son los elementos representativos. La máquina de hilar, el telar hidráulico, el telar mecánico modifican la producción y dan lugar al sistema fabril, mientras en el campo surgen las desmontadoras de algodón. Así, las pesadas máquinas sustituyen la actividad muscular humana. Las distancias se acortan con la navegación, la locomotora de vapor y la invención del telégrafo eléctrico.

Desarrollo industrial. Corresponde a la llamada Segunda Revolución Industrial. Etapa que va de 1860 a 1914. El acero y la electricidad son los elementos básicos. La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la incipiente industria. Se transforma la vida de las ciudades: semáforos, lámparas de luz neón, trenes movidos por electricidad, la lavadora, la aspiradora, el refrigerador, la sinfonola, la máquina eléctrica de escribir, etc.

Los inventos del automóvil y del avión transforman el transporte; la invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono y el cinematógrafo lo hacen en las comunicaciones; el capitalismo industrial es desplazado por el financiero, aparecen los grandes bancos y las instituciones financieras. El crecimiento desmesurado de las empresas exitosas hace que experimenten un proceso de burocratización.

Gigantismo industrial. Etapa situada entre las dos guerras mundiales (entre 1914 y 1945), en la que la ciencia y la tecnología avanzada se usan con fines bélicos. En 1929 se produce la gran depresión económica que repercute en la crisis mundial. El mundo se hace cada vez más complejo. Las empresas alcanzan tamaños

enormes y realizan operaciones internacionales y multinacionales; las comunicaciones se favorecen con el invento de la radio y la televisión.

Etapa Moderna. De 1945 (posguerra) a 1980. Se marca una clara separación entre los países desarrollados o industrializados y los subdesarrollados o no industrializados. Se utilizan en la producción nuevos materiales sintéticos básicos (aluminio, plásticos, hormigón, fibras textiles sintéticas, etc.) y nuevas fuentes de energía (solar, nuclear) sin que el petróleo y la electricidad pierdan su predominio. Los descubrimientos de nuevas tecnologías (circuito integrado, transistor, silicio) permiten la llamada Revolución Tecnológica en la que se modifican por completo las formas de interacción y comunicación: aire acondicionado en hogares, oficinas y autos; aviones que rompen la barrera del sonido, avances en la genética y la medicina que permiten ampliar la calidad y las expectativas de vida de los seres humanos.

Globalización. De 1980 a la fecha. Llamada la Tercera Revolución Industrial. Etapa de múltiples avances científicos y tecnológicos, llena de retos, dificultades, contingencias, restricciones y amenazas, donde el medio (que se ve amenazado) es tomado en cuenta. Amplio desarrollo empresarial en el que las empresas afrontan serias problemáticas como la competencia, variaciones del mercado, reacciones en cadena, influencia externa etc. Se realiza una revolución cibernética, donde la computadora sustituye no sólo al músculo sino también el cerebro humano.

Aparejado con el desarrollo de las organizaciones tiene lugar el de los estudios por mejorar su desempeño, dando lugar a desarrollo de lo que se ha llamado Teoría de la Administración (TA) que inicialmente se dedicó al análisis y resolución de problemas concretos y se fue ampliando de manera paulatina y no uniforme dando lugar a diversos estudios y enfoques que hasta la fecha subsisten junto a las teorías modernas. Thomas Bateman y Scott Snell²⁴ presentan una clasificación que enmarca los estudios en dos grandes enfoques: clásico y contemporáneo, donde cada uno agrupa las siguientes teorías.

Enfoques clásicos de la administración.

²⁴ Bateman, Thomas y Scott Snell *Administración Una ventaja competitiva* México, McGraw Hill, 4ª ed., 2001 pp 39-51

Van de los inicios del estudio de la administración, a finales del siglo XIX, hasta la Segunda Guerra Mundial. Engloban a la administración sistemática, la científica, la teoría del proceso administrativo, la de las relaciones humanas y la teoría de la burocracia. Son el fundamento de las teorías modernas.

Administración sistemática. Tiene lugar con los estudios que se realizan a finales del siglo XIX en Estados Unidos para mejorar el trabajo en las fábricas, con una producción centrada principalmente en la manufactura. Estudiosos como Adam Smith consideraron que la administración en esos momentos era caótica por lo que aportaron ideas para sistematizarla y mejorar la coordinación entre los distintos niveles de administración y los subordinados. Para ello propusieron la incorporación de procesos y procedimientos específicos y pusieron énfasis en las operaciones económicas, en el reclutamiento adecuado de personal, en la revisión y mantenimiento de inventarios y en el control administrativo. Para lograr estos objetivos se aplicaron acciones como las siguientes:

Definición cuidadosa de deberes y responsabilidades.

Aplicación de técnicas estandarizadas para el desempeño de funciones.

Utilización de medios específicos para recopilar, manejar, transmitir y analizar la información.

Contabilidad de costos, salarios y sistemas de control para facilitar la coordinación y la comunicación.

Teoría de la administración científica. Como la administración sistemática no logró la eficiencia en la producción, se introdujo el uso y aplicación de métodos científicos para analizar el trabajo y lograr la eficiencia requerida. Surgen así los primeros estudios para sistematizar el conocimiento administrativo, se pone énfasis en el estudio de las tareas que deben desarrollar los obreros y se aplican los métodos de la ciencia (observación y medición).

La escuela de la administración científica se inició a principios del siglo XX con los estudios del ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, considerado su

fundador, quien se preocupó por la racionalización del trabajo en el nivel operacional.

El interés principal de Taylor era eliminar el desperdicio de tiempo y de materiales. Para ello estudió el trabajo individual de los obreros, quienes hasta entonces tenían libertad para elegir su propio método basado principalmente en su experiencia por lo que el trabajo se realizaba con gran disparidad y se dificultaba la supervisión el control y la estandarización de las herramientas necesarias.

Taylor se dedicó a observar y consignar minuciosamente los pasos necesarios para realizar cada función así como el tiempo preciso requerido para cada una de ellas. A partir de este estudio de tiempos y movimientos dividió las tareas complejas en varias sencillas y éstas a su vez en movimientos elementales facilitando su aprendizaje y mecanización, con lo que desarrollo estándares de movimientos más sencillos que permitieron que el obrero trabajara con mayor rapidez y menor fatiga.

A su vez la estandarización de tareas permitió determinar criterios de evaluación y escalas de pago para los trabajadores. La administración científica de Taylor desarrolló también una descripción completa de tareas que ayudó al proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores así como a su capacitación. En general sus estudios se basaron en cuatro principios:

Planeación. Sustituir el criterio individual del obrero y por tanto la improvisación por métodos de trabajo científicos.

Preparación. Seleccionar a los obreros de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos según el método elegido. Preparar también la maquinaria , herramientas así como las condiciones físicas.

Control. Controlar que el trabajo se ejecute conforme a lo establecido en la planeación.

Ejecución. Realizar la distribución específica de las funciones y responsabilidades para hacer más eficiente la producción.

La administración científica fue un modelo mecanicista y cerrado que se propuso identificar la "única mejor manera" de realizar una tarea. Taylor fue criticado por desmotivar al trabajador cuando afirmó que para manejar las máquinas no se re-

quiere ninguna habilidad, sin embargo aportó datos precisos para ampliar la incipiente producción en serie y en masa y permitió poner en práctica la capacidad psicológica de los empleados.

Henry Ford aplicó al interior de sus fábricas los postulados de la administración científica para producir en serie un nuevo modelo de automóvil. Fue el primer industrial que se dedicó a poner en práctica estas nuevas ideas pero con criterios netamente pragmáticos; por ejemplo, no aceptó que los obreros fueran informados de lo que se esperaba de ellos pues creía que debían ceñirse únicamente a ejecutar un número limitado de actos. Consideró que todos los trabajadores eran "útiles" y solamente debía encontrarse la función acorde a su capacidad. Por esto lo importante para él era "la elección de los dirigentes: los ejecutivos, quienes también debían ser elegidos en función de su capacidad, su rendimiento y su conocimiento de todas las operaciones que debían ser ejecutadas bajo sus órdenes".²⁵

En comparación con la producción de autos en Europa que era casi artesanal, con la aplicación de las técnicas de producción en serie, Ford logró lanzar al mercado 15 millones de autos del austero modelo T al cual incorporó partes uniformes e intercambiables, para ello aprovechó y puso en práctica los aportes del ingeniero Eli Whitney quien fue el primero en adaptar con éxito el principio de las piezas intercambiables.

Ford insistió en exigir a sus obreros realizar sin parar tareas repetitivas sobre las cuales se había estudiado el tiempo mínimo requerido para su realización, evitando pérdidas de tiempo, centralizó la autoridad y el control y dejó de lado la habilidad de los obreros, considerándolos como hombres-máquina. Se basó en estrictas divisiones funcionales considerando que los obreros debían aferrarse a su trabajo respetando cabalmente las divisiones funcionales impuestas. "No quería que los ingenieros hablaran con el personal de ventas ni que nadie tomara decisiones sin su autorización. Despreciaba a la gerencia y a los gerentes por innecesarios"²⁶

Las ventajas de la administración científica fueron notables: se elevó la productividad y se logró eficiencia; fue exitosa la forma de pagar al empleado por la producción excedente pues accedió al esfuerzo con su recompensa; se amplió la co-

25 Crainer, Stuart. *Ideas fundamentales de la administración Pensamientos que han cambiado el mundo empresarial* México, Panorama, 1998 p 25

²⁶ Ibidem, p 26

operación entre gerentes y supervisores con los trabajadores y cobró importancia la especialización en las tareas.

También tuvo sus desventajas como: ignorar los factores sociales y psicológicos; dejar como único incentivo el pago económico por la adecuada y eficiente producción; reducir las tareas a un simple conjunto de procedimientos mecánicos y rutinarios que conducían al trabajador al aburrimiento y la apatía y causaban problemas en el control de calidad; provocar las protestas de los sindicatos al percibir que los administradores podían abusar más del trabajador así como centrarse únicamente en la eficiencia interna desconociendo los asuntos externos como el ambiente, la competencia y las regulaciones gubernamentales.

Teoría del proceso administrativo. En Londres el analista francés F. W. Fayol publicó en 1916 un libro sobre los principios generales de la organización en las industrias. En él destacó la importancia de la división del trabajo, de la disciplina, de la unidad de mando, del respeto a las líneas de autoridad, así como de la solidaridad. Para Fayol la solidaridad al interior de las industrias era vital para mantener la armonía y evitar la deserción y las divisiones. La solidaridad era entendida en ese entonces como "obediencia".

Fayol, considerado el primer teórico de la administración, la definió como una tarea de suma importancia, sostenida en los cinco elementos básicos aplicados por Taylor: planeación, organización, ejecución, coordinación y control y resaltó las funciones básicas en toda organización:

Técnicas. Relacionadas con la producción de bienes y servicios.

Comerciales. Relacionadas con la compra, la venta y el intercambio

Financieras. Referentes a la búsqueda de capitales.

De seguridad. Protección y preservación de personas y de bienes.

Contables. Inventarios, registros y balances.

Administrativas. Prever, planear, organizar, coordinar, mandar, controlar, evaluar.

Especificó catorce principios que debían aplicarse de manera flexible al interior de las fábricas:

División del trabajo.

Autoridad.

Disciplina.

Unidad de mando.

Unidad de dirección.

Subordinación del interés individual al general.

Remuneración adecuada.

Centralización.

Cadena escalar que permita y mantenga la comunicación.

Orden.

Equidad.

Estabilidad (lealtad)

Iniciativa

Unión

Fayol orientó sus investigaciones hacia la racionalización del trabajo, principalmente en los órganos administrativos, fijando reglas que según él eran aplicables a todo los casos posibles de procedimientos de administración.

Las ventajas de la teoría del proceso administrativo fueron: ofrecer principios y normas generales que permitieron integrar las funciones administrativas; considerar a la administración como una profesión donde es posible desarrollarse y capacitarse; permitir a los ejecutivos determinar los objetivos; asegurar la lealtad y permanencia de los trabajadores y mantener la comunicación. Tuvo como desventaja la dificultad para aplicar estandarizadamente las normas y los principios generales.

En general los industriales de ese tiempo (principios del siglo veinte), impulsaron los estudios organizacionales con fines netamente productivos, detectando que en su interior la autoridad tiende a concentrarse en manos de un pequeño núcleo de responsables y se abre un gran abismo entre ella (directores, gerentes, supervisores) y los técnicos y demás elementos de la empresa o institución. Los principios de las teorías hasta ese momento desarrolladas permitieron mejorar las activida-

des de las organizaciones y aplicar mejores métodos en las operaciones industriales y administrativas.

Siguiendo los elementos de Fayol y los principios de la organización militar los investigadores organizacionales Alan Reiley y S. Mooney aplicaron al interior de la fábrica General Motors los siguientes principios, enfocados principalmente a la organización del mando:

Principio coordinador. Enfocado a la consecuencia de un bien común, encarna la necesidad de autoridad y jefatura en el logro de objetivos comunes.

Principio escalar. Se refiere a la jerarquía en la organización: escala o pirámide de labores y cargos (general, coronel, teniente; director, subdirector, jefe de departamento)

Principio funcional. Tiene que ver con la especialización de la función. Organiza las tareas en unidades y departamentos. La diferencia entre un oficial de infantería y otro de artillería es solo funcional, no hay diferencia de nivel sino de actividades o funciones.

Principio de plana mayor. La plana mayor representa las ideas; su función es un servicio de conocimiento y como tal satisface la necesidad de lograr una verdadera coordinación horizontal en la organización. Se le llama también principio de "staff" y tiene que ver con el ejercicio de la autoridad.

Principio de línea. Es el servicio de asesoramiento a la función de mando, apoya para la toma de decisiones. Mooney distingue tres fases: información, asesoría e inspección. La fase informativa se refiere a todo lo que la autoridad debe saber al tomar sus decisiones, la asesoría es la orientación que se brinda en base a la información, la inspección es la supervisión de los principios anteriores.

Este modelo integra las teorías de la administración científica y la del proceso administrativo, por lo tanto es un modelo tradicional que se incluye dentro del "modelo de máquina" por considerar a los trabajadores como autómatas. "Los trabajadores deben apegarse al trabajo; la gente debe amoldarse a las necesidades de la organización y son descartadas las que no pueden cubrir las exigencias de la actividad. Los jefes se eligen en competencia a base de méritos; a ellos les corres-

ponde dar las órdenes y a los trabajadores obedecer sin replicar. Las órdenes van de arriba a abajo y las únicas comunicaciones a la inversa son los informes de lo realizado; en síntesis los hombres son considerados 'máquinas'.²⁷

Teoría de las relaciones humanas. Se desarrolló a principios de los años treinta. Se enfocó a estudiar y comprender cómo interactúan los procesos sociales y psicológicos con la relación laboral. Dió énfasis a la satisfacción personal de los trabajadores y a las relaciones informales de trabajo. Generó investigaciones sobre motivación, comunicación, liderazgo y dinámica grupal. Se le acusó de ser una teoría demasiado simplista al considerar que un trabajador contento es un trabajador productivo.

Sobresalen los estudios realizados por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger sobre la influencia de las condiciones físicas del trabajo y la eficiencia de los trabajadores que se conocen como Hawthorne Studies, el cual en su primera etapa (Illumination Experiments) permitió concluir que los empleados reaccionan de manera diferente cuando se saben observados y tomados en cuenta. Con las restantes cuatro etapas del experimento, el cual se prolongó por varios años y abarcó numerosas entrevistas y experimentos, se pudo concluir que en la productividad influyen en gran medida las relaciones y el trabajo informal; la motivación y los incentivos sociales; la dinámica de grupos, la comunicación y el liderazgo.

Otro autor que contribuyó al campo de las relaciones humanas en la producción fue Abraham Maslow quien, con un enfoque conductista, señaló que los individuos ponen por sobre las necesidades básicas las necesidades superiores, entre las que destacan el reconocimiento y la realización personal.

Teoría de la burocracia. En su obra "The Theory of Social and Economic Organization", Max Weber, abogado, sociólogo e historiador social alemán (1864-1920), mostró la consistencia de la administración y presentó lo que consideró un modelo ideal de administración de su época: la burocracia.

El modelo burocrático surgió como respuesta a la necesidad de lograr mayor previsibilidad, orden y precisión en las actividades de las organizaciones. Weber incorporó los elementos de racionalidad y legalidad ya que una burocracia debe manejarse bajo normas estrictas sostenidas en la división sistemática del trabajo.

²⁷ Piffer y Shewood Op Cit , p 82

Para él la burocracia ofrecía una red estructural y formal de relaciones entre puestos especializados que, con la aplicación uniforme de las reglas y los reglamentos permitiría uniformar las acciones y el comportamiento de directivos y trabajadores y brindar la oportunidad de ocupar los puestos clave a los especialistas capacitados que se apegaran a dichas reglas. Consideró que la autoridad reside en los puestos y no en las personas y que es la jerarquía de la organización la que determina la relación. Propuso la separación de los medios de producción de la actividad administrativa.

A pesar de considerarse un modelo ideal de administración, la teoría burocrática presenta amplias desventajas como: limitar la flexibilidad, hacer lenta la toma de decisiones y por tanto el cumplimiento de las acciones, ignorar la importancia del desempeño personal así como de las relaciones informales de los trabajadores, tener un exceso de formalismo y papeleo, permitir la acumulación de poder en algunos puestos y por lo tanto conducir a una administración autoritaria, llegar a que las reglas se conviertan en los fines así como la gran dificultad que representa dismantelar una estructura burocrática cuando ya se ha establecido. Actualmente podemos distinguir y comparar las organizaciones muy burocratizadas (con exceso de normas y reglamentos) de las poco burocratizadas (pocas normas y reglamentos), donde se permite la participación de sus miembros y se obtienen mejores resultados.

Enfoques contemporáneos de la administración.

Son teorías desarrolladas a partir de la Segunda Guerra Mundial: teoría de la administración cuantitativa, del comportamiento organizacional, de sistemas y la de contingencias. Son las teorías que coinciden con el gigantismo industrial, el auge científico y tecnológico y la reciente globalización.

Administración cuantitativa. Durante la Segunda Guerra Mundial las estrategias militares iniciaron la aplicación de técnicas matemáticas a problemas de logística y defensa y al terminar la guerra las ya grandes y complejas organizaciones incluyeron este tipo de técnicas en el análisis y la solución de los problemas que se presentaban.

Como su nombre lo indica, esta teoría pone énfasis en el análisis cuantitativo de los problemas y en las decisiones administrativas apoyada en el servicio que ofre-

cen las computadoras y que resulta aplicable en todas las áreas de la organización: planeación, investigación, producción, desarrollo, control de calidad, mercado, relaciones humanas, finanzas y distribución.

A pesar de la gran ayuda que ofreció al basarse en la tecnología esta teoría tuvo varias limitaciones como: descuidar factores no cuantificables, no ser utilizada ampliamente por falta de capacitación en éstas técnicas y en muchos casos no poder aplicarse en la toma de decisiones puesto que no todas son cuantificables ni predecibles.

Teoría del comportamiento organizacional. Estudios dirigidos a conocer y promover la eficacia de los empleados a través del conocimiento y la aplicación de disciplinas como la sociología y la psicología. Es una teoría que considera que al fomentar la participación y dar oportunidad a la iniciativa individual se alcanza mayor desempeño laboral. Da importancia a la consideración de factores situacionales como el ambiente y la tecnología con que se cuenta para lograr los objetivos propuestos. Se considera a Herbert A. Simon su promotor quien publicó en 1947 el libro "Administrative Behavior".

Teoría de sistemas. Es una nueva manera de interpretar las organizaciones al considerarlas como un sistema total y abierto en estrecha relación con el ambiente. Se inician este tipo de investigaciones en la década de los cincuenta. La teoría de sistemas resalta la totalidad de los procesos que en ella se realizan y da relevancia a conceptos antes no utilizados con tal prioridad como los de subsistema, eficiencia, eficacia, sinergia, o interacción. La eficiencia es la preocupación por buscar las mejores formas de realizar las tareas aplicando los recursos (personas, máquinas, materias primas) de la manera más racional posible, pone énfasis en los medios. La eficacia produce efecto, se concreta a cumplir el objetivo; es tener éxito sin considerar las mejores formas para ello, pone énfasis en los resultados.

La teoría de sistemas marca el inicio del auge tecnológico y su utilización representa grandes ventajas para las grandes empresas, sin embargo tiene la desventaja de descuidar las funciones y obligaciones de los niveles gerenciales.

Teoría de las contingencias. Surge a partir de la teoría de sistemas y refuta principios generales de la administración tradicional al afirmar que diversos factores, internos y externos, pueden afectar el desempeño de la organización y por lo tanto

confirma que no existe una "única mejor manera" de organizar y administrar debido a que las circunstancias cambian.

A las características situacionales se les llama contingencias y el detectarlas y conocerlas ayudará a los gerentes a dictar las acciones más adecuadas. Unas de las contingencias más importantes son: la velocidad del cambio; el grado de complejidad del medio donde está la organización; las fortalezas y debilidades internas que tenga; los valores, habilidades y actitudes de gerentes y empleados; los tipos de tareas, recursos y tecnologías que utiliza; etc. Su identificación oportuna permitirá elegir las estrategias más competitivas.

Aunque no es posible que todas las contingencias sean identificadas ni que esta teoría pueda aplicarse a todos los problemas administrativos, la teoría de las contingencias es actualmente piedra angular de la administración porque permite sustituir los modelos tradicionales por complejas redes de organización que integran sistemas claros y observables de metas, y que integran las funciones administrativas para lograr la toma de decisiones y le dan la importancia que requiere a la interacción comunicativa tanto al interior como al exterior de la organización, sin perder de vista el medio donde la organización esta inserta y en el cual influye con sus bienes o servicios.

Aún con los aportes de la teoría de la administración y los avances que ha permitido en todos los niveles de la producción, para muchas empresas e instituciones, siguen siendo válidas las afirmaciones de Goldhaber en el sentido de que las organizaciones como sistemas de comunicación se encuentran en un estado de crisis debido a las arcaicas estructuras que las conforman y a la interacción comunicativa deficiente que desarrollan, por eso la urgente necesidad de estudios que permitan su adecuación a la realidad actual.

Las organizaciones actuales, su estructura e interacción.

Las organizaciones ya sean privadas, ya sean públicas, están conformadas en la actualidad por una estructura que puede representarse con la figura de una pirámide en cuya cúspide encontramos a los altos directivos, en ellos recae la autoridad y por tanto la toma de decisiones; en la parte intermedia de la pirámide se ubican los directivos "medios", gerentes, subgerentes, subdirectores, supervisores, coordinadores, quienes transmiten las órdenes y supervisan su realización; en la base se

concentra la mayoría de los trabajadores a quienes les corresponde desarrollar las actividades. Esquema 5.

En la *organización formal de trabajo*, las estructuras que expresan los procesos de acción mutua adoptan la forma de una definición de especialidades de trabajo y de su disposición en niveles de autoridad con líneas de interacción claras y bien definidas entre uno y otro nivel. Se representa en el esquema 6 la coordinación de las organizaciones a través de la unidad de mando y en el esquema 7 la coordinación con base en la toma de acuerdos considerando las decisiones importantes (estrategias administrativas)..

Las modernas teorías de la administración buscan la adecuada interacción e interdependencia de las cinco variables principales de una organización: personas, ambiente, estructura, tecnología y tareas. El comportamiento de estas variables básicas es complejo y sistémico pues cada una influye y es influenciada por las demás. Su adecuación constituye el principal reto de la administración.

El proceso administrativo que agrupa las funciones de planeación, organización, dirección y control se realiza a tres niveles diferentes, cada uno de los cuales tiene su propia racionalidad, término aplicado por Max Weber en el contexto de la teoría de la burocracia, que implica la adecuación de los medios con que se cuenta a los fines que se pretende alcanzar.

Nivel institucional. Es el nivel estratégico, compuesto por la cúpula empresarial (dueños, accionistas, altos ejecutivos) quienes se ocupan de las políticas generales, los planes estratégicos y las directrices y controles ejecutivos. Se orienta hacia la realidad externa y su extensión es a largo plazo.

Nivel intermedio. Llamado mediador o gerencial. Agrupa a los gerentes y cuerpos directivos. Situado entre los niveles institucional y el operativo. Se encarga de la articulación de los tres niveles al transformar las estrategias de la cúpula en programas de acción para lo que aplica una planeación táctica, la organización departamental, la dirección gerencial basada en la motivación, la comunicación y el liderazgo y el control por departamentos o áreas. La extensión de su proceso es a *mediano plazo*.

Nivel operacional. Llamado también nivel técnico, Se localiza en la base de la empresa y se enfoca a la ejecución de las tareas básicas relacionadas con la fabri-

cación de productos o la prestación de servicios. En este nivel se realiza la adecuación tecnológica a través de la planeación concreta y operacional, de la organización dirigida al diseño de tareas, de la dirección orientada a la supervisión específica y del control dirigido a la evaluación individual de los empleados. Su extensión y efectos son inmediatos.

En las organizaciones actuales la comunicación tiene gran relevancia pues permite y facilita el proceso administrativo. Los procesos de interacción comunicativa en su interior no se desarrollan sólo de manera formal, junto a ella coexisten formas de acción e interacción informales, que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de actividades. El estudio de una organización deberá considerar esta variedad de lo que Pfiffner y Shewood llaman "superposiciones", de las que destacan cinco patrones básicos; mismos que se presentan a continuación.

La superposición sociométrica. Consiste en el juego de relaciones puramente social. En esta interacción participan todo tipo de relaciones sociales ya sean reales, percibidas, prescritas, o deseadas. Son contactos que se dan en base a sentimientos de atracción o rechazo.

La superposición funcional. Son los contactos formales que se producen para apoyar profesionalmente en las áreas que se necesita.

La superposición por acuerdos. Al analizarse quién toma los acuerdos en una organización, se observa que no se sigue únicamente la estructura de jerarquía formal, sino que se dan gran variedad de contactos entrecruzados. El objetivo de esta superposición no es disminuir la autoridad jerárquica sino marcar la práctica real en las organizaciones.

La superposición del poder. Esta superposición se da debido a que se considera que a mayor jerarquía hay mayor autoridad y por tanto mayor poder, sin embargo, existen en la organización elementos que por su experiencia, su antigüedad o la ascendencia entre sus compañeros resultan importantes en la toma de decisiones, y deben ser considerados.

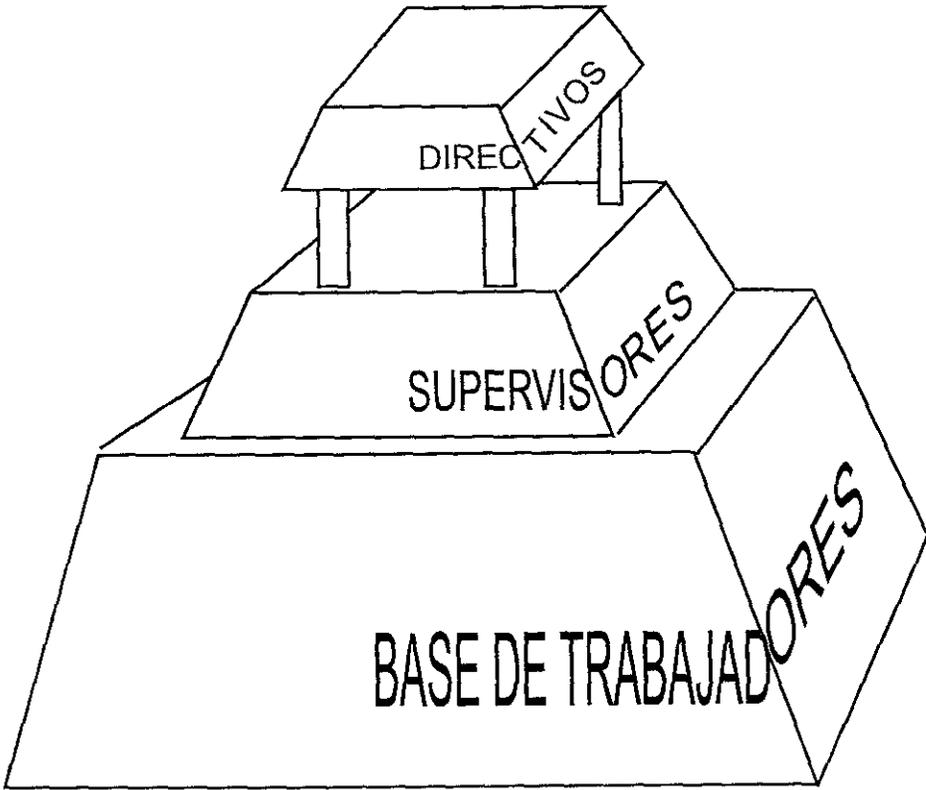
La superposición de la comunicación. Como el proceso de información ocupa una posición central en las organizaciones, la comunicación que se produce para transmitir dicha información interviene y afecta al control, a la facultad de tomar acuerdos, al poder, a la relaciones entre personas, etc.

“La red de comunicación consiste materialmente en un complejo conjunto de centros y canales de acuerdos que buscan, reciben, transmiten, combinan, subdividen, clasifican, almacenan, seleccionan, recuerdan, combinan nuevamente y retransmiten información. Esta red esta integrada no sólo por los aparatos técnicos de información sino por los sistemas nerviosos humanos de las personas que integran la organización”.²⁸ . En el esquema 8 se representa la pirámide laboral típica con algunos aspectos que actúan recíprocamente en ella como: la personalidad, las capacidades físicas y profesionales, las afinidades o preferencias personales, las presiones internas y externas, los patrones de interacción y procesos comunicativos, así como disimuladas o notorias relaciones de jerarquía o mando.

El análisis de la interacción comunicativa nos dirá realmente como es la vida de la organización y nos manifestará las relaciones existentes más allá de la autoridad formal, de aquí la utilidad de preguntar ¿quién habla con quién y de qué? cuando se requiera analizar una organización.

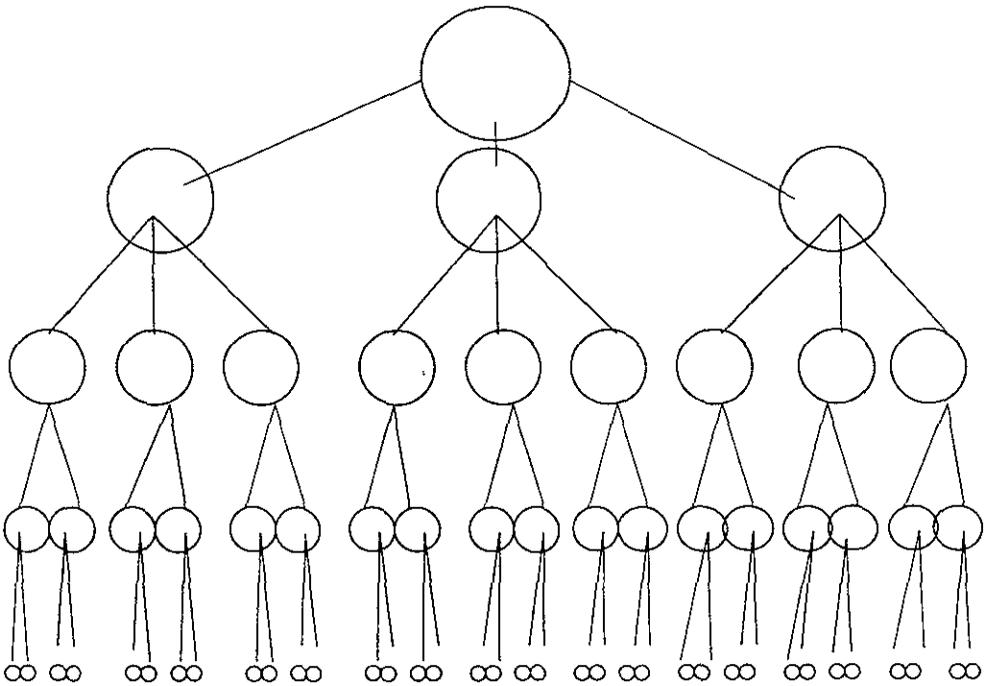
28 *ibidem*, p 51

Estructura de las organizaciones



Esquema 5 . Representación de la estructura general de las organizaciones.

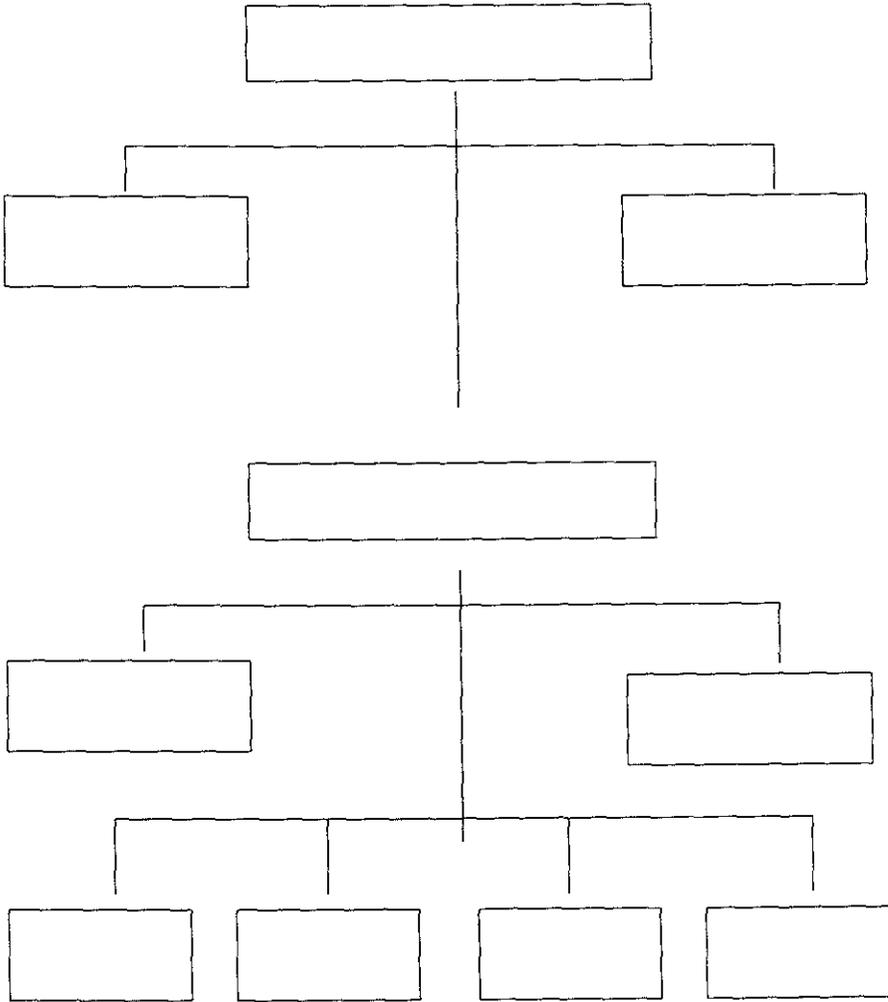
Jerarquías en la organización



Esquema 6. Representación de la coordinación en las organizaciones por medio de la unidad de mando.²⁹

²⁹ Ibidem, p. 92

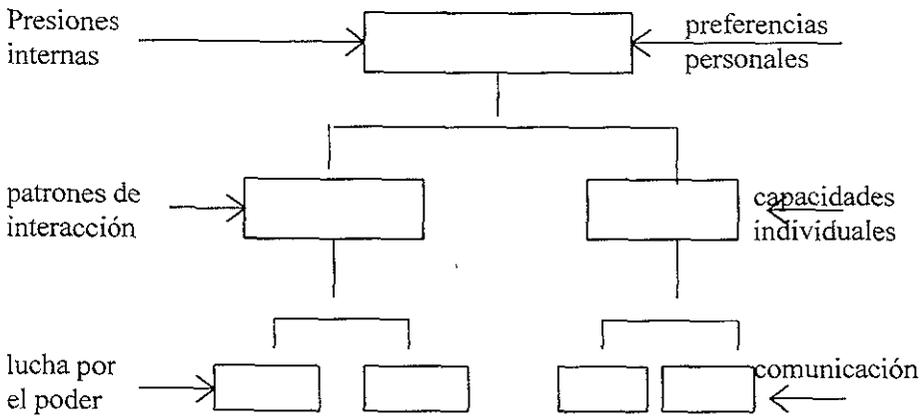
Coordinación en la Organización.



Esquema 7 . Representación de la coordinación con base en la toma de acuerdos partiendo de decisiones importantes.³⁰

³⁰ *ibidem*, p 47

Aspectos participantes en la organización



Esquema 8. La pirámide laboral típica y algunos de los procesos que actúan recíprocamente en ella.³¹

31 Ibidem, p 41

El estudio de las organizaciones del sector público.

Las demandas de bienes y servicios de los ciudadanos, los avances tecnológicos y las leyes de la economía moderna han provocado el desarrollo de las grandes organizaciones.

Max Weber fue uno de los primeros en señalar las ventajas de la organización económica a gran escala, ya que el aglutinamiento de la gente en las ciudades requirió la producción de grandes cantidades de artículos para satisfacer sus necesidades. A Weber, que le debemos el término "burocracia"; en su época consideró que la organización burocrática constituiría la máxima expresión de eficiencia humana, lograda mediante el aumento en la importancia de aplicar y hacer valer reglas y normas uniformes; analizó la autoridad, que es el poder institucionalizado, y los principios que la rigen, a los que llamó principios de "legitimidad" por considerar que el desarrollo de las actividades deben coordinarse a través de la autoridad legítima, basada en los principios de superioridad y subordinación. Consideró que los empleados contratados serían dedicados, atentos, leales y trabajadores desarrollando con entusiasmo las tareas encomendadas, al sentirse parte importante de la organización

En su análisis Weber menciona tres tipos principales de autoridad; el primero *autoridad tradicional*, es la autoridad ejercida simplemente por el tiempo y la posición aceptada del que la ejerce, este tipo de autoridad fue característica de las sociedades primitivas. Al segundo tipo lo llamó *autoridad carismática* que define como la que se basa en las cualidades o magnetismo del que la ejerce y que puede ir acompañada de la creencia de que el jefe carismático es sobrehumano, agrega que este tipo de autoridad es el que se atribuye al héroe guerrero o al profeta religioso.

Al tercer tipo le llamó *autoridad racional o legítima* y es la autoridad inherente al cargo, no a la persona y está basada en el conjunto de normas aceptadas como "legítimas" por los miembros de la organización. "Este tipo de autoridad legítima en la organización humana va de la mano con la burocracia, la burocracia es la forma típica en que se institucionaliza la autoridad racional o legítima. Más o menos bien desarrolladas, las organizaciones burocráticas han aparecido acá y acullá en la historia, pero fue en la civilización occidental, durante los últimos

la historia, pero fue en la civilización occidental, durante los últimos cien años donde la burocracia llegó a su florecimiento³²

El tipo ideal de burocracia que Weber propone se basa en siete principios básicos:

Formalización. Todas las organizaciones operan con base en normas (estatutos, reglamentos) y las actividades se definen por escrito (procedimientos, rutinas).

División del trabajo. Cada empleado tiene una posición definida con deberes y atribuciones específicas y delimitadas.

Principio de jerarquía. Existe un sistema jerárquico bien determinado. Cada función inferior está bajo control. Cada empleado sólo tiene un jefe, de ahí la estructura piramidal de la burocracia.

Impersonalidad. La burocracia pone énfasis en los cargos no en las personas que los ocupan, quienes pueden cambiar pero los cargos permanecen para garantizar la continuidad y permanencia de la organización.

Competencia técnica. En ella se basa la contratación de empleados. Las promociones dependen del mérito funcional y de la decisión de la autoridad.

Separación entre propiedad y administración. Los recursos usados en la administración no son propiedad e los burócratas quienes son personal contratado para desempeñar funciones específicas.

Profesionalización del empleado. La división del trabajo requiere especialistas quienes muchas veces siguen carrera dentro de la organización.

La administración burocrática se aplica cada vez más en las grandes y complejas organizaciones. En la época actual tenemos el claro ejemplo de que a mayor tamaño y complejidad de la organización se llega a mayor burocratización, lo que si bien puede aumentar la eficiencia hará que disminuya la participación y la habilidad de inventiva e innovación.

32 Waldo Dwight *Administración Pública La función administrativa Los sistemas de organización y otros aspectos* México, Trillas, 1967 pp 57-58

Al respecto, los investigadores Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez³³ explican que todo trabajo administrativo, ya sea en organizaciones públicas o privadas e independientemente del modelo administrativo elegido, requiere de la planeación, organización, dirección y control. Mencionan también el valor e importancia de la información que se maneja y de la comunicación necesaria para difundirla y actualizarla; así la cantidad de información que contiene la comunicación administrativa, da cuenta del grado de complejidad de la propia estructura.

Las organizaciones modernas, complejas, grandes y abiertas requieren de mayor conocimiento y adaptación del ambiente, que deben conocerlo para adaptarse a él e influir para mejorarlo. En ella se produce mayor incertidumbre por la cantidad de información con que se cuenta. Sobre todo esto el autor Thomas Bateman afirma que la solución debe buscarse combinando los siguientes aspectos:

Reducir la necesidad de información.

Procesar la información obtenida.

Ampliar las relaciones horizontales buscando el contacto directo y del trabajo intergrupales.

Si se toman en cuenta las medidas anteriores, Bateman y Snell³⁴ nos dicen que se está en posibilidades de aplicar una nueva forma de organizar el trabajo: Administración de la Calidad Total, en donde todos los elementos de la organización están comprometidos con la mejoría constante en las acciones que aporten óptimos resultados para la satisfacción de los clientes o de los usuarios de los servicios ofrecidos.

Afirman que la administración de la calidad total requiere de tres aspectos esenciales:

Mecanismos integradores para la solución de problemas en grupo (interacción).

Compartir información (comunicación).

Cooperación entre departamentos y niveles de supervisión (coordinación).

³³ Flores de Gortari, Op Cit, p 53

³⁴ Bateman, Op Cit, pp. 322-352

El fundador de la administración de la calidad total fue W. Edwards Deming al terminar la segunda guerra mundial, pero es hasta finales de 1980 que sus ideas se empiezan a difundir. Esta teoría se conoce en los Estados Unidos con las siglas T.Q.M.

Deming recomienda un enfoque holístico de la administración que exige un amplio conocimiento del proceso y una estrecha interacción entre, materiales, maquinaria y personas. Su enfoque se centra en principios que le dan al gerente un papel de instructor y coordinador, que fomentan el trabajo en equipo, propician la relación con proveedores y la solución multidisciplinaria de los problemas.

La administración de la calidad total requiere de un enfoque global e integrado compuesto de varios elementos como :

Liderazgo.

Obtención de información y análisis de ella.

Planeación estratégica con metas flexibles, comunicación y trabajo en equipo.

Desarrollo de recursos humanos poniendo énfasis en la capacitación.

Excelente administración de recursos humanos en el proceso de calidad.

Calidad y resultados operacionales.

Enfoque sobre la satisfacción de los clientes y/o usuarios.

Adecuación y aplicación las nuevas tecnologías.

Adaptación a los ritmos y políticas actuales para lograr respuestas estratégicas.

Lograr una organización en red para que no se desatienda ningún aspecto.

En una organización en red, es indispensable una excelente administración de recursos humanos y una adecuada aplicación del liderazgo, entendido como la capacidad de influir en los demás.

Para Bateman y Snell ser líder significa ser capaz de conocer a los demás y de evaluar la situación para dirigir, seleccionar, y cambiar el comportamiento del grupo respondiendo con mayor efectividad a las exigencias de las circunstancias. El líder requiere empuje, integridad, confianza en sí mismo, motivación así como conocimiento de la organización, del negocio del que se ocupa y del ambiente.

Se pueden mencionar los siguientes tipos de liderazgo:

Conductual. Intenta identificar los comportamientos que muestran los líderes.

Desempeño de tarea. Acciones que se toman para garantizar que el grupo de tareas o la organización entera logren sus metas.

Mantenimiento grupal. Acciones que se toman para asegurar la satisfacción de los miembros del grupo, para desarrollar y mantener relaciones armoniosas de trabajo así como para preservar la estabilidad social del grupo.

Intercambio miembro-líder. Destaca el comportamiento de los líderes no sólo hacia el grupo como un todo, sino con cada una de las personas que lo forman.

Participación en la toma de decisiones. Puede ser un liderazgo autocrático (cuando se toma la decisión y se informa al grupo) o un liderazgo democrático (cuando se solicita información y la opinión de los demás para llegar al consenso). El primer tipo puede llevar a mayor productividad y el segundo se dirige a obtener actitudes más positivas.

Liderazgo de laissez-faire. Dejar hacer, dejar pasar. Cuando el líder no toma decisiones y deja hacer, el liderazgo se conduce hacia actitudes negativas y menor rendimiento.

Podemos concluir que el liderazgo "ideal" será aquel que combine su preocupación por el desempeño y por tanto por la producción pero que al mismo tiempo considere el mantenimiento del grupo de trabajo.

Las perspectivas contemporáneas de liderazgo nos ofrecen un líder que evoluciona de manera continua y que además es carismático y logra transformar en otros la visión de la realidad motivándolos para trascender intereses personales por el bien del grupo. Se les llama líderes "transformacionales" quienes utilizan su poder de legitimación, de coerción y de recompensa generando entusiasmo en las acciones que llevan a los fines propuestos.

Junto con el desarrollo de las capacidades del liderazgo de los directivos es conveniente considerar la motivación para el desempeño, misma que debe lograrse en todo el personal de la organización. Para ello deben establecerse metas claras, específicas, alcanzables y flexibles y debe darse un reforzamiento positivo del desempeño que aumenten en las personas el deseo y la posibilidad de repetir la acción puesto que el refuerzo negativo, basado en regaños y sanciones, elimina la motivación y se vuelve indeseable. Bateman y Snell mencionan las recomendaciones de Michael Le Boeuf para motivar el desempeño elevado:

Soluciones sólidas.

Aceptación de riesgos.

Creatividad aplicada.

Acciones decisivas.

Trabajo inteligente.

Simplificación.

Comportamiento efectivo.

Trabajo de calidad.

Lealtad.

Trabajo en equipo.

Al interior de las instituciones gubernamentales conviven las tradicionales teorías de la administración con los nuevos enfoques que ponen en práctica los principios de planeación, organización, dirección y control, donde se hace visible la aplicación de aspectos relevantes ya mencionados como el conocimiento del medio, la flexibilidad en la consecución de las tareas, el trabajo grupal, la interacción co-

municativa que analice, cuestione y proponga, el aprovechamiento de los avances tecnológicos, las características de los elementos que en ella trabajan, las relaciones que entre ellos se dan, así como el contexto donde se desarrollan para llegar al logro de sus fines. El mayor nivel de información considerada, la mayor participación e interacción de los elementos y de las relaciones existentes nos hablan de una mayor complejidad de la organización. Esquemas 9 y 10.

Elementos de la Organización

Individuos	Relaciones	Contexto
El hombre y su adaptación a grupos y a la institución y al medio.	Relación cara a cara Relacional grupal Relación intergrupal	Organización
Características físicas y de personalidad	El grupo laboral en base a puesto y funciones.	Institución social.
Contexto cultural	Líneas de relaciones	Sociedad
Contexto social	<ul style="list-style-type: none"> • Descendente • Horizontal • Ascendente 	
Funciones a desempeñar (roles)	<ul style="list-style-type: none"> • Transversal • Circular 	
	Características: Interacción, Acciones de tarea o formales Empatía, naturalidad, espontaneidad, cohesión,	
	Clasificación: Primarias/secundarias Organizadas / no organizadas	

Esquema 9. Elementos de la organización.

Complejidad de la Organización

Elementos	Relación Comunicativa	La organización como institución social.
<p>El individuo su adaptación al trabajo; al grupo, a la organización, a la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisor • Perceptor 	<p>Modalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cara a cara • grupal • intergrupala • seriada 	<p>La organización</p> <p>La organización se institucionaliza.</p> <p>La institución como parte de la formación social.</p>
<p>Conocimiento del código.</p> <p>Características de su personalidad.</p> <p>Contexto cultural</p> <p>Contexto social</p>	<p>Relaciones con base en puestos y funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formalidad • autoridad • liderazgo • obediencia • unidad 	
<p>Roles en la organización.</p> <p>Funciones a desempeñar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De mando • De coordinación • De subordinación <p>Objetivo: reconocimiento y comprensión entre emisor y perceptor.</p>	<p>Características de los grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> • primarios: cercanos con lazos fuertes • secundarios: lejanos , con funciones escasas • organizados: posiciones y funciones firmes y controladas • no organizados: posiciones y funciones débiles y escasas 	

Esquema 10 Complejidad de la organización en base de postulados. Pfíner y Sherwod.

Comunicación administrativa

Más reciente que el estudio de las organizaciones, es el estudio de la comunicación al interior de ellas. Se inicia en los años treinta del siglo veinte y toma fuerza en los cincuenta y posteriores. Tiene lugar principalmente en los países desarrollados y se preocupa por el trabajo interdisciplinario, el logro de objetivos comunes y la retroalimentación. Se desarrolla inicialmente al interior de las fábricas y posteriormente en las oficinas gubernamentales.

Con base en el texto de Dwight Waldo ³⁵ presentamos algunas definiciones de comunicación en las organizaciones, resultado de las investigaciones realizadas en norteamérica, cuando se manifiesta interés por mejorar las formas tradicionales de organización.

La comunicación administrativa se define como el flujo e intercambio de información, y la trasmisión de mensajes con sentido, dentro del marco de la organización. Es el flujo de datos que sirven a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización que se puede identificar con tres sistemas de comunicación en su interior.

Sistemas operacionales: datos relacionados con tareas u operaciones.

Sistemas reglamentarios: órdenes, reglas, instrucciones.

Sistemas de mantenimiento y desarrollo: relaciones públicas y con los empleados (publicidad, capacitación).

Algunos estudios limitan el estudio de la comunicación organizacional a la "comunicación oral" (como opuesta a la escrita) dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos (importancia de escuchar, de reunirse en pequeños grupos, de hablar para persuadir, para analizar).

Para el logro de óptimos resultados las organizaciones deben preocuparse por tener y mantener una adecuada comunicación. El estudio de este tipo específico de interacción humana ha recibido el nombre de comunicación "organizativa" o "administrativa".

³⁵ Op Cit., pp 57-58.

Se entiende por comunicación administrativa u organizacional, aquella que se realiza al interior de las organizaciones ya sean públicas o privadas y que se destina a "eficientar" las acciones que en ellas se realizan. "Es la interacción que se genera entre los individuos que pertenecen a una organización. Podemos considerar que se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo; entre cada persona y su jefe".³⁶

Los textos sobre este tema afirman que la comunicación entre empleados y jefes debe ser eficiente, dinámica, que permita la participación activa y el logro común de resultados. La comunicación administrativa se realiza entre personas o grupos de ellas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles en una organización.

La comunicación que fluye en el seno de las organizaciones hace dinámica la interacción humana en torno a un objetivo común y actualiza información. Los datos, los conocimientos, las ideas, las normas y las experiencias son simplemente eso, datos, en tanto no adquieran un significado; el que reciben en cuanto son compartidos, puestos en común, transmitidos y recibidos por emisor y receptor.

Diversos estudios subrayan la importancia de la comunicación escrita (reportes, cartas, memoranda, boletines, propuestas), otros toman en cuenta el flujo de comunicaciones formales e informales, separan las comunicaciones internas de las externas y consideran el papel de la comunicación como de coordinación.

En general la comunicación administrativa se define como "aquellas interdependencias e interacciones y que se producen entre y dentro de los subsistemas por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización."³⁷

También se define como la red de interdependencias e interacciones que se producen entre los subsistemas que conforman la organización y que sirven a propósitos específicos de ella. Por tanto le dan a la comunicación organizacional la función coordinadora de un cierto número de personas interdependientemente relacionadas no sólo al interior de la organización sino también con el medio ambiente.

³⁶ Flores de Gortari *Op. Cit.*, p 20

³⁷ Golhaber, Gerlald *Op. Cit.*, p 22

Goldhaber apunta que pueden detectarse varios aspectos comunes en las definiciones producidas por sus colegas, como:

La comunicación organizacional ocurre en un sistema grande abierto y complejo que es influenciado e influencia al medio.

La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado para difundirlos.

La comunicación organizacional implica personas, sus conocimientos, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones, sus capacidades y habilidades.

Con estos elementos define la comunicación organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes", que fluyen con base en objetivos preestablecidos, agregaríamos que en nuestro país estudios de esta naturaleza son recientes (años 60) y se desarrollan principalmente al interior de organizaciones privadas, donde se manifiesta mayor preocupación por lograr la eficacia de sus acciones.

La administración pública mexicana, en donde predomina el sistema burocrático de administración, no ha considerado la importancia de análisis al interior de sus instituciones; se observa poca preocupación por una adecuada interacción y por tanto, por brindar un servicio eficiente. De aquí que estudios de este tipo no se den o se realicen en forma esporádica y parcializada, amén de las críticas a nuestra organización burocrática.

Elementos del proceso de comunicación administrativa.

Proceso es cualquier fenómeno que presenta modificaciones continuas a través del tiempo; es una relación cambiante donde sus componentes se influyen e interactúan recíprocamente. La comunicación administrativa es un proceso, en el cual, al estudiar sus elementos, hay que tener presente la gama de interrelaciones que existen entre las partes (subsistemas) que la forman. Toda acción comunicativa debe tener un plan para comunicar adecuadamente los mensajes, consecuentemente una comunicación efectiva requiere básicamente de la participación de todos sus elementos: una fuente o emisor, un mensaje, un código con el que se elabora el mensaje, un canal o canales por el que se trasmite y un receptor. También en

este tipo específico de intercambio comunicativo resultan de gran importancia el *contexto social*, es decir el referente y el marco de referencia.

Existen muy variadas formas de abordar el estudio de la comunicación administrativa, uno de los más completos será aquel que considere las características de los elementos que participan en el proceso comunicativo, así como las interrelaciones que entre ellos se realizan y los resultados que se obtienen; describiremos en un primer momento los elementos que participan en ella considerando al mismo tiempo la forma como interactúan. Los resultados que un proceso de esta naturaleza aporta, podrán analizarse al entrar al estudio concreto que nos hemos propuesto.

La fuente emisora. En la comunicación administrativa corresponde a la fuente emisora considerar las características que requerirán los mensajes que recibirá el receptor, de aquí la necesidad de que ella y sus receptores compartan un mismo código. En la comunicación al interior de las organizaciones la fuente emisora corresponde generalmente a los niveles de mayor jerarquía, de mayor autoridad.

Conocer el código implica tener presentes los aspectos lingüísticos, paralingüísticos y sociales necesarios para poder codificar y decodificar mensajes.

Conocer el código implica también conocer las reglas de su uso, de su interpretación y de la interacción comunicativa.

Debemos pensar la autoridad no como la superioridad de un poder que reclama obediencia ciega y que prohíbe pensar. La verdadera esencia de la autoridad, nos dice Gadamer al ser citado por César González en su ensayo *La interpretación y la historia*, reside en no ser irracional sino en presuponer en el otro un conocimiento superior que rebasa el juicio propio. Obedecer la autoridad significa entender que el otro puede percibir algo mejor que uno mismo.³⁸

Tratándose de comunicación interpersonal la fuente y el codificador (también llamado *encodificador*) son la misma persona; en procesos comunicativos más amplios la fuente emisora se auxilia de otras personas para la elaboración de los mensajes.

³⁸ González Ochoa César "La interpretación y la historia" en *Aproximaciones. Lecturas de Textos* Cohen Ester México, UNAM-IFF, 1995 p.98

Corresponde al emisor considerar, para desarrollarlas y mejorarlas, las habilidades necesarias para lograr una buena comunicación como: las habilidades de presentación y persuasión, de expresión oral, de redacción así como las de expresión no verbal (gestualidad, mirada, entonación, etc.).

En las organizaciones, la fuente emisora esta conformada por los altos directivos, quienes determinan el contenido de los mensajes, la forma de presentarlos, así como el canal o canales que deben utilizarse para transmitirlos. La comunicación que emana de las altas autoridades de la organización es una comunicación formal.

Comunicación formal u oficial. La constituye el conjunto de relaciones que existen entre las partes de la organización. Implica líneas de autoridad y requiere de *conocimientos, capacidades y aptitudes específicas de los sujetos que ocupan los puestos*. A mayor nivel de autoridad estos requisitos pueden no considerarse en toda su importancia y ser sustituidos por intereses económicos o políticos.

La posición del emisor dentro de las organizaciones refleja líneas de autoridad que colocan a cada elemento de la estructura en su rol de jefe-autoridad o empleado-subordinado.

En este sentido, los mensajes elaborados (o mandados a elaborar) por la fuente emisora contendrán las características de órdenes, informaciones o indicaciones a desarrollar (circulares , oficios, boletines, memoranda, etc.) y responderán a una intencionalidad precisa: que las indicaciones se cumplan.

La comunicación formal u oficial circula por los canales preestablecidos para favorecer la coordinación de actividades específicas de cada área y la correlativa a la interacción entre ellas. Tiene relación directa con las normas, objetivos, facultades y responsabilidades dentro de la organización.

Junto con la comunicación formal u oficial existe la comunicación informal, que es aquella que surge entre los miembros de la organización, independientemente del puesto que ocupen o las labores que desempeñen. A este tipo de comunicación informal o extraoficial se le llama "humana" ya que se suscita por motivos particulares como la edad, el sexo, el nivel de educación, la afinidad de intereses, la clase social u otras circunstancias especiales.

La comunicación informal está fuera de las líneas de autoridad y de las responsabilidades o deberes, es decir no sigue los procedimientos de la organización, tampoco normas específicas sino que se sustenta en normas tácitas. Este tipo de comunicación logra llenar lagunas, cubrir demoras, agilizar acciones así como ampliar el flujo comunicativo, puesto que es una comunicación espontánea, seleccionada por deseo propio.

Existe otra forma de comunicación administrativa denominada **implícita** que se sustenta y desarrolla en las creencias, las tradiciones, los mitos de las personas que pertenecen al grupo de trabajo y que en base a sus características de personalidad y sus prejuicios filtran sólo una parte de información, aquella que cada uno considera razonable y digna de ser aceptada.

La fuente emisora debe tener presente estos tipos de comunicación en su organización ya que ayudan a que la comunicación formal sea menos rígida.

Considerando a la fuente emisora como las autoridades de la organización podemos precisar que se realizan a partir de ella varias líneas de comunicación.

Comunicación descendente. Va de los niveles altos hacia la base, su objetivo es dirigir el trabajo de los miembros de la organización. Es de carácter permanente y se dirige a ubicar al empleado en sus "rutinas" de trabajo

Comunicación horizontal. Fomenta y asegura la coordinación. Se realiza entre empleados que tienen el mismo rango y desempeñan cargos similares. Tiene que ver con el principio funcional (especialización de la función).

Flores y Orozco nos dicen que a través de la comunicación horizontal se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar decisiones, producir recomendaciones y familiarizarse todos con lo que hacen otras unidades. *Con la comunicación horizontal se fomenta el desarrollo de intereses mutuos, de ahí la importancia de promoverla y llevarla a cabo.*

Comunicación transversal o longitudinal. Fluye en ambas direcciones y permite que una autoridad intervenga en las actividades de otra, se produce generalmente entre los niveles intermedios de mando (subgerentes, subdirectores, supervisores)

Comunicación ascendente. Va de abajo hacia arriba y se reduce a los reportes e informes que elaboran los trabajadores. Los directivos preocupados por ampliar las posibilidades de comunicación en su organización valorarán la importancia de abrirla, propiciando las opiniones y sugerencias de los trabajadores a través de diversos mecanismos (buzón de sugerencias, revisión de acciones, conversaciones).

Comunicación circular. Abarca todos los niveles y direcciones, su contenido puede ser tan amplio como lo sean el grado de aproximación y las relaciones interpersonales de los empleados. Se origina y desarrolla en la informalidad, favorece en alto grado la efectividad en el trabajo.

Código. La elaboración de mensajes implica el conocimiento de las reglas para su elaboración. Todo proceso de comunicación se hace dentro de un determinado lenguaje que consiste en un código y las combinaciones que en el uso concreto sean posibles. Integra este apartado el conocimiento y uso de códigos tan disím-bolos como las reglas de combinación de los signos lingüísticos para formar pala-bras, frases y enunciados y de signos paralingüísticos como los gestuales, kinési-cos, de urbanidad, etc. que nos permiten entendernos y vivir en sociedad.

Los códigos mayormente usados en la comunicación administrativa son los lin-güísticos (orales y escritos) reforzados ampliamente por la forma oficial de su transmisión.

Los polos de la comunicación emisor y perceptor, deberán conocerlos para poder codificar y decodificar mensajes. Al referimos al mensaje consideraremos los có-digos con que se elaboran, por ahora sólo agregaremos que la época moderna permite el uso de códigos altamente sofisticados a través de gran variedad de apa-ratos mecánicos.

Mensajes. La interacción entre los elementos de una organización se realiza en gran parte a base de mensajes, ellos contienen información significativa sobre per-sonas, objetos y acontecimientos, generada durante las diversas interacciones. El estudio de los mensajes puede abordarse desde diversos aspectos como:

Modalidad del lenguaje. Consideraremos dos grandes modalidades: Mensajes verbales o lingüísticos donde participa el lenguaje (oral o escrito) y mensajes no lingüísticos (corporales o kinésicos) que incluyen gestos, movimientos de manos, cara, cuerpo, las características físicas (apariencia, estatura), los objetos (vestuario, accesorios), las indicaciones vocales (entonación, ritmo, volumen, pausas), el espacio personal (territorialidad), el medio ambiental (tamaño de la habitación, mobiliario, decorado).

En esta fase de elección de las modalidades para codificar el mensaje es donde el código se concreta.

Relación de los mensajes. Una buena comunicación no depende únicamente de la correcta elaboración de los mensajes. Su oportuna y eficaz transmisión es importante. Los mensajes se codifican con base en el contexto específico donde circularán, de ahí que deba considerarse si será en relaciones diádicas (entre dos personas), en pequeños grupos (comunicación intermedia), entre varios grupos (seriada) o ante un contexto mayor (pública).

Flores y Orozco definen la comunicación seriada como aquella que se realiza de uno a otro de los niveles de autoridad y en donde intervienen individuos "mediadores", quienes en el momento de transmitir los mensajes agregan su propia interpretación de la información que contiene el mensaje.

También es importante considerar si dichos mensajes son elaborados para los integrantes de la organización (mensajes internos) o para un sector más amplio como otras empresas, otras instituciones o para toda la sociedad (mensajes externos).

Si comparamos esta clasificación de los mensajes en cuanto a las posibilidades de recepción vemos que los mensajes internos coinciden con la comunicación diádica y la intermedia y los externos con la comunicación pública o masiva.

Propósito de los mensajes. Los mensajes al ser codificados cumplen con específicos propósitos, así tendremos:

Mensajes de tarea. Son todos aquellos relacionados con las actividades sustantivas de la organización, abordan la información para desarrollar las funciones y tienen que ver con la calidad de los servicios y los productos.

Mensajes de mantenimiento. Son todos aquellos que le permiten a la organización sostenerse, adecuarse, perpetuarse.

Las órdenes, instrucciones, información, reuniones, asambleas, entrevistas, discursos, medidas disciplinarias, reglas, manuales, instructivos, encuestas, consultas, acuerdos, recomendaciones, informes y reportes así como las quejas y sugerencias, son los tipos de mensajes que concretan las funciones de tarea y mantenimiento.

Mensajes humanos. Son dirigidos a los miembros de la organización pero no cumplen con los requisitos de formalidad ni para su elaboración ni para su difusión. Su objetivo es influir en las actitudes, satisfacciones o realizaciones de los miembros de la organización. Es más fácil que estos mensajes se den al nivel de la comunicación informal.

Flujo de los mensajes. Los mensajes dentro de una organización fluyen cumpliendo principalmente con el esquema de la comunicación formal. Se consideran cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización:

para informar, para regular, para persuadir y para integrar.

Los mensajes para informar y persuadir pueden incluirse en la clasificación de mensajes de tarea. Las funciones de regulación se equiparan con los de mantenimiento y las de integración a los humanos o internos.

Métodos de difusión del mensaje. En este apartado pueden considerarse diversas posibilidades para distribuir los mensajes. Goldhaber menciona aquellos que consideran la habilidad individual para comunicarse con otros y los que dependen de alguna fuerza mecánica o eléctrica para hacerlo.

Llama a los primeros "métodos software" y dice que requieren de la capacidad de pensar, hablar, escuchar o escribir, para poder difundirse. En estos métodos se incluyen las actividades de la comunicación oral, como reuniones, conversaciones, entrevistas, conferencias, discusiones, y las actividades de comunicación escrita como boletines manuales, reglamentos, instrucciones, propuestas, informes, reportes.

Los segundos son los *métodos de difusión* que incluye el uso de aparatos tecnológicos y requieren saber usarlos como el teléfono, la grabadora, el teletipo, el radio, el video-tape, el microfilm, el fax, la computadora, el walkie-talkie. A estos métodos Goldhaber los llama "hardware".³⁹

La comunicación organizacional se vale cada vez más de elementos técnicos para la difusión de los mensajes, pero cualesquiera de los métodos que se utilicen, deberá cuidarse que no se pierda o deforme la información contenida en los mensajes, durante su transmisión.

Conviene enfatizar que la comunicación oral puede resultar más efectiva pues la interacción directa permite mayor persuasión y la inmediata retroalimentación.

Respecto a su contenido entre los mensajes escritos y orales hay diferencias y en cada una de esas modalidades se representan de manera diferente las relaciones de autoridad.

El discurso escrito se distingue del oral por diversas características como:

- Los escritos "quedan", duran más allá del acto que los engendra. De aquí la importancia de los "comunicados impresos".
- El texto escrito existe independientemente de su autor.
- El texto escrito pierde algunas de las características esenciales del habla, como las entonaciones, los gestos expresivos que lo acompañarían en su versión oral.
- El texto escrito debe interpretarse por sí mismo, es decir la función fática se reduce.
- Ya impreso el mensaje escrito no puede sufrir modificaciones .
- El mensaje escrito permite al receptor más tiempo para analizarlo.
- El discurso escrito debe explicar su referente, anunciar sobre lo que versará. En el acto oral el referente va sobrentendido en el propio acto de habla.
- A menos de ser una carta, el mensaje escrito no tiene destinatario preciso. En el caso extremo, el destinatario será cualquier lector capaz de comprenderlo.
- Por todo lo anterior, el mensaje escrito es más utilizado en la comunicación administrativa.

39 Golhaber, Gerald Op cit, p 24

A pesar de ser altamente utilizados los mensajes escritos en la comunicación administrativa y contar con bastantes ventajas, existen las desventajas sobre su uso como el que el emisor no tiene control para que sea leído ni puede saber si fue totalmente comprendido.

El estudio de los mensajes, ya orales, ya escritos está estrechamente relacionado a la posición de los agentes (emisor-perceptor) en la estructura social.

Las palabras, los sintagmas, sólo pueden analizarse a partir y en función de su selección, de sus combinaciones y de las construcciones discursivas en que son utilizadas, es decir, en función de las condiciones histórico-coyunturales dentro de las que se construye el discurso.

Es necesario precisar que los mensajes no se enfrentan ni compiten entre sí, son las relaciones sociales concretas las que se manifiestan a través de ellos.

Mensajes de rumor. El rumor es un método de difusión de mensajes que puede surgir de diversas fuentes como de los niveles directivos, quienes con intenciones precisas pretendan desviar la atención o provocar reacciones, o puede surgir a otros niveles a causa de desinformación, curiosidad, hostilidad o temor.

La información contenida en el rumor resulta absurda, inverosímil, exagerada o dudosa.

El rumor se propaga dentro de la comunicación informal y cuenta con la intervención de mediadores, quienes agregan al mensaje su particular interpretación deformándolo aún más y dificultando su decodificación. Generalmente en los mensajes transmitidos en forma de rumor se oculta información, se descontextualiza el suceso o se omiten las causas que lo generan.

Cuando el rumor se extiende en forma desmedida y provoca incertidumbre, es necesario que voces autorizadas lo desmientan y proporcionen información precisa y veraz.

Dentro de las organizaciones la propagación de rumores genera una comunicación deficiente y pone en peligro tanto el desarrollo de las actividades como la interacción de los trabajadores, por lo que deberá evitarse.

Medios y recursos. Los medios y recursos para realizar el proceso comunicativo han sido considerados en la descripción de otros elementos de la comunicación administrativa. Son los canales por donde fluyen los mensajes. Los canales son tanto físicos (voz, vista, oído, gusto, olfato, tacto, señas, gestos), como técnicos (teléfonos, fax, computadoras, grabaciones, folletos, instructivos, videos, etc). Los medios técnicos son de gran variedad y permiten actualizar constantemente los mensajes y transmitirlos a gran velocidad a los lugares más remotos.

Debemos tener presente que los medios son sólo los recursos a través de los cuales se facilita la interacción comunicativa, misma que se realiza siempre entre emisor y receptor y cuya efectividad aumentará a medida que se considere el contexto donde el mensaje se difundirá para que coincida con el entorno, con la realidad de los receptores. En la comunicación administrativa los recursos escritos que especifican las tareas asignadas y las acciones a seguir son los más utilizados (manuales, instructivos, reglamentos, folletos informativos, etc.)

Al descentralizarse la producción y el ofrecimiento de los servicios las organizaciones han requerido de mayor aprovechamiento de los recursos tecnológicos, donde los medios electrónicos, con la comunicación vía internet van a la vanguardia. Al respecto Bateman y Snell presentan un estudio sobre el aprovechamiento del correo electrónico en las oficinas realizado en 1991 por los norteamericanos Riech y Crawford donde se encontró que este medio de comunicación utilizado en una gran corporación administrativa redujo el tiempo que se dedica al teléfono en un 80%, el correo inter oficinas en 94%, el fotocopiado en 60% y los memoranda en papel en 50%.⁴⁰

Incluyen también otro estudio publicado en 1997 en la revista Fortune donde se informa que "Webmaster Xerox calcula que a 75 000 golpes por mes, las 3000 personas que utilizaron el sitio web en un periodo de seis meses ahorraron 32 años de esfuerzo al obtener la información del sitio y no tener que rastrearla ellos mismos".⁴¹

⁴⁰ Bateman Op cit , p 537

⁴¹ Op Cit , p 538

A pesar de estas bondades no todas son ventajas con el uso de la comunicación vía internet, alertan los especialistas: puede darse la sobrecarga de información, un uso desmedido, un uso inadecuado, la intromisión en la información confidencial y que, por ser más adecuado para mensajes de rutina, su aplicación se dificulta en la resolución de conflictos o en negociaciones. Una cosa es indudable, las modernas formas de comunicación han modificado todos los ámbitos de la vida humana.

Perceptor. Como se mencionó ya, el perceptor es el destinatario de los mensajes y los comprenderá mejor en la medida que conozca y reconozca el código.

Ser un buen preceptor implica haber desarrollado diversas habilidades como el escuchar, observar, reflexionar y considerar que en cada preceptor su cultura, su educación y su entorno influyen para la comprensión de los mensajes.

En las grandes organizaciones modernas la posibilidad de que se genere comunicación ascendente depende en gran medida de las políticas comunicativas instituidas por las autoridades. Al respecto los textos sobre comunicación administrativa recomiendan tener una política de puertas abiertas y alentar a todo el personal a utilizarla, lograr la convivencia entre directivos, supervisores y empleados, dar cabida a las relaciones y comunicaciones informales, instituir un programa de comentarios y sugerencias para la productividad, así como distribuir encuestas con preguntas específicas. Todo esto en un ambiente de seguridad, confianza y retroalimentación que motive a los empleados a participar.

En la comunicación administrativa tenemos diversos clases de perceptores.

Perceptores internos. Son los miembros de la organización, ocupan un lugar en la estructura orgánica y desempeñan específicas funciones. Al interior de la organización son la base trabajadora. En el sector público como el caso concreto que nos ocupa los diversos niveles de directivos, los profesores y los alumnos de los planteles son también perceptores internos.

Generalmente los perceptores en la organización asumen un papel de dependencia en relación a sus autoridades, de ahí que las posibilidades de retorno del proceso comunicativo se vea disminuida o necesite apoyarse en aspectos informales para hacer saber a sus superiores más de lo que los informes y reportes puedan dar a conocer.

Perceptores externos de la organización. Son los usuarios de los productos y servicios que ofrecen las empresas e instituciones; participan de la comunicación masiva, a través de la cual se les hace conocer las bondades y cualidades de productos y servicios. Se utilizan mensajes propagandísticos y publicitarios centrados en las funciones ideológicas dominadora y reforzadora y en las funciones comunicativas referencial, apelativa y poética.

Referente y marco de referencia. Es la situación concreta donde emisor y receptor actúan. En base al referente y el marco de referencia se concreta la intencionalidad de la comunicación y se realiza la "lectura" de los mensajes. Ambiente, participantes y propósito son los componentes importantes en la situación comunicativa, forman el contexto.

En el marco de la comunicación administrativa permitirán que el emisor asuma su papel de autoridad y desde esa visión "oficialice" la comunicación, al igual que el receptor, asumiendo su papel, la decodifique y comprenda.

En el proceso comunicativo existe la valoración del emisor hacia su receptor. La valoración que hace el emisor-directivo de sus subordinados es una valoración "autoritaria" y con esta perspectiva elabora los mensajes para ellos, destacarán así los mensajes informativos, de normas y de explicitación de acciones a desarrollar (órdenes).

El emisor valorará también a los perceptores que ocupan puestos de supervisión y control; los mensajes para ellos, aunque se refieran a los mismos asuntos, serán menos imperativos.

El emisor directivo califica además a directivos y autoridades de otras empresas o instituciones. En los mensajes elaborados para ellos estará presente esta "igualdad de circunstancias".

Existe también la consideración que el emisor hace de su receptor externo, para él, como usuario de productos o servicios se elaborarán, o se mandarían elaborar mensajes que dirijan adecuadamente la decodificación, consiguiendo la respuesta del receptor (el uso, el aprendizaje, la compra, la acción, etc).

El perceptor también valora a su emisor y se valora a sí mismo en relación a él, con base en estas dos valoraciones el perceptor interno decodifica el mensaje y toma acciones de retorno que no siempre son la respuesta elaborada en otro mensaje, sino que puede quedarse en el simple acatamiento de las indicaciones recibidas. La calificación de ambos elementos está siempre presente.

Formación social. Como se dijo antes, las organizaciones e instituciones existen en formaciones sociales específicas, por lo que se reproducirán entre ellas los modos de producción y las relaciones sociales imperantes. Las contradicciones existentes en una formación social serán reproducidas al interior de las organizaciones.

Los elementos básicos del proceso de la comunicación administrativa se presentan sintetizados en el esquema 11.

Elementos de la Comunicación Administrativa

Emisor	Mensajes	Medios y recursos	Perceptor
<p>La fuente emisora la conforman los altos directivos. Dan lugar a la comunicación formal u oficial autoritaria donde se siguen varias líneas. Comunicación vertical-descendente. Comunicación horizontal. Comunicación transversal. Comunicación circular. Relaciones con el perceptor. Diádicas. Grupales. Intergrupales. Seriadadas. Pública o masiva.</p>	<p>Kinésicos. Orales. Escritos. Mixtos. Contienen órdenes, información, reglamentos, etc. Se concretan en oficios, circulares, boletines, manuales, folletos, reglamentos, juntas, reuniones, asambleas. Cumplen propósitos específicos. Mensajes de tarea. Mensajes de mantenimiento. Mensajes humanos. Mensajes de rumor.</p>	<p>Canales donde fluyen los mensajes. Físicos: Voz. Vista. Oído. Gusto. Tacto. Olfato. Gesto. Señas. Técnicos: Teléfono. Fax. Computadoras. Video. Grabaciones. Documentos: (folletos, manuales, oficios).</p>	<p>Internos (obreros o empleados). Mensajes indicativos e imperativos. Relación de jerarquía. Jefe-autoridad. Empleado-subordinado.</p> <p>Externos Usuarios de los productos o servicios (se usan mensajes publicitarios y propagandísticos difundidos a través de los medios masivos de comunicación). Comunicación formal-oficial dependiente. Comunicación vertical-ascendente y dependiente. Comunicación transversal. Comunicación horizontal. Comunicación circular.</p>

Esquema 11. Elementos básicos de la comunicación administrativa

Modelos de comunicación administrativa

Como se dijo al principio de este capítulo, es en la comunicación dialoal (cara a cara) y en la intermedia (intergrupal) en la que se da mayor posibilidad de comunicabilidad. Estos modelos de comunicación son ampliamente utilizados en las organizaciones.

Comunicación dialoal o cara a cara. En su aserción más simple, la comunicación dialoal se realiza cara a cara, y la posibilidad de comprensión del mensajes es mayor puesto que el perceptor tiene la posibilidad de analizar, cuestionar y comentar de inmediato el mensaje recibido, convirtiéndose en perceptor-emisor, abriendo el círculo del proceso comunicativo con acciones de retorno.

A partir de esta definición es posible ampliar el concepto de comunicación dialoal o de diálogo al de comunicación dialógica que plantea Bajtin.

Para este estudioso de la comunicación, las relaciones dialógicas presuponen la presencia de una lengua, pero ellas, las relaciones dialógicas, no existen en el sistema de la lengua puesto que son relaciones entre "sentidos" y cuyos participantes deben y pueden ser únicamente enunciados completos, detrás de los cuales están siempre los sujetos discursivos reales o potenciales, quedando claro que las relaciones dialógicas son mucho más amplias que el discurso dialogado, pudiendo alcanzar un alto grado de abstracción.

Al respecto Bajtin precisa:

"Las relaciones dialógicas, por supuesto, no coinciden en absoluto con las relaciones que se establecen entre las réplicas de un diálogo real por ser mucho más abarcadoras, heterogéneas y complejas. Dos enunciados alejados uno del otro en el tiempo y en el espacio y que no saben nada uno del otro, si los confrontamos en cuanto a su sentido y si manifiestan en esta confrontación alguna convergencia de sentidos (aunque sea un tema parcialmente común, un punto de vista, etc.), revelan una relación dialógica."⁴²

42 Bajtin, M. M. *Estética de la creación verbal* México, Siglo XXI, 1982, p. 317

En las relaciones dialógicas dadas al interior y exterior de las organizaciones participan, más allá de un sujeto y otro sujeto, o de los sujetos entre sí; los sujetos con los textos o con los acontecimientos buscando una convergencia de sentidos.

La comunicación dialógica en las organizaciones tiene lugar tanto en la comunicación formal como en la informal y es esta búsqueda de sentido en la interacción comunicativa.

En la comunicación formal la interacción cara a cara se realiza en mayor medida entre los individuos del mismo nivel jerárquico o entre los que ocupan niveles de autoridad inmediata. En la comunicación informal este intercambio puede ser el simple saludo o las interacciones dadas por circunstancias diferentes a las líneas de autoridad.

Comunicación intermedia o de pequeños grupos. Se basa mayormente en la interacción de grupos, en ella la coordinación y la cooperación resultan indispensables, es al fin de cuentas también una relación dialógica.

El modelo de comunicación intermedia es horizontal y participativo puesto que los integrantes de los grupos analizan, opinan, y se enriquecen mutuamente, compartiendo la información, y las experiencias concretas.

Debemos reconocer que la comunicación intermedia en nuestras organizaciones esta claramente asimilada a la información y considera las funciones específicas de cada empleado, dificultando la posibilidad de retorno puesto que los empleados tienen claramente definidas sus funciones y su posición en la estructura orgánica, hecho que califica la emisión de sus mensajes.

En la medida en que la comunicación intermedia sea mas abierta, más participativa y más libre al eliminar la consideración rígida de funciones y líneas de autoridad, podrá elevar el coeficiente de comunicabilidad, sin embargo, aún imbuida en la información, la comunicación intermedia supera grandemente a la masiva, que es dirigida, amplia, heterogénea, dispersa y lineal, ejerciendo un monopolio del código.

La difusión masiva es usada dentro de las organizaciones en la comunicación interna vertical descendente (mensajes para gran cantidad de empleados) y en la comunicación externa (propaganda y publicidad).

A pesar del uso actual y las limitaciones que sufre la comunicación intermedia dentro de las organizaciones, al estar inserta en sistemas informativos, es ella, con sus características estructurales, la posibilitadora de, como ya dijimos, elevar el coeficiente de comunicabilidad.

Comunicación masiva. Al interior de una organización, la comunicación masiva utiliza los mensajes en serie y los medios tecnológicos para su difusión: instructivos, boletines, circulares. Al exterior sirve para mensajes propagandísticos y publicitarios. Las instituciones públicas los utilizan para difundir información precisa de los asuntos de su competencia (periodo de pago de servicios, de inscripciones escolares, etc.). Por ser utilizada principalmente al exterior la comunicación masiva no será considerada.

A continuación se presentan unos cuadros generales de la comunicación, de la comunicación administrativa; de la clasificación de la comunicación administrativa y de sus elementos (esquemas 12-13-14) mismos que serán retomados al realizar el análisis de la interacción comunicativa que se realiza entre director de escuela primaria y sus autoridades.

Características de la Comunicación

Comunicación	Comunicación Administrativa																				
<p>Definición: Acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en comunicación un significado.</p>	<p>Definición: Se realiza al interior de las organizaciones ya públicas, ya privadas y tiene por objetivo "eficientar" las acciones que en ella se realizan.</p>																				
<p>Elementos: Emisor. Código. Mensaje Medios y recursos. Preceptor. Referente. Marco de referencia. Calificación y autocalificación. Formación social.</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">Elementos:</td> <td style="width: 40%;">Líneas de comunicación.</td> </tr> <tr> <td>Fuente emisora</td> <td>Vertical</td> </tr> <tr> <td>Código</td> <td>Descendente.</td> </tr> <tr> <td>Mensajes</td> <td>Ascendente.</td> </tr> <tr> <td>Medios y recursos</td> <td>Horizontal.</td> </tr> <tr> <td>Perceptor</td> <td>Transversal.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Circular.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Referente y marco de referencia.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Calificación y autocalificación.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Formación Social.</td> </tr> </table>	Elementos:	Líneas de comunicación.	Fuente emisora	Vertical	Código	Descendente.	Mensajes	Ascendente.	Medios y recursos	Horizontal.	Perceptor	Transversal.		Circular.	Referente y marco de referencia.		Calificación y autocalificación.		Formación Social.	
Elementos:	Líneas de comunicación.																				
Fuente emisora	Vertical																				
Código	Descendente.																				
Mensajes	Ascendente.																				
Medios y recursos	Horizontal.																				
Perceptor	Transversal.																				
	Circular.																				
Referente y marco de referencia.																					
Calificación y autocalificación.																					
Formación Social.																					
<p>Funciones: Referencial. Emotiva. Poética. Apelativa o implicativa. Fática. Metalingüística.</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">Modalidad:</td> <td style="width: 40%;">Flujo.</td> </tr> <tr> <td>Cara a cara (diálogo)</td> <td>oficial.</td> </tr> <tr> <td>Intermedia. (grupal)</td> <td>extraoficial</td> </tr> <tr> <td>Seriada</td> <td>Implícita.</td> </tr> <tr> <td>Masiva o pública.</td> <td></td> </tr> </table>	Modalidad:	Flujo.	Cara a cara (diálogo)	oficial.	Intermedia. (grupal)	extraoficial	Seriada	Implícita.	Masiva o pública.											
Modalidad:	Flujo.																				
Cara a cara (diálogo)	oficial.																				
Intermedia. (grupal)	extraoficial																				
Seriada	Implícita.																				
Masiva o pública.																					
<p>Intencionalidad : Referente al contenido. Referente a la conciencia de que existe comunicación. Relación entre contenido y estatus en que se produce. Referente a la afectación propagandística, publicitaria, estética, educativa.</p>	<p>Intencionalidad o Propósitos. De tarea: relacionados con actividades sustantivas. De mantenimiento: permiten a la organización adecuarse, perpetuarse. Humanos: a nivel informal influyen en las acciones y los miembros de la organización.</p>																				
<p>Interferencias : Λ</p>	<p>Interferencias: Λ</p>																				

<p>Semánticas: al codificar. Mecánicas: al transmitir. Perceptuales: al decodificar.</p> <p>B</p> <p>Semánticas: problemas de sentido. Físicas: deficiencias de la fuente emisora, elección inadecuada de medios de transmisión. Fisiológicas: disfunciones de los individuos. Psicológicas: contexto y personalidad de los individuos. Administrativas: características y funcionamiento de la organización.</p>	<p>Semánticas: al codificar. Mecánicas: al transmitir. Físicas: al transmitir. Perceptuales: al decodificar.</p> <p>Superposiciones Sociométrica: juego de relaciones sociales. Funcional: juego de relaciones profesionales. De acuerdos: contactos entrecruzados. De poder: participación de elementos informales. De la comunicación: incluye la información y su transmisión.</p>
---	---

Esquema 12. Características de la comunicación y de la comunicación administrativa.

Clasificación de la Comunicación Administrativa con Base en sus Elementos

Elemento	Tipo o Modelo de Comunicación	
Emisor Emisor - Directivo	Comunicación	Formal u oficial Vertical, descendente(órdenes, Indicaciones, avisos, recomendaciones). Horizontal con niveles medios y Superiores.
Código	Comunicación Lingüística	Oral Escrita
Mensaje	Comunicación No lingüística	Musical, gestual, kinésica Entonación, contexto
	Modalidad del lenguaje	Verbal o lingüístico No verbal o no lingüístico
	Relaciones que Producen	Diádicas o cara a cara intermedias o grupales Seriadas, masivas
	Propósito de los mensajes	De tarea De mantenimiento Humanos
	Flujo de los mensajes	Para informar Para regular Para persuadir Para integrar
	Métodos de difusión (canal)	Físicos o naturales Técnicos o tecnológicos
	Rumor	Con intenciones precisas Contenido dudoso, inverosímil Absurdo Genera comunicación deficiente

Perceptor	<p>Modalidad</p> <p>Interna comunicación formal comunicación vertical-ascendente comunicación informal</p> <p>Externa comunicación masiva</p>
Medios y recursos (canales)	<p>Físicos o naturales: voz, entonación, tono, vista, gusto, olfato, tacto, señas, gestos.</p> <p>Técnicos o tecnológicos: teléfono, grabadora, fax, folletos, boletines, walkie talkie, etc.</p>
Referente y marco de referencia	La situación concreta donde el proceso comunicativo tiene lugar
Calificación y autocalificación	<p>De superioridad</p> <p>De igualdad</p> <p>De inferioridad</p>
Formación social	<p>Relaciones sociales imperantes en los modos de producción existentes.</p> <p>Lo que pasa en la formación social se reproduce al interior de las organizaciones.</p>

Esquema 13. Elementos de la comunicación y tipo de comunicación que posibilita.

Criterios de Clasificación de la Comunicación Administrativa

Tipos	Por el Medio de Transmisión	Por el Contenido	Estructura del Contenido
Persona a Persona (Dialogal)	Lingüístico Oral Escrita	Interna Externa	Órdenes Instrucciones Información Reuniones Asambleas
Persona a Grupo (Intermedia)	Señales a) Audibles Gestos Mímica	Formal, oficial y ordinaria Informal, extraoficial o extraordinaria	Charlas Entrevistas Discursos Acuerdos
Intergupal (Intermedia)	b) Visuales c) Perceptibles por los sentidos	Implícita	Reglas Manuales e Instructivos Medidas Disciplinarias
Masiva o Pública	Símbolos convencionales	Vertical Ascendente Descendente	Derechos y Obligaciones Recomendaciones Consultas
Directa	Mixto Dos o más medios combinación de	Horizontal Trasversal Circular	Encuestas Informes y reportes
Indirecta	medios y aparatos mecánicos		Quejas y sugerencias
Rumor	- Teléfono - Fax - Mimeógrafo		
Técnica (uso de aparatos mecánicos, eléctricos o electrónicos)	- Fotocopiadora - Grabadora - Video - Walkie talkie		

Esquema 14. Tipos de comunicación en base al contenido, su estructura y el medio de trasmisión.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA

Las organizaciones del sector público y del sector privado.

Las demandas de bienes y servicios de los ciudadanos en nuestro país son cubiertas por dos tipos de organizaciones: las organizaciones públicas y las privadas, la distinción más común y simple entre ellas se enfoca a diferenciar su objetivo. Se dice que las primeras tienen como objetivo primordial el bienestar común, en tanto las segundas, tienen como objetivo principal la obtención de ganancias. Ambas requieren administración.

En nuestro país, corresponde al Estado Mexicano velar porque las instituciones sociales ofrezcan a la población las condiciones necesarias para su bienestar (seguridad, salud, educación, trabajo, etc.). De ahí, que sea su función primordial, la regulación de los servicios que brindan. A través de sus instituciones el Estado asegura la estabilidad del sistema político.

En México, las organizaciones públicas constituyen el Sector Público o Administración Pública (AP) y se organizan principalmente en Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos (Secretaría de Educación Pública). Las organizaciones privadas constituyen la Iniciativa Privada (IP) o sector privado y se constituyen en Cámaras (de Comercio, de la Producción, etc.).

Organizaciones públicas.

Las organizaciones públicas constituyen la Administración Pública y junto con las privadas, son las instituciones encargadas de reproducir las condiciones económicas, sociales y políticas existentes en nuestra sociedad mexicana. Ambos tipos de organizaciones se estructuran de manera similar (jefaturas de área, subdirecciones, direcciones, etc.), pero sus fundamentos normativos y sus objetivos son diferentes.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se establecen las bases de la organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal.⁴³

La Administración Pública Centralizada está constituida por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República.

La Administración Pública Paraestatal la componen: los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas y los Fideicomisos. (Ver esquema 15)

La Ley Orgánica de la Administración Pública, es el documento que establece las bases de organización de la Presidencia de la República y de las instancias que la apoyan en sus funciones.

Ley Orgánica de la Administración Pública.

Es un documento que precisa las acciones del poder ejecutivo. En sus primeros nueve artículos la Ley Orgánica presenta las atribuciones encomendadas del Poder Ejecutivo y la forma en que las entidades del sector público le auxiliarán. En sus artículos 10 al 19 menciona que todas las Secretarías de Estado y departamentos administrativos tendrán igual rango; que sus titulares ejercerán las funciones de su competencia por acuerdo del Presidente de la República y que para ello cada Secretaría o Departamento administrativo formulará, respecto a los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

⁴³ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal México, Diario Oficial, 29 dic. 1976

Administración Pública Federal

Centralizada	Paraestatal
Presidencia de la República.	Organismos Descentralizados
Secretarías de Estado.	Empresas de Participación Estatal.
Departamentos Administrativos.	Instituciones Nacionales de Crédito.
Procuraduría General de la República.	Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas.
	Fideicomisos.

Esquema 15. Administración Pública Federal

La ley Orgánica de la Administración Pública Mexicana, precisa en sus diversos artículos las atribuciones y competencias de las Secretarías del Estado, en su artículo 38, el titular del Poder Ejecutivo Federal señala las atribuciones de la Secretaría de Educación Pública, entre las que resaltan para nuestro interés:

I. Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas:

- a) La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.
- b) La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere a la fracción XII del artículo 123 constitucional.
- c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos.
- d) La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- e) La enseñanza superior y profesional.
- f) La enseñanza deportiva y militar y la cultura física en general;

II. Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares;

III. Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras dependencias;

IV. Crear y mantener, en su caso, escuelas de todas clases que funcionen en la República, dependientes de la Federación, exceptuadas las que por ley estén adscritas a otras dependencias del Gobierno Federal;

V. Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal establecidas en la Constitución y prescribir las normas a que debe ajustarse la incorporación de las escuelas particulares al sistema educativo nacional;

VI. Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme a lo prescrito por el artículo 3o. Constitucional;

Artículo 3o. Constitucional.

El Artículo 3o. Constitucional, al igual que el 31o. recientemente fue reformado a iniciativa del Ejecutivo Federal, Lic. Carlos Salinas de Gortari. El 5 de marzo de 1993 se publicó en el Diario Oficial el nuevo texto que manifiesta el derecho de todos los mexicanos a recibir educación y que precisa; para nuestro interés:

"El Estado - Federación, Estados y Municipios -impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Toda la educación que imparte el Estado será gratuita. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares.⁴⁴

⁴⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos p 1

Artículo 31 Constitucional.

" Son obligaciones de los mexicanos :

- I. Hacer que sus hijos o pupilos concurran a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación primaria y secundaria y reciban la militar, en los términos que establezca la ley;" ⁴⁵

Ley General de Educación.

En congruencia con las reformas al Artículo 3o. Constitucional, el 13 de julio de 1993 se publicó la Ley General de Educación "con el propósito de regular la educación básica y normal que imparte la Federación, las entidades federativas, los municipios, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios". ⁴⁶ En la Ley General de Educación se sientan las bases para el funcionamiento del sistema educativo del nivel básico y normal que ofrece el Estado Mexicano. Con ella se sustituyó a la Ley Federal de Educación.

La educación básica comprende los niveles preescolar, primaria y secundaria, los últimos son obligatorios. La Ley General de Educación se conforma de ocho capítulos con un total de ochenta y cinco artículos más seis transitorios. Los temas que abarcan los capítulos son:

Capítulo I. Disposiciones generales. De sus facultades, funciones y obligaciones, así como del derecho de los mexicanos a recibir educación.

Capítulo II. Del federalismo educativo. Consta de cuatro secciones con un total de 20 artículos. La secciones se refieren a la distribución de la función social educativa; a los servicios educativos; al financiamiento de la educación y a la evaluación del sistema educativo nacional.

⁴⁵ Ibidem

⁴⁶ *Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública* México, Diario Oficial de la Federación, 16 de diciembre de 1994 p 5

Capítulo III. De la equidad de la educación.

Capítulo IV. Del proceso educativo: Los tipos y modalidades de la educación; los planes y programas de estudios; y el calendario escolar.

Capítulo V. De la educación que imparten los particulares.

Capítulo VI. De la validez oficial de estudios y de la certificación de conocimientos.

Capítulo VII. De la participación social de la educación; es decir de la participación de los padres de familia; de los consejos de participación social; y de la utilización de los medios de comunicación.

Capítulo VIII. De las infracciones, las sanciones y el recurso administrativo.⁴⁷

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.

El 26 de marzo de 1994, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, mediante el cual se implantó el modelo organizacional que responde a los principios y compromisos asumidos por el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y la Ley General de Educación, lo que implicó la modificación de las estructuras tradicionales de operación para proporcionar el servicio de educación básica y normal.

En el Reglamento Interior SEP se consignan: la competencia y organización de la Secretaría; las facultades del Secretario del Ramo; las facultades de los Subsecretarios; las atribuciones específicas de las direcciones generales y demás unidades administrativas que la conforman; las atribuciones de los órganos desconcentrados; así como la suplencia de sus funcionarios.⁴⁸

El 23 de junio de 1999 se publicó nuevamente el reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública en el que tanto las atribuciones como las competencias quedan de manera similar al anterior.

47 *Ley General de Educación* México, Secretaría de Educación Pública, 1993 pp 49-94

48 *Reglamento Interior SEP* México, Diario Oficial de la Federación, 26 de marzo 1994

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

Para fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía nacional, cada seis años el poder ejecutivo federal presenta al poder legislativo, para su examen y opinión, el Plan Nacional de Desarrollo. Así al inicio de su gestión presidencial, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, plasma las bases de su política en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 donde, dentro del Capítulo 4, Desarrollo Social, manifiesta la necesidad de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios básicos, principalmente de la educación. "En el período 1995-2000, sociedad y gobierno tienen la responsabilidad histórica de cimentar las bases educativas para el México del siglo XXI. Ello exigirá un impulso constante y vigoroso, así como la consolidación de cambios que aseguren que la educación sea un apoyo decisivo para el desarrollo"... "La importancia estratégica de la educación básica estriba en que atiende al mayor número de estudiantes del sistema educativo, constituye la plataforma para un mejor aprovechamiento de toda educación posterior y, para muchos mexicanos representa el término de su instrucción formal"⁴⁹

Para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se organizaron foros de consulta. En el ámbito educativo se abordaron variados aspectos de la educación de los mexicanos que se incluyeron en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. Los propósitos fundamentales que animan este Programa son la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación. Para cumplir con estos propósitos fundamentales se consigna la necesidad de ampliar la cobertura de los servicios educativos, de insistir en ofrecer educación de calidad, misma que requiere "de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación y que debe ser pertinente a las condiciones y aspiraciones del educando y servir al mantenimiento y la superación de las comunidades y de la sociedad en general "

"El Programa considera al maestro el agente esencial en la dinámica de la calidad, por lo que otorga atención especial a su condición social, cultural y material. Para ello será necesario reforzar los canales de comunicación que faciliten el diálogo permanente con los maestros. El Programa establece la formación, actualización y revaloración social del magisterio en todo el sistema educativo".⁵⁰

⁴⁹ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000* México, Poder Ejecutivo Federal, 1995 p 85

⁵⁰ *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000* México, Poder Ejecutivo Federal, 1995 p 13-14

Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal.

En agosto de 1996, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, dio a conocer el Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal, donde queda de manifiesto que "Para transformar la administración y mejorar la calidad educativa, las escuelas públicas son el elemento esencial. Por ello deben ser la unidad básica del sistema educativo y no el último eslabón de una cadena de órdenes"⁵¹

Después de un diagnóstico y de analizar las conclusiones generales del mismo se determinaron los objetivos del Programa con tres grandes líneas de acción:

- a) Fortalecer, conforme lo postula el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, la capacidad de gestión y de acción de las escuelas públicas para mejorar los resultados del aprendizaje de los alumnos y apoyar la función docente.
- b) Articular al servicio de las escuelas, las estructuras y los procesos de supervisión, de apoyo y de dirección para favorecer la planeación y gestión escolares.
- c) Fortalecer los canales de comunicación entre los maestros, directores, supervisores y autoridades educativas para incrementar la capacidad de gestión escolar.

Así las estrategias del programa se centran en estos tres importantes rubros :

- Impulso a la planeación.
- Organización de servicios.
- Fomento a la comunicación.

La operación del programa se dio al inicio del ciclo escolar 1996-1997, resultando como compromisos:

- Mejorar significativamente los procesos y el impacto de la planeación del grupo, de la escuela y de la supervisión escolar.

⁵¹ Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal México, SEP Subsecretaría de Servicios Educativos para el D F , agosto 1996 p 1

- Asegurar que los proyectos y servicios ofrecidos a las escuelas apoyen ordenadamente y con medios de calidad, el logro de los propósitos educativos.
- Continuar los esfuerzos para la simplificación administrativa.
- Apoyar a directores y supervisores mediante la descarga de trabajos administrativos, para que contribuyan con mayor eficacia a la superación de los resultados educativos de las escuelas.
- Asegurar que el trabajo colegiado de las escuelas, supervisiones y direcciones de nivel se convierta en el instrumento, por excelencia, para la conducción del proceso educativo del Distrito Federal.
- Promover condiciones para que los consejos técnicos, desde la escuela hasta la Subsecretaría, se consoliden como *instancias fundamentales* para el desarrollo educativo...
- Desarrollar nuevos procedimientos de información y concientización para los padres de familia que motive su compromiso y participación en el proceso educativo, respetando los campos de acción de los profesores y de la autoridad educativa" ⁵²

Menciona procurar la eficiencia en el funcionamiento de los instrumentos y canales de comunicación entre escuelas, supervisiones y oficinas administrativas, ampliar el trabajo colegiado y la fluidez de información desde y hacia la escuela fortaleciendo la gestión y reforzando la seguridad del entorno escolar para que se atiendan de manera más ágil las necesidades específicas.

Considera una estrategia sustantiva para el fomento a la comunicación el impulso de los consejos técnicos que funcionan al interior de cada plantel conformados por todo el personal docente de la escuela quienes constituidos en consejo técnico analizan acciones, situaciones y problemáticas específicas de cada escuela. Deben reunirse de menos una vez al mes.

52 Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal Mexico, SSED-SEP, agosto 1996 p 27

Menciona siete puntos para apoyar las actividades para el fomento a la comunicación entre los que sobresalen para nuestro estudio los siguiente:

- Se emitirán y operarán normas que aseguren el respeto a los tiempos escolares formalizando los canales de comunicación con las escuelas y favorecer el trabajo colegiado.
- Se utilizarán como únicas vías de comunicación para indicar nuevas actividades a las escuelas los comunicados emitidos por la SSEDf, mensajes enviados por radiocomunicador o las adendas al Catálogo de Proyectos y Servicios.
- Se iniciará la dotación anual de aparatos de fax a las direcciones de las escuelas de todos los niveles educativos...
- Se iniciará la instalación de aparatos de televisión y antenas en las jefaturas de sector e inspecciones generales para recepción directa de mensajes transmitidos por la Subsecretaría a través del canal EDUSAT.
- Se estudiarán *formas de comunicación y concientización hacia los padres de familia* para que, respetando los ámbitos de competencia del personal docente de dirección y supervisión, contribuyan al fortalecimiento de las escuelas y a los propósitos de la calidad de la educación.

Con los compromisos asumidos en el Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal recién implantado, se fundamenta también la realización del presente trabajo al ser una de las estrategias del programa, el fomento de la comunicación.

La Educación Primaria y el servicio que ofrece.

La Educación Primaria, es la base del sistema educativo nacional y constituye, junto con la educación secundaria, el mínimo cultural obligatorio que ha de impartirse a todo mexicano para garantizar el tronco común de conocimientos que nos vincule como miembros de un mismo país.

Para ofrecer este servicio a toda la niñez que la solicita y cuya edad se encuentra entre los seis y los catorce años de edad, el Estado Mexicano cuenta con planes y programas de estudio, escuelas, maestros y libros de texto gratuitos, con los cuales se cubre la demanda de Educación Primaria en el país. A la población de mayor edad que requiere de este servicio la atiende el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). Ver esquema 16.

La Educación Primaria se cursa en seis años, a través de ella los alumnos adquieren y desarrollan habilidades intelectuales como la lectura, la escritura y la aplicación de las matemáticas a la realidad; adquieren conocimientos fundamentales para preservar la salud y proteger el ambiente; se forman éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y desarrollan aptitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.

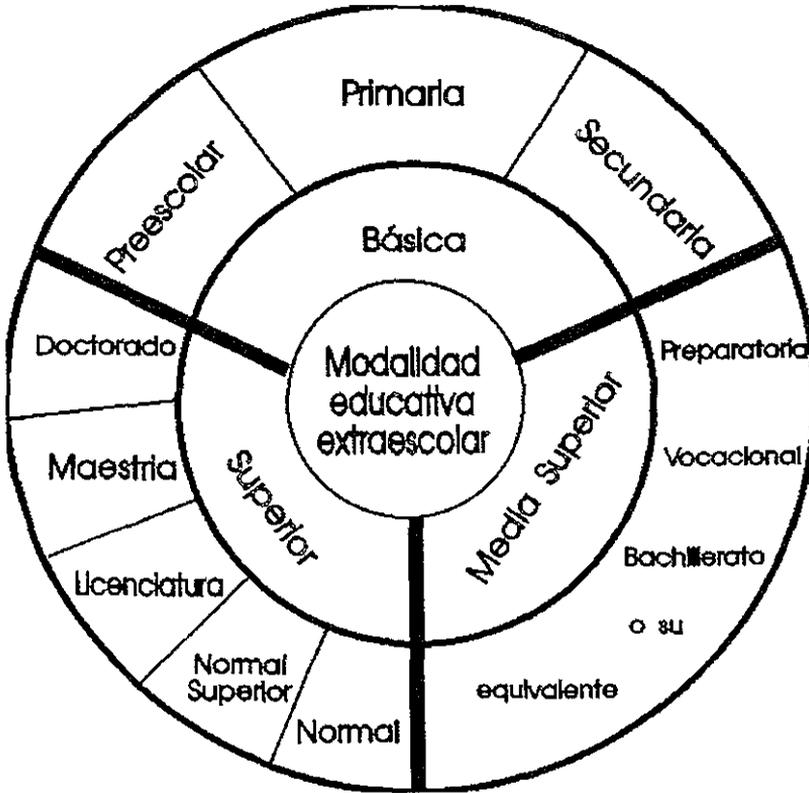
La educación primaria está a cargo de profesores de esa especialidad. El trabajo de los profesores es coordinado por el director de la escuela y supervisado por dos instancias: el supervisor de zona (autoridad inmediata del director de escuela) y el supervisor general de sector (encargado de supervisar varias zonas escolares).

La Dirección de Educación Primaria como unidad administrativa de la Secretaría de Educación Pública.

Como se dijo, en su Reglamento Interior la Secretaría de Educación Pública desglosa y precisa sus funciones y atribuciones. Este documento fue modificado en marzo de 1994 actualizando las unidades administrativas que la conforman y que "son las requeridas para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia".⁵³

⁵³ Reglamento Interior de la Sría Educ Pública México Diario Oficial de la Federación, 26 de marzo de 1994

Educación Formal



Esquema. 16. Modalidades educativas.⁵⁴

* La educación normal y la normal superior tienen a partir de 1984 nivel de licenciatura.

54 Soto Espinosa, Consuelo *Desconcentración de la educación en México* México, UNAM-FCPyS, Tesis, 1984 p 13

Antes de este nuevo Reglamento Interior, el servicio de educación primaria se brindaba a través de la Dirección General de Educación Primaria, pero a partir de 1994 esta unidad administrativa queda con el nivel de Dirección, formando parte de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el Distrito Federal (DGOSEDF) que a su vez forma parte de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. (SSEDF) Ver organigrama.⁵⁵ Anexo 1.

Las funciones que le competen a la Dirección de Educación Primaria (DEP) se describen dentro del manual de organización de la DGOSEDF, resaltando las de “Atender la demanda de servicios de educación primaria en el área geográfica del Distrito Federal”. Ahí se precisan también las funciones de cada una de las direcciones, subdirecciones y jefaturas de departamento que conforman la Dirección de Educación Primaria y que son:

- Cinco Direcciones operativas de Educación Primaria en el D.F.
- Subdirección de Planeación con los Departamentos de Planeación y Programación y Control Escolar.
- Subdirección de Operación con los Departamentos de Supervisión y de Operación del Servicio.
- Subdirección de Administración y Personal con el Departamento de Recursos Materiales y Financieros.
- Subdirección de Apoyo Técnico Complementario.

Para cumplir con su objetivo específico de brindar educación primaria en el Distrito Federal, la Dirección de Educación Primaria se apoya en las 5 direcciones a las que por costumbre se les llama “operativas” y cada una agrupa diferentes delegaciones políticas.

⁵⁵ Manual de Organización de la DGOSEDF Mexico SEP, nov 1994

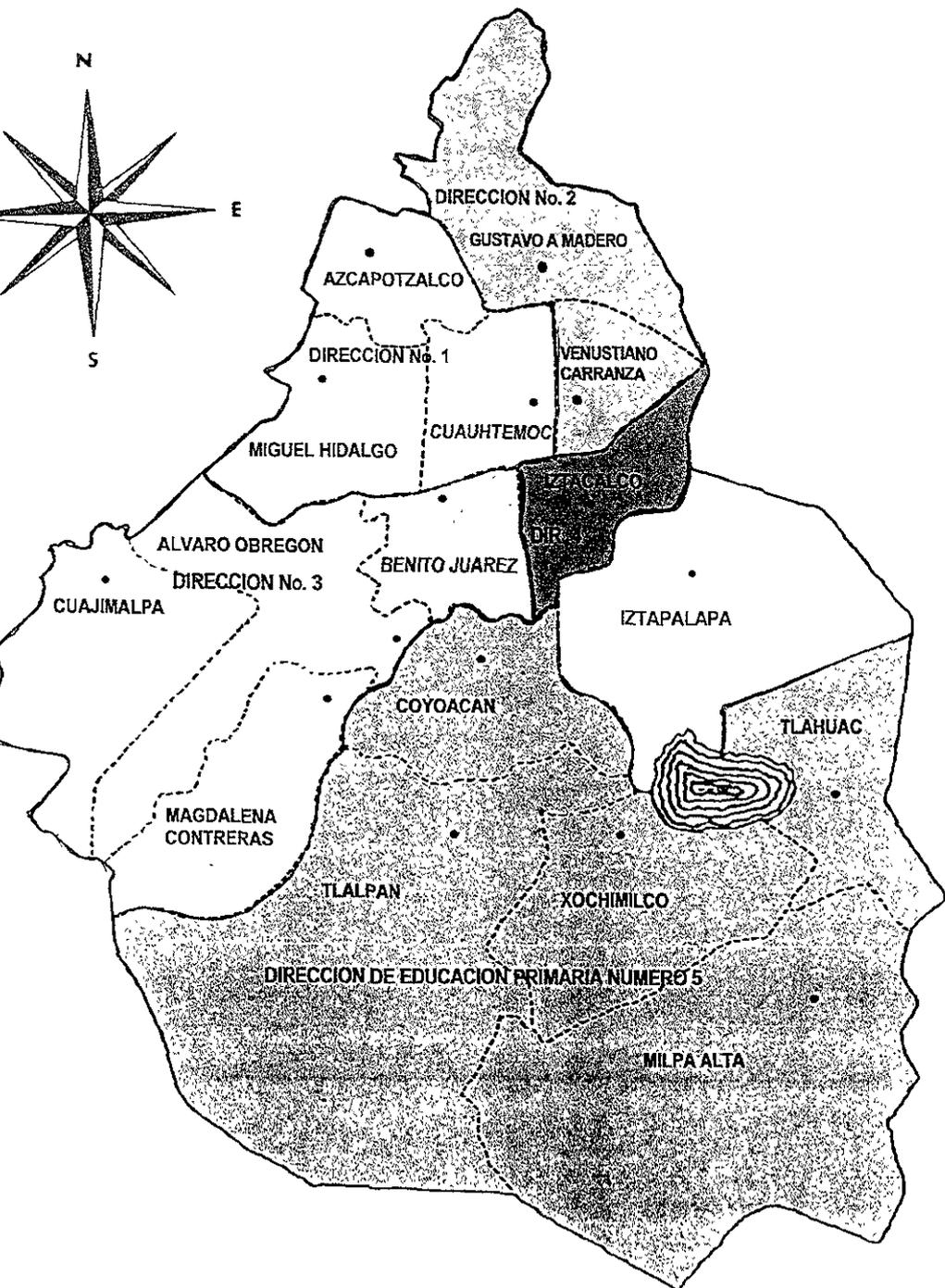
Dirección de Educación Primaria en el D. F.

Dirección de Educación Primaria	Delegaciones Políticas que abarca	Ubicación
Dirección de Educación Primaria.	Coordinación General.	Xocongo No.65,7o.piso.
Dirección No.1	Azcapotzalco; Cuauhtémoc; Miguel Hidalgo.	Melchor Ocampo No.91.
Dirección No.2	Gustavo A. Madero; Venustiano Carranza.	Poniente 140 No.475.
Dirección No.3	Alvaro Obregón; Benito Juárez; Cuajimalpa; Magdalena Contreras.	Av. Coyoacán No.521.
Dirección No.4	Iztacalco.	Azafrán 486, 1o.piso.
Dirección No.5	Coyoacán, Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan; Xochimilco.	Calz.México-Xochimilco 4832.

Esquema 17. Direcciones de Educación Primaria por delegación política.

Nota:

Iztapalapa por ser la Delegación Política con mayor cantidad de escuelas, fue desconcentrada en 1993 y quedó conformada en la Unidad de Servicios Educativos en Iztapalapa (USEI) y a partir de 1999, Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) que agrupa los niveles educativos: inicial (estancias infantiles), preescolar, primaria y secundaria. Ver esquemas 17 y 18.



Esquema 18. Direcciones de Educación Primaria en el Distrito Federal

Las Direcciones “operativas” se crearon para facilitar la atención del servicio de educación primaria en el Distrito Federal. Para ellos existe, el Manual de Organización de la Dirección de Educación Primaria en el Distrito Federal, que *menciona como objetivo principal “programar las actividades académicas, de supervisión de los recursos necesarios para la operación del sistema de educación primaria escolarizada en su ámbito de competencia en base a las normas y lineamientos establecidos en la Dirección General de Educación Primaria”* (que tiene ahora nivel de dirección).⁵⁶

Para el desarrollo de sus funciones, a su vez las 5 Direcciones operativas de Educación Primaria en el Distrito Federal, ver esquema 19, están conformadas de la siguiente manera:

Dirección operativa de educación primaria.

Supervisión general de sector.

Supervisor escolar de zona.

Director de escuela primaria.

Profesor de grupo.

Oficina de Proyectos Académicos.

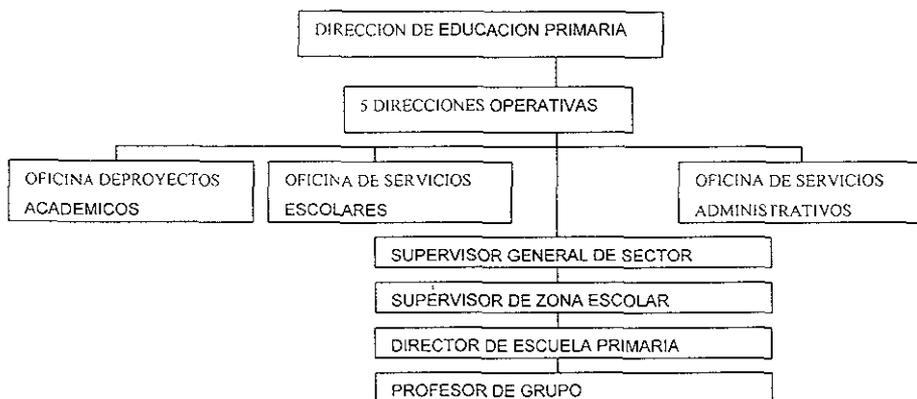
Oficina de Promoción y Servicios Escolares con dos secciones: de Apoyo Técnico a la Supervisión y de Registros y Documentación Escolar.

Oficina de Servicios Administrativos, con cuatro secciones: Personal, Recursos Materiales y Servicios, Recursos Financieros y Servicios Jurídicos.⁵⁷

56 Ibidem

57 Ibidem

Dirección de Educación Primaria.



Esquema 19. Organigrama de las cinco direcciones de educación primaria (1997)

La Dirección de Educación Primaria y sus directivos.

El *Manual de funciones de la Dirección de Operación de Servicios Educativos* en el Distrito Federal precisa las obligaciones de la Dirección de Educación Primaria, entre las que sobresalen atender la demanda de servicios de educación primaria en el área geográfica del Distrito Federal; organizar, operar, desarrollar y supervisar su impartición así como difundir la normatividad técnico-pedagógica y de administración escolar, los planes y programas de estudio, los contenidos, métodos, auxiliares didácticos, así como los instrumentos de evaluación del aprendizaje establecidos por la Secretaría y vigilar su cumplimiento. Anexo 2.

Al interior de las Direcciones Operativas se reproduce de alguna manera la estructura de la Dirección de Educación Primaria, sin embargo no se cuenta con plazas de mandos medios, cada dirección operativa se conforma por oficinas y secciones.

No se abundará en la descripción de las funciones de las áreas que conforman la Dirección de Educación Primaria, pues son las mismas de la propia dirección, desglosadas y precisas y que se incluyen en el *Manual de Organización de la DGOSEDF*. El nombre de las áreas nos remite a sus funciones sustantivas; así la Subdirección de Planeación, apoyada en sus dos departamentos (de planeación y programación; y de control escolar), tiene como tarea primordial determinar y proponer a la DEP con base en la normatividad, los objetivos de la educación primaria; programar el proceso de instrumentación y seguimiento de evaluación programática; de sistemas de información y documentación estadística y de control escolar, entre otras.⁵⁸

La Subdirección de Operación apoyada en sus departamentos de supervisión y de operación del servicio, se aboca a planear y programar las actividades académicas, asistenciales y de supervisión escolar, así como de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la operación del servicio de educación primaria; proponer, de conformidad con las necesidades del servicio, la contratación de personal docente, directivo y de apoyo; coordinar las prácticas pedagógicas y de servicio social en educación primaria; participar en acciones

58 Ibidem, p 77

que emprendan las direcciones de Carrera Magisterial y Actualización del Magisterio respecto a promoción e inscripción en cursos de ambas instancias ⁵⁹

La Carrera Magisterial es un sistema escalafonario horizontal para profesores de educación básica, iniciado a partir del ciclo escolar 1992-93 con el objetivo de elevar los índices de calidad del servicio educativo así como el salario de los profesores, quienes anualmente podrán presentarse a evaluación para mejorar el nivel escalafonario. Los factores a evaluar son antigüedad, grado académico, preparación profesional, acreditación de cursos de actualización, de capacitación y de superación magisterial así como el desempeño profesional por los niveles a que se podrán acceder también son cinco.

Actualización del Magisterio promueve la superación de los profesores de educación básica, la Secretaria de Educación Pública ha implementado diversos mecanismos. Actualmente existe el Centro de Actualización del Magisterio (CAM) que depende de la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio en el D.F. Los profesores pueden elegir de entre una amplia gama de cursos los que más se acerquen a sus intereses y necesidades y en los horarios adecuados a sus propias actividades. Los cursos que ofrece el CAM tienen puntos escalafonarios que contabilizan en la evaluación de ingreso y/o promoción de Carrera Magisterial.

La Subdirección de Apoyo Técnico Complementario tiene como función proponer a la DEP de mecanismos de coordinación, a través de los cuales se implante la normatividad educativa con carácter definitivo o experimental en los planteles de educación primaria; participar en investigaciones y proyectos específicos; proponer acciones de capacitación, orientación y asesoría a otras áreas del sector, y otros organismos e instituciones, etc.

La Subdirección de Administración y Personal debe encargarse de planear, organizar y coordinar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Dirección de Educación Primaria (proponer acciones para desarrollar las funciones encomendadas; informar, del ejercicio del presupuesto, cuando así le sea requerido, informar de los movimientos e incidencias del

59 *Ibidem*, pp 82-83

personal; participar en acciones de contratación de personal; de detección de requerimientos de capacitación; etc.

Los nombramientos de subdirectores y de jefes de departamento, son competencia del director de Educación Primaria, pero se consultan con las instancias superiores, para su autorización.

Por ser resultado de una escala ascendente de puestos, generalmente los titulares de los niveles directivos de mandos medios y superiores de la Dirección de Educación Primaria, cuentan con el título de profesor de educación primaria.

Direcciones 1 a 5 de Educación Primaria.

Como se precisó anteriormente, las direcciones "operativas" son cinco en el Distrito Federal y se encargan de coordinar, operar, desarrollar y supervisar el servicio educativo en los planteles de educación primaria del Distrito Federal.

La descripción de las funciones de las oficinas y secciones de las direcciones operativas será también general, puesto que se encargan de cumplir con los diversos aspectos del objetivo general.

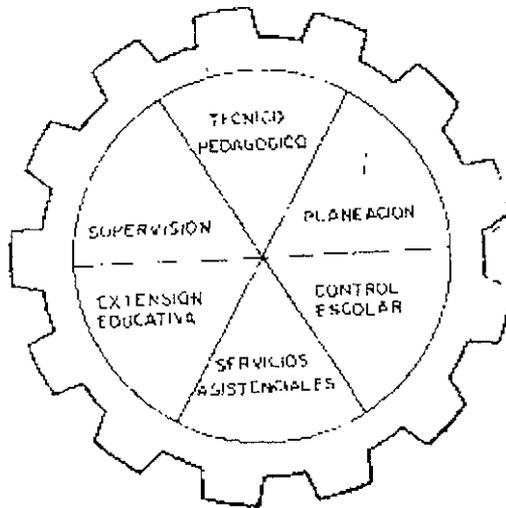
Las Oficinas de Proyectos Académicos (OPA) se encargan de organizar y coordinar todas las actividades técnico-pedagógicas; a ellas corresponde la aplicación, seguimiento y evaluación de los proyectos académicos; y la orientación y apoyo del trabajo docente. El jefe de proyectos académicos tiene contacto directo con los supervisores generales de sector.

La Oficina de Promoción y Servicios (OPSE) de cada dirección operativa, se encarga de las actividades de planeación, programación y evaluación del servicio, de la promoción y el control escolar (datos sobre inscripción, reinscripción y acreditación de los estudios de educación primaria en el D.F.), etc.

La Oficina de Servicios Administrativos (OSA) realiza la organización y coordinación en cuanto a administración de los recursos humanos, materiales y financieros. De cada dirección operativa dependen también los supervisores

generales de sector y de zona, así como los directores de escuela primaria y el personal docente que los conforma.

Al ser nuestro objeto de estudio la interacción comunicativa del director de escuela primaria con sus autoridades, se considera necesario precisar las funciones tanto del director del plantel como de las instancias supervisoras que coordinan sus actividades: el supervisor de zona y el supervisor general de sector. En el esquema 20 se observan las funciones sustantivas de todo sistema de educación primaria.



Esquema 20. Funciones sustantivas del sistema de educación primaria.⁶⁰

⁶⁰ Soto Espinosa Op Cit, p 14

La Supervisión Escolar en la Educación Primaria.

"La supervisión escolar en la educación primaria tiene como objetivo orientar y verificar la tarea educativa, sirviendo de enlace entre las áreas encargadas de organizar y dirigir la operación del servicio (Dirección de Educación Primaria y Dirección Operativa) y el personal directivo y docente, siempre en apego a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública".⁶¹

En el nivel de educación primaria existen dos niveles de supervisión escolar, el supervisor general de sector que coordina a varias zonas escolares y el supervisor de zona escolar, que supervisa las actividades de las escuelas que integran la zona escolar.

El manual del supervisor de zona de educación primaria, precisa que la función de supervisión escolar debe ser un proceso dinámico e integral que contenga una visión global del quehacer educativo de la que se puedan extraer los elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia el mejoramiento de la calidad educativa. La labor de supervisión requiere tanto de actividades técnico-pedagógicas como administrativas donde participa la planeación, la organización, la promoción, el enlace, la orientación y la evaluación.

El supervisor de zona escolar tiene contacto directo con los planteles educativos, es el enlace entre los profesores de grupo y el director de plantel y las autoridades que conforman toda la estructura.

Las actividades de supervisión escolar se consignan en el manual correspondiente.⁶² y abarcan los siguientes rubros :

- Planeación y programación.
- Administración de personal.
- Recursos materiales.
- Recursos financieros.
- Control escolar.

⁶¹ *Manual del supervisor de zona de educación primaria Proyecto estratégico 5 Fortalecimiento de la capacidad técnico administrativa de los directivos escolares* México, SEP ,1986 pp 51-53

⁶² *Ibidem*, p 56

- Servicios asistenciales.
- Extensión educativa.
- Escuelas particulares.
- Organización escolar.
- Coordinación de actividades Técnico-pedagógicas.

En el ciclo escolar 1995-1996 la Dirección de Educación Primaria contó con 60 supervisores generales de sector (también llamados jefes de sector) que coordinaron la labor de 412 supervisores de zona escolar. Cada zona escolar atiende de 10 a 15 escuelas en los turnos matutino, vespertino y nocturno cuando lo hay. Ver esquema 21.

Físicamente las supervisiones de sector y zona se ubican en escuelas primarias. Dentro del edificio escolar se destina un espacio para la oficina de la supervisión, contando con mobiliario y material de oficina propios, así como con personal docente que apoya a la supervisión.

Datos estadísticos ciclo escolar 95-96

Dirección Operativa	Supervisor General de Sector	Supervisor De Zona Escolar	Planteles educación primaria oficiales	Profesores de grupo. Escuelas oficiales
1	14	99	456	5 388
2	17	116	569	7 902
3	11	76	350	4 395
4	3	25	135	1 871
5	15	96	443	6 234
TOTALES	60	412	1953	25 790

Esquema 21. Personal docente de educación primaria. Ciclo escolar 1995-96

Con base en los mecanismos de promoción establecidos, para ser supervisor de zona escolar, es requisito haber sido director de escuela. Para ser supervisor general de sector, es requisito haber sido supervisor de zona escolar

La Comisión Mixta de Escalafón es la unidad administrativa de la Secretaría de Educación Pública que dictamina ambos puestos, para ello se requiere tener plaza dictaminada de director de escuela primaria. En tanto se otorgan los dictámenes escalafonarios, los puestos pueden ocuparse en "comisión".

El perfil requerido para ocupar las supervisiones se especifica en el Manual de Operación del Supervisor de Educación Primaria. El perfil del puesto contempla conocimientos, capacidades y actitudes para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas y que son principalmente de enlace entre autoridades y escuelas, para dirigir, verificar y orientar el funcionamiento del servicio educativo.

La especificación del puesto menciona los siguientes aspectos:

Escolaridad:	Título de profesor de educación primaria.
Experiencia:	De director de escuela en el caso del supervisor de zona- y de supervisor de zona en el caso del supervisor general de sector.
Criterio:	Para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
Iniciativa:	Para proponer opciones de trabajo y plantear soluciones.
Capacidad:	Para dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
Actitud:	De respeto, compromiso y responsabilidad.

Además de las funciones generales de coordinación, supervisión y enlace, los supervisores deben cubrir funciones específicas correspondientes a los diez aspectos ya mencionados arriba.

El supervisor de zona es el encargado de tener el contacto directo con las escuelas primarias. Entre él y el director de escuela se establece una estrecha relación.

Para desempeñar sus funciones los supervisores elaboran un programa anual de actividades (de su sector y/o de su zona) así como un informe anual de las actividades desempeñadas.

Cómo se accede al puesto de profesor de educación primaria.

Para ser profesor de educación primaria hay que haber cursado estudios específicos en alguna escuela formadora de maestros, se les llama Escuelas Normales. Antes de 1984 la duración de los estudios era de tres años, y sólo se requería haber cursado la secundaria para poder ingresar. La carrera de profesor de educación primaria fue por mucho tiempo una opción que aseguró a sus egresados una fuente de trabajo rápida y segura. A partir de esa fecha los estudios tienen el nivel de licenciatura con duración de cuatro años, después de cursar el bachillerato.

El centro principal de preparación de profesores de educación primaria en la capital de la República es la Benemérita Escuela Nacional para Maestros. Existen también varias escuelas normales en el interior de la República, así como escuelas normales particulares en la mayor parte de los estados y escuelas normales de otras especialidades como: educación preescolar, superior, especial y educación física.

Actualmente, al incrementar los años de estudio, para muchas personas resulta menos atractivo cursar los estudios y la matrícula ha disminuido, sin embargo, se conserva el acuerdo de que los egresados de la Benemérita Escuela Nacional para Maestros obtengan, al incorporarse a sus labores, una plaza de base como profesor de educación primaria. Los egresados con más altos promedios, tienen la opción de elegir de entre las plazas vacantes del Distrito Federal, la zona donde les convenga laborar. Para mejorar su adscripción, al cumplir 6 meses de antigüedad, los profesores pueden realizar permutas o esperar los períodos de cambios.

Después de unos años de desempeñarse como profesor de educación primaria, se puede acceder a ser director de escuela primaria. Este puesto puede obtenerse de dos maneras; por comisión y por dictamen escalafonario.

La Comisión Nacional Mixta de Escalafón es la instancia de la Secretaría de Educación Pública encargada de otorgar los dictámenes escalafonarios, tanto para directores de escuela como para supervisores de zona y supervisores generales de sector, después de considerar varios factores de desempeño.

Son cuatro los factores escalafonarios que se consideran: conocimiento, aptitud, antigüedad y disciplina. Los profesores deben ingresar a la Comisión Nacional Mixta de Escalafón las fichas escalafonarias que reciben anualmente por su desempeño profesional y los documentos que permitan aumentar su puntaje: realización de estudios y/o participación en cursos, congresos, publicaciones y aportaciones al sector educativo.

En tanto la Comisión Nacional Mixta de Escalafón no otorgue los dictámenes correspondientes, se comisionan los puestos directivos (director de plantel, supervisor general de sector y supervisor de zona). Los dictámenes escalafonarios deben otorgarse anualmente, pero por diversas causas, esto no sucede, lo que ha permitido que algunos directores permanezcan por años con plazas comisionadas.

Los supervisores de zona y sector. Posibilidades de ascenso.

Un profesor de educación primaria, una vez que ingresa en el servicio tendrá que esperar aproximadamente diez años para obtener la plaza de director; y de ahí deberá pasar otra buena cantidad de años para acceder a una supervisión escolar y más aún, una supervisión general de sector; por lo que sabemos, estos puestos han tenido por constante el ser otorgados a personas no sólo de amplia experiencia sino de antigüedad en el servicio. La edad promedio de un director de escuela es entre 30 y 40 años; la de un supervisor escolar de 40 años en adelante y la de un supervisor general de sector de más de 50 años.

Al igual que todo empleado federal, los profesores de educación primaria al servicio del Estado, pueden jubilarse después de 28 años de servicio las mujeres y 30 años de servicio los hombres. Muchos de ellos lo hacen siendo profesores de grupo, o directores de escuela, debido a las pocas posibilidades de rápidos ascensos.

El director de escuela primaria.

El director de escuela primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo de ese nivel en base a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

El perfil del puesto de director de escuela primaria se consigna en el Manual del Director de escuela primaria y contempla el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para desempeñar en forma eficaz las tareas correspondientes. La especificidad del puesto requiere:

Escolaridad:	Título de profesor de educación primaria.
Experiencia:	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo de Escuela primaria.
Criterio:	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria; para manejar adecuadamente las relaciones humanas y para sugerir cambios.
Iniciativa:	Para proponer acciones a desarrollar en el trabajo docente; para planear, organizar y resolver problemas.
Capacidad:	Para organizar y dirigir el trabajo en equipo; para escuchar, retroalimentarse y relacionarse.
Actitud:	De respeto, compromiso y responsabilidad.

En el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria se presentan las funciones generales y específicas del director de escuela, las funciones generales son las siguientes:

1. Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y demás disposiciones que establezca la Secretaría de Educación Pública.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar dentro del ámbito escolar que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo.

Al igual que los supervisores escolares, el director de escuela primaria debe atender, como funciones específicas o particulares, las diez materias específicas que se mencionaron anteriormente (planeación, actividades técnico-

pedagógicas, organización escolar, control escolar, supervisión, extensión educativa, servicios asistenciales, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros), en los que, aunque sobresale el aspecto administrativo, sirven para apoyar la actividad técnico-pedagógica). Ver anexo 3.

En sus funciones específicas el director de escuela primaria debe considerar la planeación, la organización, la dirección, la integración y el control, por lo que con base en el desempeño de estas funciones se le coloca como administrador del plantel escolar. Dentro de este contexto, tiene la función de asegurar el logro de los objetivos preestablecidos (con el mínimo de esfuerzo, recursos y tiempo) dentro de un ambiente de trabajo y compañerismo.

Las fases de acción de la labor del director de plantel son consignadas en el manual correspondiente, de donde se presenta el cuadro de fases y propósitos. Ver esquema 22.

Además de administrador docente, el director de escuela primaria es también un líder de la comunidad educativa, por lo que deberá propiciar la armonía al interior del plantel, así como la adecuada participación de los padres de familia y de la comunidad en general.

El liderazgo del director de escuela primaria debe buscar la participación de profesores, alumnos y padres de familia. "El directivo escolar, al administrar un plantel, tiene la función de integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos de su comunidad educativa, pues en el interior de una escuela cobran vida los contenidos establecidos en planes y programas de estudio, en la relación de trabajo de educandos, educadores y padres de familia: mejorar la calidad de la educación pública es tarea de todos, pero tienen un papel central que desempeñar, el directivo de cada plantel y el equipo de maestros con que cuenta".⁶³

En el cumplimiento de sus funciones el director de escuela primaria debe estar en constante interacción con las autoridades educativas, principalmente con el supervisor de zona, quien es la instancia encargada de transmitir la información e indicaciones de las instancias superiores.

63 Ibidem, p 55

Propósitos de las Fases del Proceso Administrativo

Fase	Propósito
Planeación	Establecer objetivos, metas y políticas que orienten el desarrollo de las actividades, así como prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.
Organización	Especificar la estructura del plantel, las comisiones que atenderán los profesores, la aplicación de las tareas y los horarios establecidos.
Integración	Determinar los elementos del personal docente que habrán de encargarse de funciones específicas y comisiones.
Dirección	Ejercer la autoridad conferida por el puesto para orientar al personal al logro de los objetivos.
Control	Evaluar y corregir la ejecución de actividades para asegurar el logro de los objetivos y metas propuestas.

Esquema.22. Fases de acción en el proceso administrativo del director de escuela primaria.⁶⁴

⁶⁴ Ibidem, p 32

Conocer como se da la interacción comunicativa entre el director de escuela y sus autoridades, es el motivo del presente trabajo. Derivado de mi función como *Secretaria Particular del Director de Educación Primaria en el D.F. durante cuatro años (1993-1996)*, en donde se pudieron conocer las inquietudes de los directores de plantel sobre la relación comunicativa que existe con sus autoridades y fue posible plantear el problema y las hipótesis del trabajo para realizar la investigación que incluye la realización de entrevistas y cuestionarios enfocados a estudiar la problemática, analizarla y buscar posibles propuestas de solución

Los principales problemas planteados por los profesores entrevistados sobre este asunto fueron:

- La presencia de las autoridades en los planteles (supervisores de zona y de sector) se vuelve agresiva; existe un rechazo en la forma en que supervisa el trabajo y se dificulta la posibilidad de comunicación.
- Falta una adecuada comunicación entre el director de escuela primaria y sus autoridades inmediatas (supervisor de zona escolar y supervisor general de sector) principalmente.
- La comunicación que existe entre el director de escuela primaria y sus autoridades se reduce básicamente a la trasmisión de indicaciones, órdenes, comunicados. se realiza en un ambiente de imposición y prepotencia.
- Existe un rechazo a la autoridad, a sus comunicados, así como a la forma de transmitirlos.
- La premura de tiempo con que se solicitan los asuntos hace que deban atenderse con rapidez, lo que redundaría en una disminución de la calidad o exactitud requerida.
- Los directores de plantel, así como sus autoridades inmediatas tiene excesivas cargas administrativas y para cumplir con lo solicitado por la superioridad se desatienden las actividades técnico pedagógicas y que se reduzca la interacción comunicativa.

Hipótesis de Trabajo.

Con base en las problemáticas expresadas se plantearon las siguientes hipótesis de trabajo:

1. Los directores de escuela primaria consideran agresiva la presencia de las autoridades debido a:
 - a) La forma en que supervisan el trabajo escolar.
 - b) La dificultad de entablar una verdadera interacción comunicativa.

2. La falta de una adecuada comunicación entre el director de escuela primaria y sus autoridades inmediatas está motivada principalmente porque:
 - Se reduce a la transmisión de indicaciones e información.
 - Se entabla en un ambiente de imposición .

3. Existe un rechazo a la autoridad y a los comunicados que emite debido a que:
 - a) Se realizan sin una adecuada planeación y sin considerar las actividades que se están desarrollando.
 - b) Se solicitan con premura los asuntos.
 - c) No siempre se utilizan los medios de comunicación adecuados.
 - d) La forma de comunicar es impositiva.

4. La relación comunicativa de carácter administrativo entre emisor (autoridades) y receptor (director de escuela primaria y profesores de grupo) se reduce a la transmisión mecánica de indicaciones, quedando los receptores *sin la posibilidad de reflexión sobre el contenido de lo comunicado, ni de retroalimentación.*

5. La premura de tiempo con que deben atenderse los asuntos solicitados, hace que disminuya la calidad y exactitud de los datos entregados.

6. Al reducirse la interacción comunicativa entre el director de escuela primaria y sus autoridades, se presentan los siguientes problemas:
 - a) Falta una adecuada codificación de los mensajes que emite la autoridad inmediata.
 - b) Los mensajes carecen de la precisión y claridad necesarias debido a que generalmente son elaborados y transmitidos de prisa.
 - c) Los canales o medios elegidos por las autoridades emisoras para transmitir las informaciones no siempre son los más adecuados.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Respuestas al cuestionario.

Un aspecto relevante en la presente investigación fue preguntar tanto a los directores de escuela como a supervisores de zona y supervisores generales de sector, sobre la interacción comunicativa existente con sus autoridades. Para tal fin se aplicó un cuestionario a 65 directivos y se realizaron 2 entrevistas, la primera reunió a 3 supervisores de sector y 5 de zona y la segunda a 5 directores de plantel de los 569 directivos que conforman la Dirección de Educación Primaria No. 1.

El cuestionario fue aplicado entre personal directivo de la Dirección de Educación Primaria No.1, que abarca planteles de educación primaria de las Delegaciones Políticas Azcapotzalco, Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo.

En el ciclo escolar 1996-1997 la Dirección de Educación Primaria No.1 contaba con un total de 626 escuelas primarias (456 oficiales y 171 particulares).

Las 456 escuelas oficiales fueron atendidas por igual número de directores y por un total de 5380 profesores. Para coordinar y supervisar el trabajo docente la Dirección de Educación Primaria No.1 contaba con 99 supervisores de zona escolar y 14 supervisores generales de sector.

Las escuelas primarias de nuestro país trabajan en tres turnos, matutino de 8:00 a 12:30 hrs., vespertino de 14:00 a 18:30 hrs. y nocturno de 19:00 a 21:00 hrs.

El director de plantel y el profesor de grupo son los agentes directos del proceso educativo. En su carácter directivo, el director escolar debe estar en constante interacción con las autoridades educativas, los alumnos, los profesores, los padres de familia y la comunidad donde se encuentra la escuela

Del total de 569 directivos de estos 3 niveles que conforman la Dirección No. 1 se eligieron para la muestra:

- 5 Supervisores generales de sector = 7.74% del total.
- 20 Supervisores generales de zona = 30.76% del total.
- 40 Directores de escuela primaria = 61.5 % del total.

Lo que dio un total de 65 encuestados, es decir el 11.52% del total de la muestra.

Se ha considerado únicamente a los directores de escuelas primarias oficiales, ya que los de escuelas particulares, aunque son coordinados por los supervisores y supervisores generales de sector, no tienen una relación laboral directa con la Secretaría de Educación Pública; esta se circunscribe a una relación de coordinación técnico-pedagógica.

El cuestionario definitivo tuvo un total de veinte reactivos; (ver anexo no. 4), los tres primeros se refirieron al puesto ocupado por el entrevistado, su antigüedad en la Secretaría de Educación Pública y su antigüedad en el puesto actual. Estas preguntas iniciales se marcaron con las letras A, B y C.

Los reactivos 1 al 17 abordaron los temas específicos sobre las formas de comunicación de los tres niveles de directivos, con sus autoridades, la frecuencia con que lo hacen, los asuntos que se comunican, los medios que se utilizan para ello, la forma en que se reciben los mensajes, las características de los mismos, así como la forma en que el directivo encuestado califica los mensajes recibidos, las visitas de sus autoridades y las tareas administrativas que se le asignan. Anexo número 4.

Los cuestionarios fueron anónimos, se clasificaron por el nivel de autoridad correspondiente, asignándoles para identificación un color diferente a cada nivel. Los cuestionarios para supervisores generales de sector fueron marcados con una pequeña señal de color amarillo en el margen superior izquierdo, azul los correspondientes a supervisor de zona escolar y roja los de directores de plantel para su clasificación y análisis. Fueron aplicados días antes de concluir el ciclo escolar 95-96, en el mes de julio de 1996.

Antigüedad en el puesto.

Las tres primeras preguntas, identificadas con las letras A, B, C, fueron relativas al puesto ocupado actualmente; la antigüedad en el sector educativo y la antigüedad en el puesto. La primera, referente al puesto, sirvió para corroborar la aplicación del cuestionario al directivo del nivel requerido.; la segunda, relativa a su antigüedad en el sector educativo, manifestó un promedio de antigüedad de entre 26 y 30 años (32.3% del total), ver cuadro 1. La tercera arrojó una antigüedad en el puesto de entre 1 y 10 años.

B. Antigüedad de Directivos en SEP.

Antigüedad en SEP	Directivos	%	%
De 10 a 20 años	9		13.8
De 21 a 25 años.	8		12.3
De 26 a 30 años.	21		32.3
De 31 a 35 años.	14		21.5
De 36 a 40 años.	12		18.5
No contestó	1		1.5
TOTAL	65		99.99

Cuadro No.1.

En el cuadro de antigüedad de los directores (cuadro 2) observamos que los supervisores generales de sector cuentan con una antigüedad en el sector educativo entre 30 y 40 años; los supervisores de zona entre 26 y 40; los directores de escuela entre 10 y 35 años, lo que muestra mayor antigüedad en el sector y menor en el puesto. Se comprueba lo comentado anteriormente referente a que, para acceder a los niveles de mayor autoridad hay que acumular experiencia, puntos escalafonarios, antigüedad y por tanto "edad" y como lo muestra el apartado de directores de escuela, muchos de ellos llevan bastantes años en el servicio educativo y no es fácil llegar al siguiente nivel de autoridad. Podemos hablar de un promedio de 10 años para acceder al siguiente nivel y muchos de ellos se jubilan sin haber alcanzado puestos de supervisión.

B. Antigüedad de Directivos en SEP.

Antigüedad en S.E.P.		Supervisor Gral. de Sector		Supervisor de Zona		Director de Escuela		Total	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	10 a 15					9	22.5	9	13.8
2	21 a 25					8	20.0	8	12.3
3	26 a 30			8	40	13	32.5	21	32.3
4	31 a 35	1	20	5	25	8	20.0	14	21.5
5	36 a 40	3	60	7	35	2	5.0	12	18.5
6	No contestó	1	20	0	0	0	0.0	1	1.5
TOTAL		5	100	20	100	40	100	65	99.9

Cuadro No. 2

Las respuestas de los directivos que participaron en el cuestionario muestran que más de la mitad de ellos (el 60%), tienen poca antigüedad en su puesto de 1 a 5 años, el 21.5% tiene entre 6 y 10 años, y el porcentaje restante es de mayor antigüedad. Ver cuadro No.3.

C. Antigüedad de Directivos en el Puesto.

	Antigüedad en el puesto	Directivos	%
1	De 1 a 5 años	39	60
2	De 6 a 10 años	14	21.5
3	De 11 a 15 años	5	7.7
4	De 16 a 20 años	2	3.1
5	Más de 20 años	4	6.2
6	No contestó	1	1.5
TOTAL		65	100

Cuadro No. 3

Al desglosar este reactivo se precisa que la mayoría de los directivos tiene entre 1 y 10 años de antigüedad en su puesto. Se destaca aquí que tres directores de escuela y un supervisor de zona tienen una antigüedad mayor a 20 años en el mismo puesto. Cuadro No.4.

C. Antigüedad en el Puesto.

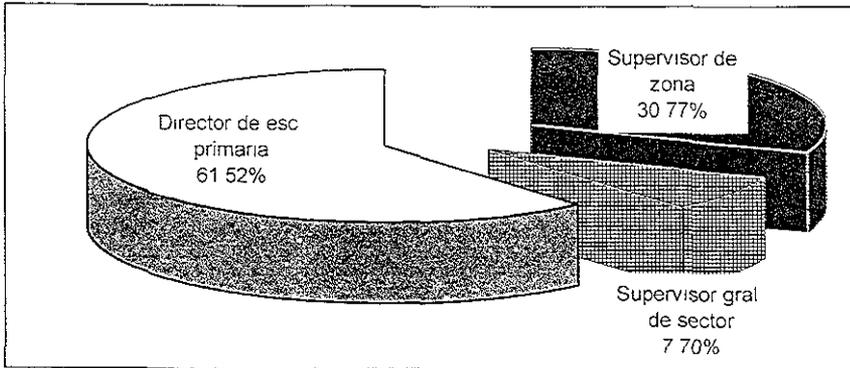
Antigüedad en el puesto.	Supervisor Gral. De Sector		Supervisor de Zona		Director de Escuela		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 1 a 15	2	40	13	65	24	60.0	39	60
2 6 a 10	1	20	2	10	11	27.5	14	21.5
3 11 a 15	1	20	2	10	2	5.0	5	7.7
4 16 a 20			2	10	0		2	3.1
5 Más de 20			1	5	3	7.5	4	6.2
6 No contestó	1	20	0	0	0	0.0	1	1.5
TOTAL	5	100	20	100	40	100	65	100

Cuadro No.4

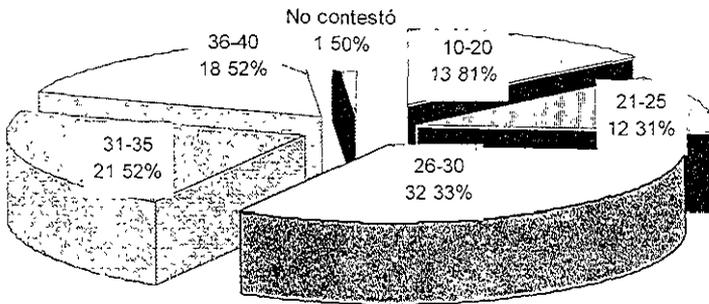
Después de obtener el dato de que la mayoría de los encuestados tienen una considerable antigüedad en la Secretaría de Educación Pública (entre 26 y 30 años) y una corta antigüedad en el puesto (de 1 a 10 años) y que muestra la dificultad de ascenso; se procede a analizar las respuestas sobre la interacción comunicativa que realizan.

Cabe destacar que nuestro interés al analizar las respuestas se centrará en las de los directores de escuela, quienes inciden directamente en la labor de los profesores de grupo y están en estrecho contacto con la población escolar y la comunidad de la que forman parte.

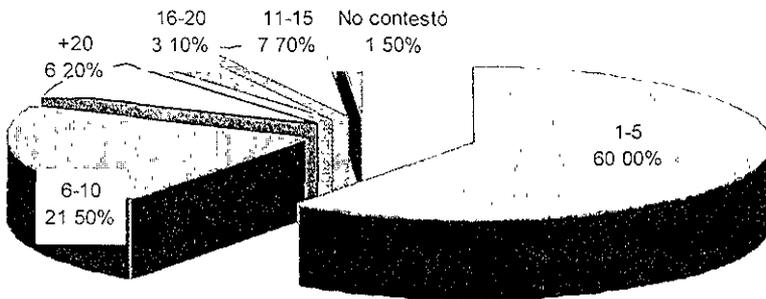
Aplicación del Cuestionario



A. Muestra representativa Dirección Educación Primaria No. 1



B. Años de antigüedad en SEP



C. Años de antigüedad en el puesto actual

Pregunta 1

Frecuencia de comunicación con sus autoridades.

Se plantearon 8 niveles de autoridad y la frecuencia en que los directivos encuestados se comunican con ellos. El no contesto se relaciona con el no se comunica. Los niveles de autoridad considerados son: con directores operativos, supervisor general de sector, supervisor de zona, con directores de escuela primaria, con personal de la Oficina de Promoción y Servicios Escolares (OPSE) con personal de la Oficina de Proyectos Académicos (OPA), con personal de la oficina administrativa y por último con cualquier otra autoridad. Los resultados se presentan en el cuadro No.5.

Frecuencia de Comunicación con sus Autoridades.

Autoridad	Frecuencia de Comunicación									
	MUY FRECUENTE		FRECUENTE		POCO FRECUENTE		NO SE COMUNICA		NO CONTESTO	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1 1 Con su director operativo	3	4.6	6	9.2	22	33	12	18.5	22	33.8
1 2 Con su Sup. Graí.	19	29.2	20	30.8	17	26.2	0	0	9	13.8
1 3 Con Sup. de Zona	36	55.4	6	9.2	0	0	0	0	23	35.4
1 4 Con Dir. Esc. Prim	19	29.2	4	6.2	3	4.6	0	0	39	60.0
1 5 Con personal de OPSE	1	1.5	5	7.7	21	32.3	16	24.6	22	33.8
1 6 Con personal de OPA	0	0	18	27.7	24	36.9	10	15.4	13	20
1.7 Con personal advo De Direc. Operativa	0	0	10	15.4	29	44.6	8	12.3	18	27.7
1 8 Con otras autoridades	0	0	1	1.5	5	7.7	1.5		58	89.2

Cuadro No.5

NOTA: Quedan sin respuesta los niveles de autoridad ocupados por los propios encuestados.

La respuesta global sobre la frecuencia de comunicación con las autoridades muestra que muy pocos directivos se comunican con el titular de la dirección operativa, la mayoría de ellos tiene una comunicación que va de poco frecuente a no se comunica. Se interpreta el "no contestó" como la no realización de comunicación, así en este caso, con el director operativo se comunican con mucha frecuencia el 4.5% de los directivos; con frecuencia el 9.2%; con poca frecuencia el 33% y no se comunican el 52.3%.

La comunicación con los supervisores generales de sector es más frecuente, aunque un 13.8% no lo hace y un 26.2% lo hace con poca frecuencia.

La comunicación con el supervisor de zona es mayor, este es un dato indicativo, si consideramos que la mayoría de los encuestados son directores de escuela (el 61.5% del total) y se observa amplia comunicación de ellos con sus supervisores escolares: 77.5% con mucha frecuencia y 15% con frecuencia. Los reactivos sin respuesta corresponden a cuestionarios aplicados a los propios supervisores escolares, quienes por referirse a ellos la pregunta la han dejado sin respuesta. No dejaron ver si entre ellos hay intercomunicación. El 100 por ciento de los directores de escuela se comunican con su autoridad inmediata, el supervisor de zona.

Al separar las respuestas que dio cada nivel de autoridad, resalta que la comunicación se da principalmente, con los niveles inmediatos de autoridad, (comunicación vertical), aunque hay algunos casos en que la comunicación con la autoridad inmediata no se realiza o se hace con poca frecuencia.

El desglose de las respuestas a la pregunta uno muestra que los supervisores generales de sector tienen una comunicación frecuente (80%) con sus subordinados inmediatos, es decir, los supervisores de zona y menos frecuente con su autoridad inmediata, que en este caso es el director operativo (49%).

La comunicación que entablan los supervisores generales de sector con otras autoridades es de menor frecuencia y hubo quienes expresaron comunicarse poco o no hacerlo con esos niveles de autoridad.

Llama la atención la respuesta de un supervisor general de sector que sólo se comunica con la dirección operativa y no se comunica con nadie más, desconociendo toda interrelación tanto con sus subordinados como con otros niveles de autoridad, situación que impide el desarrollo adecuado de sus funciones como supervisor general de sector entre las que se requiere la interacción con los supervisores de zona y con directores de plantel. Cuadro 6.

Las respuestas de cuestionarios sobre la frecuencia de comunicación del supervisor de zona con otras autoridades, muestran que el 85% de ellos se comunican con mucha frecuencia con su autoridad inmediata superior, el supervisor general de sector; y un porcentaje menor (60%) se comunica con esa amplia frecuencia con los directores de escuela. Este dato deja a la luz que la comunicación vertical ascendente es mayor que la descendente, lo que muestra un desfase entre los supervisores de zona y los directores de escuela bajo su coordinación. El 30% de los supervisores de zona muestran no tener ninguna

comunicación con los directores de escuela bajo su coordinación. Consideramos este un índice de la desvinculación entre estos dos niveles de autoridad, propiciado de la autoridad supervisora hacia el director.

Las otras frecuencias de comunicación que realizan los supervisores de zona corresponden a los requerimientos mínimos de interacción que permiten desarrollar las actividades de la labor docente. Ver cuadro 7.

Pregunta No.1

Frecuencia de Comunicación de los Supervisores Generales de Sector.

Autoridad	Frecuencia de Comunicación									
	MUY FRECUENTE		FRECUENTE		POCO FRECUENTE		NO SE COMUNICA		NO CONTESTO	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1.1 Con su director operativo	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0
1.2 Con su Sup. Gral.										
1.3 Con Sup. de Zona	4	80	0	0	0	0	0	0	1	20
1.4 Con Dir. Esc. Prim.	0	0	2	40	2	40	0	1	1	20
1.5 Con personal de OPSE	1	20	3	60	0	0	0	0	1	20
1.6 Con personal de OPA	0	0	3	60	1	20	0	0	1	20
1.7 Con personal advo. De Dir. Operativa	0	0	3	60	1	20	0	0	1	20
1.8 Con otras autoridades	0	0	1	20	4	80	0	0	0	0

Cuadro No. 6

Pregunta No.1

Frecuencia de Comunicación de Supervisores de Zona.

Autoridad	Frecuencia de Comunicación									
	MUY FRECUENTE		FRECUENTE		POCO FRECUENTE		NO SE COMUNICA		NO CONTESTO	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1.1 Con su director operativo	0		3	15	12	60	1	5	4	20
1.2 Con su Sup. Gral.	17	85	2	10	0		0		1	5
1.3 Con Sup. de Zona	0	60	0		0		0		8	30
1.4 Con Dir. Esc. Prim.	0		0		0		0		20	100
1.5 Con personal de OPSE	0		2	10	8	40	2	10	8	40
1.6 Con personal de OPA	0		6	30	7	35	2	10	5	25
1.7 Con personal advo. de Dir. Operativa	0		5	25	7	35	2	10	6	30
1.8 Con otras autoridades	0		1	5	2	10	1	5	16	80

Cuadro No. 7

La frecuencia de comunicación del director de escuela primaria con otras autoridades muestra nuevamente que ésta se realiza principalmente en forma vertical ascendente y descendente. La comunicación horizontal entre autoridades del mismo nivel se descuida bastante.

A medida que aumenta el rango de autoridad, la comunicación es más lejana y poco frecuente, en muchos casos ni llega a realizarse, como lo muestra el cuadro 8 donde 31.75% de los directores de escuela primaria no tienen ninguna comunicación con la dirección operativa; 20% declara hacerlo con poca frecuencia y sólo uno de ellos manifiesta hacerlo con mucha frecuencia (2.5%).

En cuanto a la comunicación que entablan los directores de escuela con los supervisores generales de sector se observa que existe cierta comunicación con este nivel jerárquico superior, aunque no es muy frecuente (45% se comunican con frecuencia y 42.5% con poca frecuencia). 7% de los directores de plantel consignan no tener ninguna comunicación con el supervisor general de sector.

La mayor frecuencia de comunicación la entabla el director de escuela con su supervisor escolar, aspecto importante puesto que de esta buena interacción comunicativa depende en gran medida el desarrollo de sus actividades docentes.

Como podremos ver más adelante esta desarticulación entre las instancias de autoridad puede traer diversas consecuencias, mismas que se analizarán posteriormente. Ver cuadro 8.

Pregunta No.1

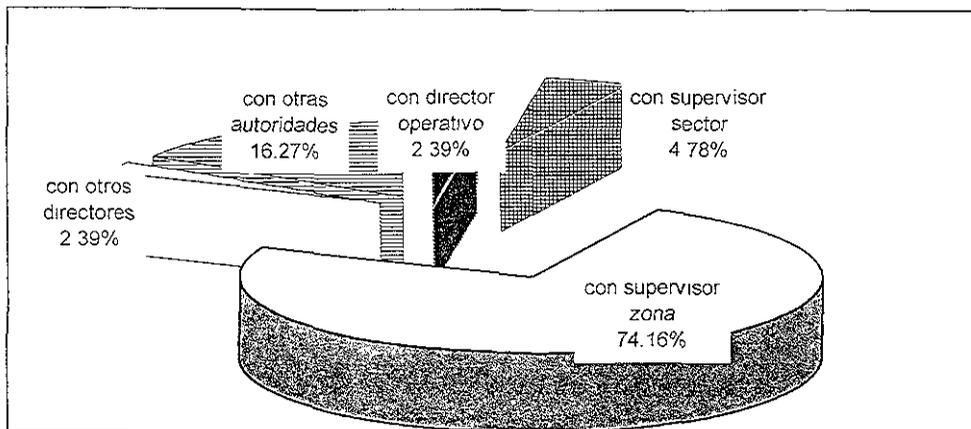
Frecuencia de Comunicación del Director de Escuela Primaria.

Autoridad	Frecuencia de Comunicación									
	MUY FRECUENTE		FRECUENTE		POCO FRECUENTE		NO SE COMUNICA		NO CONTESTO	
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
1 1 Con su director operativo	1	2.5	1	2.5	8	20	12	30	18	45
1 2 Con su Sup. Gral	2	5	18	45	17	42.5	0	0	3	7.5
1 3 Con Sup. de Zona	31	77.5	6	15	0	0	0	3	7.5	7.5
1 4 Con Dir. Esc. Prim	6	15	2	5	1	2.5	0	0	31°	77.5
1 5 Con personal de OPSE	0	0	0	0	12	30	14	35	14	35
1 6 Con personal de OPA	0	0	8	20	16	40	8	20	8	20
1 7 Con personal advo De Direc. Operativa	0	0	2	5	20	50	6	15	12	30
1 8 Con otras autoridades	0	0	0	0	2	5	0	0	38	95

Cuadro No. 8

Pregunta 1

Frecuencia de Comunicación del Director de Escuela Primaria



Comunicación muy frecuente del director de escuela con su Autoridad inmediata, el supervisor de zona

Pregunta 2

Principales asuntos que comunican las autoridades.

Se consideraron los mismos niveles de autoridad que en la pregunta uno. Se presenta un cuadro global con los asuntos que se comunican de mayor a menor frecuencia (frecuencia 1, frecuencia 2 y frecuencia 3).

Las respuestas de este cuadro global manifestaron que los asuntos más relevantes a comunicar son relacionados con el trabajo, como dar y recibir información, dar y recibir indicaciones, solicitar orientación y solicitar trámites diversos.

Al desglosar por nivel de autoridad esta cuestión, quedan tres cuadros donde vemos coincidir los asuntos que se comunican tanto con los directores de escuela como con los supervisores de zona y de sector.

En estas respuestas también resalta que los asuntos se comunican en su mayoría entre autoridades inmediatas (superior o inferior) y, al dejar sin respuesta los niveles de autoridad correspondientes al del propio encuestado; se denota la muy escasa comunicación horizontal que entre elementos de un mismo nivel directivo se realiza.

Por la forma en que se redactaron las respuestas también se observa una relación vertical descendiente (y dependiente) donde los encuestados más que comunicarse con sus autoridades superiores “reciben” de ellos información, orientación e indicaciones, dejando de lado, en esta relación autoritaria, una interacción comunicativa. Ver cuadros 9 a 12.

Pregunta 2 Global

Principales Asuntos que Comunican las Autoridades

	Autoridad con que se Comunica	Frecuencia 1	Frecuencia 2	Frecuencia 3
		Asunto	Asunto	Asunto
2 1	Director Operativo	Informar	Consultar	Remitir documentos Saludar en eventos. Recibir felicitaciones.
2 2	Supervisor Gral Sector	Todo lo relacionado con el trabajo	Recibir Orientación Recibir indicaciones.	Analizar y solucionar problemas.
2 3	Supervisor de Zona	Todo lo relacionado con el trabajo.	Recibir indicaciones Ver asuntos administrativos.	- Consultar, aclarar - Intercambiar experiencias
2 4	Director de Escuela	- Indicaciones - Planear. - Organizar.	Motivar relaciones	Analizar problemas
2	Personal de OPSE	Solicitar orientación. Consultar. Mantener al día la información Solicitar trámites	Solicitar trámites	
2 6	Personal de OPA	Estar al día en proyectos y cursos de actualización docentes.	Consultar Recibir asesorías	Informar. Incrementar datos
2 7	Personal Administrativo	- Trámites diversos. - Solicitar informes	-Informar. - Recibir información.	Solicitar material.
2 8	Otros (sin especificar)	Trámite diversos	- Elaborar documentos. - Preguntar sobre trámites	- Informar. - Mantener relaciones.

Cuadro No. 9

Pregunta 2 A.

Asuntos que Comunican las Autoridades con Supervisor General de Sector

AUTORIDAD	Asunto de Frecuencia 1			Asunto de Frecuencia 2			
	Asunto	Frecuencia	%	Asunto	Frecuencia	%	
2 1	Director Operativo	Informar	4	80	- Saludar en los eventos - Recibir felicitaciones	1	20
2 2	Supervisor Gral Sector						
2 3	Supervisor de Zona	Todo lo relacionado con el trabajo	2	40	- Informar - Asuntos administrativos - Recibir indicaciones	1	40
2 4	Director Escuela Primaria	Dar indicaciones	1	20	Asesorar, orientar, sugerir	1	20
2 5	Personal OPSE	- Solicitar trámites - Consultar	2	40			
2 6	Personal OPA	- Informar - Incrementar la información	3	60	Estar al día en proyectos y en cursos de actualización	2	40
2 7	Personal Administrativo	Solicitar información	3	60	Solicitar material	1	20
2 8	Otros	Nada/No contestó	5	100			

Cuadro No. 10

Pregunta 2-B

Asuntos que Comunican las Autoridades con Supervisor de Zona Escolar.

	Autoridad	Asunto de Frecuencia 1			Asunto de Frecuencia 2		
		Asunto	Frecuencia	%	Asunto	Frecuencia	%
2 1	Director Operativo	Consultar, aclarar	5	25	Informar.	4	20
2 2	Supervisor Graf. Sector	Todo lo relacionado con el trabajo	9	45	Recibir indicaciones. Recibir orientación.	4	20
2 3	Supervisor de Zona	Asuntos administrativos Recibir indicaciones	1	5	Consultar, aclarar, recibir orientación	1	5
2 4	Director Escuela Primaria	Asesorar, orientar	5	25	Planear y organizar, unificar criterios en juntas de consejo técnico	4	20
2 5	Personal OPSE	Solicitar orientación. Mantener al día la información	8	40	Solicitar trámites	3	15
2 6	Personal OPA	Estar al día en programas y en cursos de actualización.	5	25	Consultar	5	25
2 7	Personal Administrativo	Solicitar información	1	5	Solicitar material	1	5
2 8	Otros	Informar	18	90			

Cuadro No. 11

Pregunta 2-C

Asuntos que Comunican las Autoridades con el Director de Escuela.

	Autoridad	Asunto de Frecuencia 1			Asunto de Frecuencia 2		
		Asunto	Frecuencia	%	Asunto	Frecuencia	%
2.1	Director Operativo	Informar	5	12.5	Consultar, aclarar, recibir información	4	10
2.2	Supervisor Graf Sector	Todo lo relacionado con el trabajo	13	32.5	Recibir indicaciones y orientaciones	7	17.5
2.3	Supervisor de Zona	Todo lo relacionado con la escuela	19	47.5	Recibir indicaciones Asuntos administrativos	9	22.5
2.4	Director Escuela Primaria	Planear y organizar Unificar criterios	4	10	Motivar relaciones	3	7.5
2.5	Personal OPSE	Solicitar algún trámite	6	15	Solicitar orientación, consultar, mantener al día la información	2	5
2.6	Personal OPA	Consultar asesorías	10	25	Estar al día en proyectos y en curso de actualización	9	22.5
2.7	Personal Administrativo	Solicitar información	9	22.5	Solicitar material	2	5
2.8	Otros	Trámites	2	5	Mantener relaciones	1	2.5

Cuadro No. 12

Pregunta No.3

Medios que usan las autoridades para comunicarse

Como fueron siete los aspectos de esta pregunta, se le dio un valor máximo de siete puntos a la respuesta que se dio como primer lugar, seis a la que ocupó el segundo lugar, cinco a la que eligieron en tercero, cuatro para el cuarto lugar y así sucesivamente. Las preguntas sin respuesta no recibieron valor y se calificaron con cero puntos.

Al englobar los puntajes de cada respuesta se obtuvieron los siguientes datos:

Los medios más frecuentemente utilizados por las autoridades para comunicarse con los directivos encuestados (director y supervisores de zona y sector) son en orden de frecuencia: 1° teléfono, 2° directamente, 3° por oficio, 4° por fax, 5° radiocomunicador y 6° mensajero.

Las respuestas a la pregunta tres, divididas por nivel de autoridad, arrojan los siguientes datos:

- Supervisor general de sector.

Las autoridades que se comunican con el supervisor general de sector (director operativo y/o encargados de las áreas de la dirección operativa o de la dirección de educación primaria, lo hacen principalmente a través del teléfono); el 80% menciona recibir comunicación por esta vía y por fax, que ocupa el segundo lugar en importancia.

Estos dos medios, mencionados como los principales para recibir la comunicación de las autoridades resultan ser de gran rapidez, claridad y precisión. Es conveniente mencionar que es a partir del ciclo escolar 95-96 donde se dotó con aparatos de fax a todas las direcciones operativas y las jefaturas generales de sector. Las supervisiones de zona se programaron en un segundo momento. Al iniciarse el ciclo 96-97 contaban ya con este canal de comunicación.

En tercer lugar aparece la visita personal como forma de comunicación entre los supervisores generales de sector y sus autoridades. Es de resaltar la importancia del contacto directo entre los elementos participantes de la labor educativa; que resulta unidireccional al ser el subordinado quien visite a la autoridad.

El medio consignado en cuarto lugar es mediante oficios, aquí están considerados todo tipo de documentos que participan en la labor docente y que son transmitidos de las autoridades hacia los supervisores generales de sector. Este tipo de medios se ha relacionado enormemente con el fax, canal por medio del cual es posible transmitirlos de inmediato, sin sufrir desviaciones de transmisión ni de interpretación, pues está a la vista el documento.

El quinto lugar lo ocupa el mensajero, y el sexto el radiocomunicador. Ver cuadro No.13.

Es necesario precisar que el radiocomunicador es un aparato que únicamente recibe mensajes, no emite. La fuente que alimenta la información transmitida por radiocomunicador se ubica en la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, y de ella emanan todos los comunicados que se reciben por este medio.

El uso del radiocomunicador es también relativamente reciente (ciclo escolar 92-93) y fue instalado principalmente para informar diariamente a los planteles de nivel básico (inicial, preescolar, primaria y secundaria) de la calidad de aire, consignando las fases de contaminación ambiental y por tanto las medidas de emergencia a tomar, así como para transmitir mensajes del C.Subsecretario sobre cuestiones importantes y/o urgentes. En las respuestas sobre otros medios utilizados no se especificó cuales eran. Cuadro 13.

Medios que usan las Autoridades para Comunicarse con Supervisores Generales de Sector.

Lugar	Medio de Comunicación	Puntaje
1º	Teléfono	34
2º	Fax	25
3º	Personalmente	24
4º	Oficio	21
5º	Mensajero	15
6º	Radicomunicador	14
7º	Sin especificar	2
TOTAL		135

Cuadro No.13

Supervisor de zona.

Al contestar los supervisores de zona la misma pregunta, referente a los medios de comunicación o canales que usan las autoridades para comunicarse con ellos, las respuestas sufren ligeras modificaciones.

Los supervisores de zona tienen como autoridad inmediata al supervisor general de sector, instancia que recibe, en muchas ocasiones, la comunicación de los otros niveles de autoridad y tiene la obligación de difundirla entre los supervisores de zona y corroborar que ellos a su vez la transmitan a directores de escuela y profesores de grupo.

Los supervisores de zona respondieron que en primera instancia reciben comunicación de sus autoridades por vía telefónica (el 60%); en segundo lugar se entabla una comunicación directa con la visita personal que generalmente ellos hacen a las autoridades; queda en tercer lugar el fax; en cuarto el oficio; el quinto es para el radiocomunicador y el sexto para el mensajero. Ver cuadro No.14

Pregunta No.3.

Medios de Comunicación que usan las Autoridades para Comunicarse con los Supervisores de Zona Escolar.

Lugar	Medio de Comunicación	Puntaje
1º	Teléfono	126
2º	Personalmente	94
3º	Fax	90
4º	Oficio	84
5º	Radiocomunicador	74
6º	Mensajero	50
7º	Otros (sin especificar).	9
TOTAL		527

Cuadro No.14

Directores de escuela.

La misma pregunta número tres fue respondida por los directores de escuela de la siguiente manera:

En primer lugar sus autoridades se comunican con ellos en forma personal, en segundo lugar mediante oficio, en tercero por teléfono, en cuarto lugar aparecen los comunicados recibidos por el radiocomunicador, en quinto lugar el fax, son muy pocas las escuelas que actualmente cuentan con fax, sólo una de las 40 encuestadas lo tiene actualmente. En sexto lugar aparece el mensajero. Ver cuadro No.15

Pregunta No.3

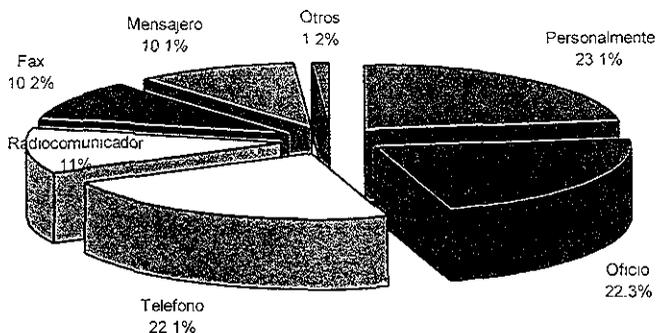
Medios de Comunicación que usan las Autoridades para Comunicarse con el Director de Escuela Primaria.

Lugar	Medio de Comunicación	Puntaje
1°	Personalmente	207
2°	Oficio	200
3°	Teléfono	198
4°	Radio comunicador	96
5°	Fax	92
6°	Mensajero	91
7°	Otros (sin especificar).	11
TOTAL		895

Cuadro No.15

Pregunta No. 3

Medios de comunicación que usan las autoridades para comunicarse con el director de la escuela.



Será cuestión posterior el análisis para precisar si la comunicación personal que los directores de escuela entablan con sus autoridades, se realiza vía reuniones o juntas de trabajo. Esta acción se efectúa notoriamente entre cada nivel jerárquico y su autoridad inmediata: el supervisor escolar llama a junta a los directores de escuela de su zona; el supervisor de zona a su vez asiste a las reuniones convocadas por el supervisor general de sector, quien a su vez se desplaza a la dirección operativa o a la dirección de educación primaria al ser citado o cuando acude en demanda de orientación, coordinación o trámite de asuntos.

Se presentan también los datos globales (cuadros 16 y 17) y el orden en que son utilizados los medios de comunicación para comunicarse. (cuadro 18)

Medios de Comunicación que usan las Autoridades para Comunicarse con los Directivos.

Lugar	Directivos		
	Supervisor Gral. De Sector	Supervisor de Zona	Director Escuela
1°	Teléfono	Teléfono	Personalmente
2°	Fax	Personalmente	Oficio
3°	Personalmente	Fax	Teléfono
4°	Oficio	Oficio	Radiocomunicador
5°	Mensajero	Radiocomunicador	Fax
6°	Radiocomunicador	Mensajero	Mensajero
7°	Otros.	Otros.	Otros

Cuadro No. 16

Pregunta No.3

Frecuencia de los Medios o Canales que usan las Autoridades para Comunicarse.

Medios de Comunicación	Directivos			Total	Lugar
	Supervisor Gral. Sector	Supervisor de Zona	Director de Escuela		
Teléfono	34	126	196	358	1°
Personalmente	24	94	207	325	2°
Oficio	21	84	200	305	3°
Fax	25	90	92	207	4°
Radiocomunicador	14	74	96	184	5°
Mensajero	15	50	91	156	6°
Otros.	2	9	11	22	7°
TOTAL				1557	

Cuadro No. 17

Pregunta No.3

Medios que usan las Autoridades para Comunicarse.

Lugar	Medio de Comunicación	Puntaje
1°	Teléfono	358
2°	Personalmente	325
3°	Oficio	305
4°	Fax	207
5°	Radiocomunicador	184
6°	Mensajero	156
7°	Otros	22
TOTAL		1557

Cuadro No. 18

Pregunta 4

Medios que usan los directivos para comunicarse con otros directivos.

Al ser siete las preguntas, se le dio un valor máximo de siete puntos a la respuesta que en primer lugar, a la respuesta en segundo lugar se le otorgaron seis puntos, a la siguiente 5, a la siguiente 4 y así sucesivamente. Las preguntas sin respuesta no recibieron valor y se calificaron con cero puntos.

Al momento de sumar los puntajes parciales arrojados por cada nivel de autoridad, los resultados fueron los siguientes. Ver cuadro 19

Pregunta 4

Frecuencia de los medios que usan los tres niveles de directivos encuestados para comunicarse con sus autoridades

Lugar	Medio de Comunicación	Supervisor Gral. Sector	Supervisor de Zona	Director de Escuela	Total Puntaje
1°	Teléfono	33	128	220	381
2°	Personalmente	28	102	236	366
3°	Oficios	24	75	197	296
4°	Fax	17	75	65	157
5°	Mensajero	6	50	87	143
6°	Radiocomunicador	4	20	25	49
7°	Otros	0	6	17	23
TOTAL					1,415

Cuadro No.19

Al separar la pregunta número cuatro por nivel de directivos nos quedan los siguientes datos.

Supervisores generales de sector.

Los supervisores generales de sector usan como principales medios de comunicación: el teléfono, la comunicación personal, el oficio y el fax; quedan en último lugar el mensajero y el radiocomunicador. Si habíamos precisado que la fuente emisora del radiocomunicador se encuentra en la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. y que en las escuelas y supervisiones se cuenta sólo un receptor; ese receptor no puede servir a los directivos cuestionados para comunicarse con sus autoridades, tenemos así una muestra de que no siempre se lee cuidadosamente o se interpreta adecuadamente lo que se lee. Ver cuadro 21.

Supervisores de zona.

Los Supervisores de zona contestaron lo mismo que los supervisores generales de sector; en primer lugar utilizan el teléfono para comunicarse con sus autoridades, en segundo lugar la comunicación directa (personalmente) en tercero el oficio, en cuarto el fax, en quinto el mensajero y por último el radio comunicador. En las respuestas sobre este medio, se observa el mismo problema que en las respuestas de los supervisores generales de sector puesto que el radiocomunicador que tienen instalado estos dos niveles directivos es únicamente receptor y la fuente emisora está en la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F., aspecto que muestra la necesidad de insistir en una correcta y precisa lectura de los documentos.

Directores de escuela

Las respuestas aportadas por los directores de plantel a la misma pregunta cuatro, manifiestan que el principal medio de comunicación utilizado por ellos para comunicarse con sus autoridades, es la forma directa (personalmente). La respuesta no precisa esta forma directa de comunicación, puede ser de dos maneras: que el director de plantel es citado por el supervisor de zona o que lo visite en su plantel.

En segundo lugar aparece el teléfono, en tercero los oficios, aunque aquí será necesario también investigar a que se debe que el director de escuela se comunique por oficio con sus autoridades y se verá la posibilidad de investigar los asuntos específicos comunicados por oficio.

Los directores de escuela utilizan el servicio de mensajero en cuarto lugar y el fax es mínimamente utilizado puesto ya que la mayoría de las escuelas primarias carecen de él. *Cuando urge enviar datos es más fácil mandar mensajero o ir personalmente con las autoridades, a menos que se pague el servicio de fax en alguna papelería cercana.* De los cuestionarios aplicados a director de escuela, sólo uno de ellos menciona tener fax en el plantel.

Sobre el uso del radiocomunicador hubo también algunas respuestas de confusión, pues el receptor con que los directores de plantel cuentan no puede usarse para emitir mensajes. Ver cuadro 20.

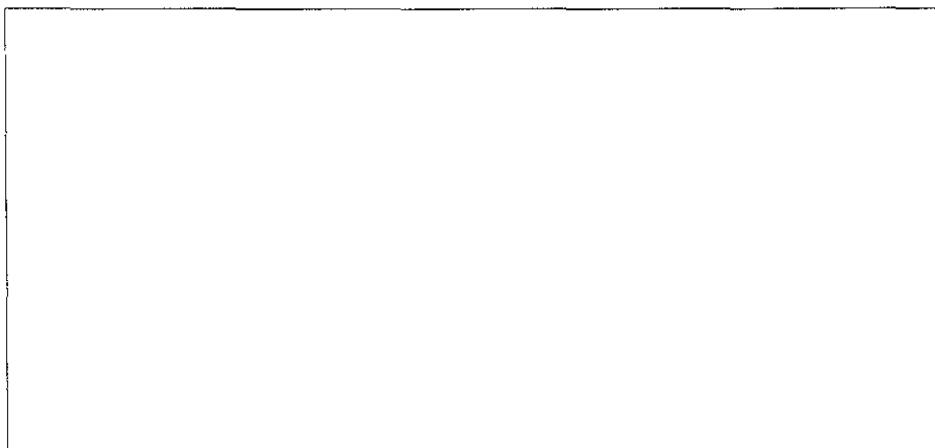
Pregunta No.4

Medios que usan los tres niveles de directivos encuestados, para comunicarse con sus autoridades.

Lugar	Supervisor Gral. de Sector	Supervisor de Zona	Director de Escuela.
1°	Teléfono	Teléfono	Personalmente
2°	Personalmente	Personalmente	Teléfono
3°	Oficio	Oficio	Oficio
4°	Fax	Fax	Mensajero
5°	Mensajero	Mensajero	Fax
6°	Radiocomunicador	Radiocomunicador	Radiocomunicador
7°	Otros.	Otros.	Otros.

Cuadro No. 20

Pregunta 4. Medios que usan los directores de escuela para comunicarse con su autoridad inmediata.



Pregunta 5

Deficiencias que se observan en los mensajes recibidos de las autoridades.

En las respuestas de los supervisores generales de sector resaltan como deficiencias de los mensajes recibidos de la Dirección Operativa, su autoridad inmediata, que tienen poca claridad, que incluyen constantes cambios de información, de indicaciones y de fechas para cumplir con lo solicitado y que se da poco tiempo para realizar lo indicado. Estos últimos aspectos no son una deficiencia del contenido sino de la planeación y organización de las autoridades emisoras.

Los supervisores de zona escolar, quienes generalmente reciben los mensajes de la jefatura de sector, señalan: poca claridad, información incompleta, repetición de información, cambio de indicaciones y de fechas para entregar lo solicitado. También consignan como una deficiencia de los mensajes el que los reciben con poco tiempo para cumplir con lo solicitado,

Los directores de escuela primaria reciben los mensajes de los supervisores de zona escolar, quienes generalmente re-elaboran los mensajes recibidos para hacerlos más "claros" y "precisos". A pesar de ello los directores escolares responden que los mensajes son poco claros, incompletos, repetitivos, con constantes cambios de fechas e indicaciones y consideran también como una deficiencia del mensaje el dar poco tiempo para cumplir con lo solicitado.

En la pregunta 5.4 (deficiencias de los mensajes que emiten los directores de escuela) se consignaron respuestas similares a las anteriores: poco tiempo para realizar lo indicado y poca claridad en los mensajes. Las frecuencias de estas respuestas son pocas pues se refiere a los propios directores escolares.

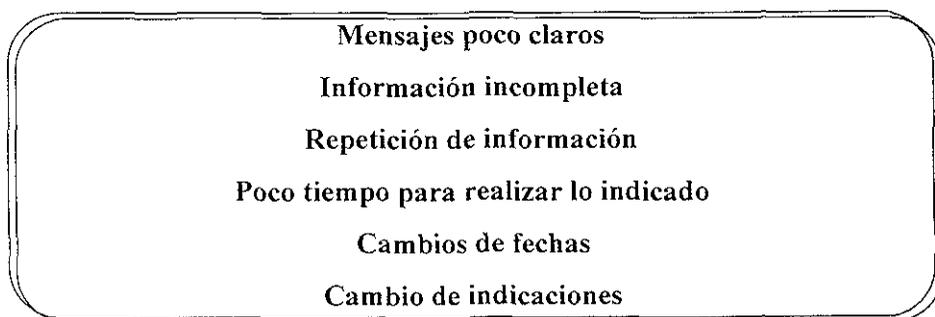
Las respuestas a las deficiencias de los mensajes que llegan a recibir los directores de escuela de áreas de la dirección operativa (OPSE, OPA, OSA) manifiestan que son poco claros y repetitivos y afirman que la comunicación con estas áreas es poca y deficiente pues generalmente reciben los comunicados de su supervisor de zona. Esta pregunta dejó muchas opciones sin respuesta

Se presenta un cuadro general que muestra las mayores frecuencias de respuesta para cada nivel de autoridad. En algunos casos se menciona también la segunda frecuencia).

Sobresalen en primer lugar las respuestas a los reactivos 5.1 a 5.4 que fueron contestados con : poco tiempo para realizar lo indicado y mensajes de poca claridad y precisión.

Los reactivos 5.5 a 5.7 fueron respondidos con las deficiencias de repetición de información y poca y difícil comunicación. Cuadro 21

Características de los mensajes que emiten las autoridades



Pregunta No. 5

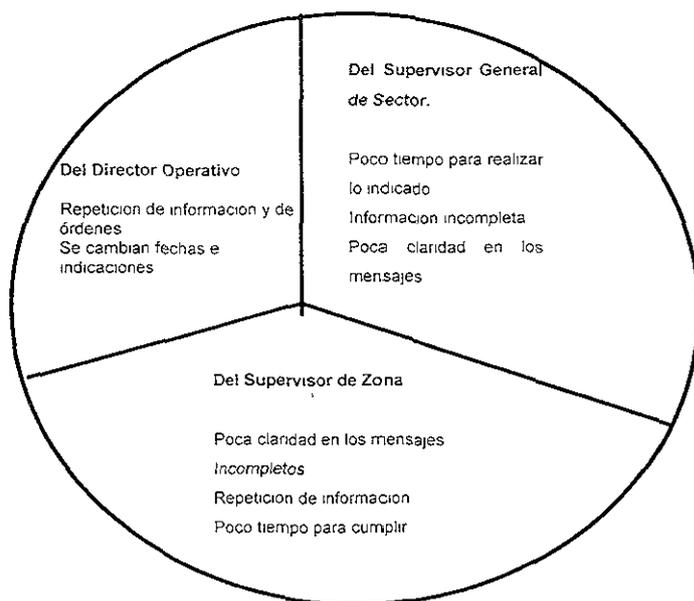
Deficiencias observadas en los mensajes que emiten las autoridades

AUTORIDAD	SUPERVISOR GRAL. SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA	
	FRECUENCIA	ASUNTO	FRECUENCIA	ASUNTO	FRECUENCIA	ASUNTO
5.1 Director Operativo	2	Poco tiempo para realizar la indicacion	8	Poco tiempo para realizar lo indicado	11	Se cambia información, las indicaciones y fechas, poco tiempo, trámites burocraticos
	2	Se cambian fechas, indicaciones, información	5	Se cambian fechas		
5.2 Supervisor Gral de Sector	1	Poca claridad en los mensajes	6	Poca claridad en los mensajes	11	Poca claridad en los mensajes
			5	Poco tiempo para realizar lo indicado	5	Inoportunos, con poco tiempo para realizar lo indicado
5.3 Supervisor de Zona	1	Poco tiempo para realizar lo indicado	1	Poco tiempo para realizar lo indicado	16	Poca claridad en los mensajes, incompletos
					10	Poco tiempo para cumplir
5.4 Director de Escuela	1	Repetición de información, de órdenes	3	Poco tiempo para realizar lo indicado	2	Poco tiempo para realizar lo indicado
			3	Poca claridad en los mensajes		
5.5 Personal OPSE	4	Poca y difícil comunicación poca claridad	3	Repetición de información, de ordenes, desorganización	7	Repetición de información, de ordenes y Desorganización
5.6 Personal OPA	2				7	Repetición de información y de ordenes
					5	Poca y difícil comunicación
5.7 Personal Administrativo			1	Poca y difícil comunicación	10	Poca y difícil comunicación, poca cortesia
			1	Repetición información de		
5.8 Cires (sin precisar)					2	Repetición de información, de ordenes
					1	El radiocomunicador sólo informa de "IMECAS"

Cuadro No. 21

Pregunta No. 5

Deficiencias que observa el director de escuela en los mensajes que recibe de sus autoridades.



Pregunta No. 6.

Características que tiene la comunicación que los directivos entablan con sus autoridades.

En este aspecto resalta que la comunicación es estrecha entre autoridades inmediatas. Mientras más lejana está el nivel de autoridad, la comunicación es más escasa. En general la comunicación que se entabla es clara, buena y cordial.

Como el objetivo de la presente investigación es conocer la interacción comunicativa del director de escuela con sus autoridades, el análisis de esta pregunta se centrará en las respuestas que ellos aportaron sobre las características de la comunicación que tienen con los diversos niveles de autoridad.

La comunicación del director de escuela con el director operativo es poca, escasa, ocasional, si se entabla se manifestó que es cordial y clara (15%).

El 52% de los directores de plantel mencionan que la comunicación con el supervisor general de sector, es eficiente, cordial, de respeto y cooperación, un 20% menciona que es ocasional, poco frecuente, y otro 20% menciona que es deficiente.

En relación a las características de comunicación con el supervisor de zona, el 72% de los directores de escuela mencionaron tener una comunicación eficiente, muy buena, directa y de cooperación, mientras el 12.5 consideró que es deficiente y de prepotencia.

Sólo 4 directores de plantel (10%) contestaron sobre las características de comunicación con otros directores de plantel. Se refleja nuevamente la escasa comunicación horizontal.

Respecto a las características de la comunicación del director de escuela con el personal de la dirección operativa (OPSE, OPA y administrativo) pocos de ellos se comunican y por tanto no pueden responder a este punto, los que responden, entre 10% y 20% mencionaron, una comunicación cordial, buena y amable, frente a una comunicación deficiente, impersonal, sólo informativa y poco cordial. Ver cuadros 22 y 23.

.Características de comunicación del director de escuela con sus autoridades

Autoridad		Características				SIN RESPUESTA
		%	Positivas	%	Negativas	%
5.1	Director Operativo	15	Cordial, clara	25	Poca ocasional	60
5.2	Supervisor General Sector	52	Eficiente de respeto, cordial, de cooperación	40	Ocasional, deficiente, impositiva	
5.3	Supervisor Zona	72.5	Eficiente, directa, muy buena, de cooperación	12.5	Deficiente, impositiva	
5.4	Director escuela	10	De respeto, cordial, directa			90
5.5	Personal OPSE	13	Cordial, buena	15	Deficiente, negativa	72.5
5.6	Personal OPA		Muy buena, cordial		Deficiente, sólo informativa	
5.7	Personal Advo	20	Oportuna, buena, clara	20	Deficiente, impersonal, poca cortesía	60
5.8	Otros	7.5	Sin especificar			92.5

Cuadro No. 22

Pregunta No. 6

Características que tiene la comunicación que cada director entabla con sus autoridades

AUTORIDAD	SUPERVISOR GRAL. SECTOR			SUPERVISOR DE ZONA			DIRECTOR DE ESCUELA		
	FRECUENCIA	%	ASUNTO	FRECUENCIA	%	ASUNTO	FRECUENCIA	%	ASUNTO
Director Operativo	3	60	Cordial clara directa poca	9	45	Cordial, clara Directa	10	25	Poca, ocasional
	1	20	Escasa ocasional	2	10	Escasa ocasional	6	15	Cordial, clara
	1	20	Sin respuesta	9	45	Sin respuesta	24	60	Sin respuesta
Supervisor Calidad Servicio	1	20	Poca ocasional	19	95	Eficiente de respeto, cordial de cooperación	21	52	Eficiente, de respeto cordial, de cooperación
	4	80	Sin respuesta	1	5	Sin respuesta	8	20	Poco frecuente, ocasional
							8	20	Deficiente de prepotencia
Supervisor de Zona	3	60	Eficiente muy buena directa cooperación	19	95	Sin respuesta	29	72.5	Eficiente muy buena, directa, de cooperación
	1	20	Deficiente prepotencia				5	12.5	Deficiente, de prepotencia
Director de Escuela	3	60	De respeto cordial directa	7	35	De respeto, cordial directa	4	10	De respeto cordial, directa
	1	20	Constante	1	5	Constante			
	1	20	Sin respuesta	1	5	Deficiente de prepotencia		90	Sin respuesta
Persona CRSE	5	100	Cordial buena frecuente amable	7	35	Cordial buena, frecuente amable	6	15.0	Deficiente negativa
				1	5	Deficiente negativa	5	12.5	Cordial buena amable
				12	60	Sin respuesta		72.5	Sin respuesta
Persona CRZ	4	80	Muy buena cordial	8	40	Muy buena cordial	9	22.5	Deficiente sólo inform
			Sólo informativa deficiente	2	10	Sólo información deficiente	7	17.5	Muy buena cordial
	1	20	Sin respuesta				24	62.0	Sin respuesta
Persona Administrativa	4	80	Oportuna buena clara de respeto	7	35	Oportuna, buena clara de respeto	8	20	Oportuna buena, clara
	1	20	Sin respuesta	13	65	sin respuesta	8	20	Deficiente impersonal poca cortesía
							24	60	Sin respuesta
Crisis Impresora	1	20	Dispeta con el personal de seguridad	3	15	De respeto (sin especificar con quien)	3	7.5	Sin especificar
	4	80	Sin respuesta	17	85	Sin respuesta	36	92.5	Sin respuesta

Cuadro No. 23

Pregunta 7.

Asuntos más importantes que son comunicados por las autoridades.

Los supervisores generales de sector contestaron que reciben normas, indicaciones y orientación del director operativo. Con sus subordinados, los supervisores de zona, se comunican para organizarse y transmitir información; con los directores de escuela no se comunican y de las otras autoridades de la dirección operativa (OPSE, OPA y oficina administrativa) reciben información, indicaciones, invitaciones a cursos, eventos y proyectos, así como la tramitación de asuntos administrativos.

El 35% de los supervisores de zona contestaron recibir indicaciones, orientación y asesorías de la dirección operativa. El 50% de ellos recibe información, indicaciones de su autoridad inmediata, el supervisor general de sector, coordinándose para desempeñar su trabajo. Sólo un pequeño porcentaje de los supervisores de zona (15%) recibe información y comentarios de sus directores de escuela. Menos de la mitad de los supervisores de zona contestó que los asuntos que le comunican las otras autoridades de la Dirección Operativa son de carácter informativo sobre cursos, proyectos, talleres, normas y trámites administrativos. A su vez los supervisores de zona transmiten a los directores de escuela comunicados informativos y de acciones de coordinación, como se vió en las respuestas de los directores de plantel.

El 37.5% de los directores de escuela afirmaron recibir indicaciones, normas y disposiciones de la dirección operativa; recibir informes de cursos, concursos, convocatorias, así como orientación y asesoría de los supervisores generales de sector.

El 80% de los directores de escuela afirmaron recibir de su autoridad inmediata, el supervisor de zona, comunicados y acciones de coordinación, enlace y organización, recibiendo asesoría e invitaciones. Menos de un 25% de los directores de plantel se comunican con las otras autoridades de la dirección operativa (OPSE, OPA, oficina administrativa), si lo hacen es sobre lo relacionado con invitaciones a cursos y/o proyectos, así como trámites administrativos.

Agrupando las respuestas de los tres niveles sobresalen: recibir indicaciones, información, normas, disposiciones; comentar asuntos y recibir invitaciones de cursos, talleres y proyectos, así como realizar trámites administrativos. Ver cuadro No.24

Pregunta 7

Asuntos mas importantes que comunican las autoridades

CATEGORÍA	SUPERVISOR ZONAL		ASUNTO	SUPERVISOR DE ZONA		ASUNTO	DIRECTOR DE ESCUELA		ASUNTO
	FRECUENCIA	%		FRECUENCIA	%		FRECUENCIA	%	
Directivos	3	60	Indicaciones normas orientación información	7	35	Indicaciones normas orientación información	10	25.0	Comunicación, normas disposiciones información Cursos concursos asesorías
		22	Indicaciones normas indicaciones	5	25	Asesorías indicaciones información	5	12.5	
		20	Sin respuesta	8	40	Sin respuesta	26	65.5	
Docentes	4	50	Sin respuesta	10	50	De dirección control y supervisión	19	47.5	De dirección control coordinación orientación
				7	35	Otros (sin especificar)	9	22.5	Asesorías con respecto a las indicaciones
				3	15	Sin respuesta	12	30.0	Sin respuesta
		20	Información de otras organizaciones	20	100	De enlace comunicados organización	23	57.5	De enlace comunicados organización
							9	22.5	Asesorías planeación, indicaciones
	4	50	Sin respuesta	3	15	Comentar asuntos información indicaciones	8	20.0	Sin respuesta
	2	25	Sin respuesta	3	15	Comentar asuntos salud asesorías	3	7.5	Comentar asuntos salud asesorías
				12	60	Sin respuesta	17	42.5	Sin respuesta
Estudiantes		20	De consulta por las indicaciones	4	20	De consulta recibir indicaciones	5	12.5	De consulta recibir indicaciones operativas de los servicios
							4	10	Trámites envíos
	4	80	Sin respuesta	18	90	Sin respuesta	31	77.5	Sin respuesta
Padres		50	Indicaciones en relación cursos y otros cursos proyectos	9	45	Indicaciones e información de otros cursos proyectos	9	22.5	Coordinación comunicación información de otros cursos proyectos
				11	55	sin respuesta			
Personal administrativo	40	80	Sin respuesta	5	25	Sobre normas trámites de trámite entrega de material	11	27.5	Sin respuesta
	2	25	Asesorías administrativas	15	75	sin respuesta	10	25	Normas consulta trámites entrega de material administrativas
Personal docente	2	25	Sin respuesta	3	15	Recomunicador atención con amabilidad	3	7.5	Recomunicador atención con amabilidad
				11	55	Indicaciones	3	7.5	Recepción apoyo
							34	85	Sin respuesta

Cuadro No. 24

Pregunta 8.

Forma que tienen los mensajes que se reciben de las autoridades.

Se dieron ocho posibilidades de elección, en las que se consideraron las siguientes cualidades:

- A. Precisos
- B. Completos
- C. Claros
- D. Oportunos
- E. Incompletos
- F. Confusos
- G. Con poco tiempo para cumplir indicaciones
- H. Otras, solicitando se especifiquen qué otras características

Las cuatro primeras respuestas son positivas, las tres siguientes negativas y la octava solicita se digan otras formas que tienen los mensajes que reciben de sus autoridades.

Desglosados por nivel de autoridad, todos los supervisores generales de sector responden que los mensajes dan poco tiempo para cumplir lo indicado, pero en general los consideran completos, claros, precisos.

El 85% de los supervisores de zona igualmente consideran que los mensajes ofrecen poco tiempo para cumplir con lo indicado, pero en general los consideraron claros, completos, precisos. Un 30% de los encuestados los consideraron incompletos y confusos.

Los directores de escuela también consideraron que los mensajes ofrecen poco tiempo para cumplir lo indicado. El 43% de ellos los consideran completos y claros, un 35% opinan que son precisos y un 20% oportunos. Dentro de las cualidades negativas, un 37% los cataloga incompletos y un 11% confusos.

Las respuestas de los directores de escuela se diversifican más; pudiera ser debido a la reinterpretación que los mensajes sufren al pasar de un nivel a otro, y a ellos les llega la cascada de comunicación después de transitar tres o más niveles de autoridad. En lo que todos coinciden es en la premura con que solicitan la realización de lo indicado, aspecto relevante sin consideramos que los otros niveles de autoridad necesitan tiempo para revisión, por lo que en muchas ocasiones acortan el tiempo de entrega del nivel subordinado

Agrupando las respuestas de los directivos de los tres niveles se obtuvo en primer lugar que los mensajes se envían con poco tiempo para realizar lo indicado, en segundo lugar que son mensajes completos, en tercer lugar que son mensajes claros, en cuarto lugar están los incompletos, en quinto lugar se señala ser mensajes precisos, en sexto lugar oportunos y quedó en séptimo lugar su estructura confusa.

En forma general los mensajes que emiten las autoridades tienen cualidades positivas: completos, claros, precisos, con el grave problema de que la mayoría de todos ellos llegan con poco tiempo para realizar lo indicado. Como cualidades negativas, además del poco tiempo para ser atendidos, se consignaron incompletos y confusos, aspectos que dificultan su interpretación. Ver cuadros 25 a 27.

Pregunta 8

Forma de los mensajes que se reciben de las autoridades.

FORMA	SUPERVISOR GRAL. DE SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA		TOTAL		LUGAR	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%		
A	Precisa	3	60	7	35	13	32	23	35.3	5°
B	Completa	3	60	8	40	17	42.5	28	43	2°
C	Clara	3	60	10	50	14	35	27	41.5	3°
D	Oportuna			5	25	8	20	13	20	6°
E	Incompleta	1	20	6	30	17	42.5	24	37	4°
F	Confusa			6	30	1	2.5	7	10.7	7°
G	Con poco tiempo para realizar lo indicado	1	20			1	2.5	1	1.5	1°
H	Otras (con poco tiempo para realizar lo indicado)	5	100	17	85	33	82.5	55	84.6	1°

Cuadro No. 25

Pregunta 8

Forma de los mensajes que se reciben de las autoridades

Supervisor General Sector				Supervisor de Zona				Director de Escuela			
LUGAR	FORMA MENSAJES	FRECUENCIA	%	LUGAR	FORMA MENSAJES	FRECUENCIA	%	LUGAR	FORMA MENSAJES	FRECUENCIA	%
1°	Con poco tiempo	5	100	1°	Otras (con poco tiempo)	17	85	1°	Otros (con poco tiempo)	56	86
2°	Completa	3	60	2°	Clara	10	50	2°	Completa	28	43
2°	Clara	3	60	3°	Completa	8	40	3°	Clara	27	41.3
2°	Precisa	3	60	4°	Precisa	7	35	4°	Incompleta	24	37
3°	Incompleta	1	20	5°	Incompleta	6	30	5°	Precisa	23	35.3
3°	Otras (con poco tiempo)	1	20	5°	Confusa	6	30	6°	Oportuna	13	20
								7°	Confusa	7	10.7

Cuadro No. 26

Nota: Únicamente se consignaron las frecuencias contestadas, los porcentajes faltantes en cada renglón, son frecuencias sin respuesta.

Pregunta No.8

Cuadro global de la forma que tienen los mensajes que reciben los directivos de sus autoridades.

Lugar	Forma de los mensajes.
1°	Con poco tiempo para realizar lo indicado
2°	Completa
3°	Clara
4°	Incompleta
5°	Precisa
6°	Oportuna
7°	Confusa

Cuadro No.27

Pregunta 9

Frecuencia con que se recibe la visita de la autoridad inmediata.

Si analizamos por separado las respuestas de cada nivel de autoridad, tenemos que el supervisor general de sector recibe visitas de su autoridad inmediata (el director operativo) entre una vez al mes, dos veces en el ciclo escolar, o solamente cuando las necesidades y la ocasión lo ameritan.

El supervisor de zona es mayormente visitado por su autoridad inmediata, el supervisor general de sector, resaltando que el 35% de ellos los recibe más de una vez al mes y otro 35% sólo en eventos especiales, cuando se le invita, o cuando es necesario.

Un 30% de los directores de escuela contestaron recibir la visita de su autoridad inmediata, el supervisor de zona, más de una vez al día; el 22.5% una vez al día y otro 22.5% una vez a la semana. un 12.5% contestó ser visitado más de una vez al mes y el porcentaje restante contestó ser visitado con menor frecuencia, (dos veces en el ciclo escolar, una vez en el ciclo escolar y sólo cuando es necesario).

El cuadro No.28 nos permite observar nuevamente, que mientras mayor es la jerarquía de autoridad, menor es la frecuencia de comunicación directa con sus subordinados.

Pregunta 9

Frecuencia con que lo visita la autoridad inmediata

Frecuencia	Supervisor Gral. de Sector		Supervisor de Zona		Director de Escuela	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
9.1	Más de una vez al día		2	10	12	30.0
9.2	Una vez al día				9	22.5
9.3	Una vez a la semana				9	22.5
9.4	Más de una vez al mes	1	20	7	35	12.5
9.5	Una vez al mes			2	10	7.5
9.6	Dos veces en el ciclo escolar	2	40	2	10	2.5
9.7	Una vez en el ciclo escolar				1	2.5
9.8	Otras	2*	40	7**	35	2***

Cuadro No. 28

- * Cuando la ocasión lo amerita según necesidades.
- ** En eventos especiales, cuando se le invita, según necesidades.
- *** Cuando la autoridad lo considera conveniente, en momentos necesarios y oportunos, cuando se solicita.
Respuesta doble por lo que aumenta en dos la frecuencia.

Pregunta 10

Objetivos con que se recibe la visita de la autoridad inmediata.

Se solicitaron cuatro posibilidades de respuesta, para las que se dejaron cuatro líneas numeradas del 10.1 al 10.4; se considera que el objetivo más importante ocupó la primera línea y los siguientes se colocaron en las líneas subsecuentes.

Las frecuencias de respuesta mencionaron los siguientes objetivos:

- Supervisar, evaluar, organizar, observar, dar seguimiento.
- Orientar, auxiliar, apoyar, motivar, sugerir.
- Dar información, indicaciones, pasar comunicados.
- Estar presente en ceremonias, saludar, atender invitaciones.
- Solucionar problemas, resolver asuntos específicos, realizar, trámites, intercambiar opiniones.

En la primera línea de respuesta (10.1) los objetivos prevalecientes fueron: el transmitir indicaciones e informar, supervisar y orientar; la segunda opción (10.2), se contestó con los objetivos supervisar, asistir a ceremonias y orientar; la tercera opción (10.3), dio como respuestas supervisar, orientar y estar presente en ceremonias. En la última opción de respuesta (10.4), se consignaron principalmente los objetivos de resolver problemas, estar presente en ceremonias y orientar. Ver cuadro 29.

Pregunta No.10

Objetivos con que se recibe la visita de la autoridad inmediata.

	Supervisor Gral. Sector			Supervisor de Zona			Director de Escuela		
	OBJETIVOS	F	%	OBJETIVOS	F	%	OBJETIVOS	F	%
10.1	Orientar	3	60	Dar indicaciones	8	40	Dar indicaciones	16	40
	Dar indicaciones	1	20	Supervisar	6	30	Supervisar	13	32.5
	En ceremonias	1	20	Orientar	2	10	Orientar	3	7.5
				Otros	3	15	Ceremonias	3	7.5
10.2	Orientar	2	40	Ceremonias	6	30	Supervisar	16	40
	Dar indicaciones	2	40	Orientar	4	20	Orientar	7	17.5
	Ceremonias	1	20	Supervisar	2	10	Dar indicaciones	6	15
				Dar indicaciones	2	10	Ceremonias	2	5
				Otros.	1	5	Otros.	3	7.5
10.3	Supervisar	1	20	Supervisar	4	20	Supervisar	10	
	Dar indicaciones	1	20	Ceremonias	3	15	Orientar	3	7.5
	Otros	1	20	Orientar	2	10	Dar indicaciones,	2	5
	No contestó	2	40	Dar indicaciones	2	10	Ceremonias	7	17.5
				Otros	5	25	Otros.	8	20
10.4	Supervisar	1	20	Otros	5	25	Otros	7	17.5
	Orientar	1	20	Ceremonias	3	15	Orientar	5	12.5
	Ceremonias	1	20				Supervisar	4	10
	No contestó	2	40				Dar indicaciones	3	7.5
							Ceremonias	1	2.5

Cuadro No.29

Nota: Los porcentajes faltantes son opciones sin respuesta.

Sumando las frecuencias de respuesta el mayor número de ellas permite saber que el objetivo principal que cumplen las autoridades al realizar visitas, es la supervisión; en segundo lugar el dar indicaciones; en tercero orientar; en cuarto lugar el resolver problemas o realizar trámites específicos; quedando en quinto lugar la asistencia a ceremonias. Ver cuadro 29.

Pregunta No.10

Frecuencia de los objetivos con que las autoridades visitan a sus subordinados inmediatos.

Objetivo	Supervisor Gral. Sector		Supervisor de Zona		Director de Escuela		Lugar
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Supervisar	2	40	12	60	40	100.0	1°
Dar indicaciones	4	80	12	60	27	67.5	2°
Orientar	5	100	8	40	18	45.0	3°
Otros: resolver Problemas, realizar trámites.	1	20	9	45	21	52.5	4°
En ceremonias	3	60	12	60	14	35	5°

Nota: Las frecuencias no consignadas en cada objetivo fueron reactivos sin respuesta

Cuadro No. 30

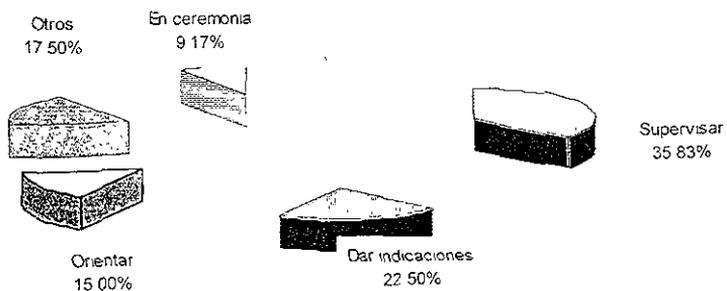
El cuadro No.30 nos permite observar también que a mayor nivel de autoridad la función supervisora es menor. Los supervisores generales de sector consideran que la visita de sus autoridades tiene el objetivo orientador (auxiliar, apoyar, sugerir).

Los supervisores de zona consideran que su autoridad inmediata (supervisor general de sector) los visita tanto para supervisar, para dar indicaciones como para estar presente en eventos y ceremonias.

El director de escuela considera que las visitas que recibe de su autoridad inmediata, el supervisor de zona, son principalmente de supervisión (observar, dar seguimiento, evaluar), quedando en segundo lugar la transmisión de información e indicaciones, en tercero la resolución de problemas y realización de trámites específicos; en cuarto la orientación (el apoyo, el auxilio) y por último la visita para estar presente en la realización de ceremonias.

Visitas de supervisión, apoyadas en la trasmisión de indicaciones, comunicados e información, más que en la orientación y asesoría

Pregunta 10. Objetivos principales con que el director de escuela primaria recibe la visita de sus autoridades.



Pregunta 11

Como se considera la visita del supervisor de zona.

Se dieron seis posibilidades de respuesta: dos positivas (agradable y estimulante), tres negativas (fiscalizadora, poco cordial y autoritaria) y se dejó la posibilidad de mencionar otras formas de considerar la visita. Aunque esta pregunta se refería específicamente a cómo considera la visita del supervisor escolar, fue contestada también por el 50% de los propios supervisores de zona.

Los directores de escuela respondieron que la visita del supervisor de zona la consideran agradable (el 90%), estimulante (el 75%). Sólo el 12.5% la consideró fiscalizadora, un director la consideró poco cordial y uno más no respondió.

Será conveniente acotar que la supervisión debe entenderse como una actividad conjunta de apoyo, asesoría e interacción entre los agentes participantes.

La mayoría de los directores de plantel consideran la visita del supervisor escolar como agradable y estimulante. Tres de ellos (7.5%) , eligieron respuestas contradictorias como agradable y fiscalizadora.

Aunque esta pregunta no iba dirigida a supervisores de zona el 50% de ellos la contestaron, no se logró saber si debido a que reciben la visita de otros supervisores escolares (aspecto poco probable), o respondieron considerando su propia presencia ante los directores de escuela. Al responder los supervisores de zona afirmaron que las visitas se realizan de manera agradable y estimulante. Ver cuadro No.30.

Pregunta No.11

Cómo se considera la visita del supervisor de zona.

Tipo de visita	Supervisor Gral. Sector		Supervisor de Zona		Director de Escuela		Lugar
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Agradable	-	-	10	50	36	90	1°
Estimulante	-	-	10	50	30	75	2°
Fiscalizadora	-	-	-	-	5 sin resp.	12.5 87.5	3°
Poco cordial	-	-	-	-	1 sin resp.	2.5 97.5	4°
Autontaria	-	-	-	-	-	-	-
Otra	Según la zona	20	-	-	Sólo de supervisión sin resp.	2.5 97.5	4°

Cuadro No. 31

Pregunta 11. Cómo considera el director de escuela primaria la visita de su autoridad inmediata, el supervisor de zona.



Pregunta 12

Retroalimentación con la autoridad inmediata.

El 89% de las respuestas a esta pregunta fue positiva y aunque expresadas de diversas maneras, las razones por las que se afirma que existe retroalimentación coincide en que a través de esa retroalimentación se planea, analiza, comenta, se entra en contacto, se comparten experiencias, se resuelven dudas, se analizan problemas, se evalúa lo planeado y se llega al buen entendimiento y la comunicación franca y abierta.

Del 11% restante de los cuestionarios, el 3% se contestaron en forma negativa, manifestando que no hay retroalimentación porque falta acercamiento y porque la comunicación es unidireccional. Los otros cuestionarios, el 8%, quedaron sin respuesta. Dos correspondientes a supervisor de zona y tres a director de escuela. Ver cuadro 31.

Pregunta No. 12

Retroalimentación con la autoridad inmediata

	Supervisor Gral. Sector		Supervisor de Zona		Director de Escuela	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	4	80	18	90	36	90
No	1	20	0	0	1	2.5
No contestó	0	-	2	10	3	7.5

Cuadro No.32

Pregunta 13

Propuestas para que exista interacción comunicativa con la autoridad inmediata.

Se dieron tres posibilidades de respuesta, una línea para cada una, numeradas 13.1, 13.2 y 13.3. Se considera que la respuesta más importante ocupó la primera línea y las siguientes se colocaron en las líneas subsecuentes.

Las respuestas abordaron los siguientes aspectos:

- Respetar tiempos, horarios, buscar tiempos.
- Dar mensajes claros, precisos, congruentes.
- Conservar un clima de armonía, orientador, abierto a recibir sugerencias.
- Que haya comunicación directa, que no sea comunicación vertical.
- Que se reduzcan las cargas administrativas.
- Supervisar, visitar, estar presente, analizar problemas.

Las frecuencias de respuesta arrojaron como propuestas prioritarias (13.1) las siguientes: dar mensajes claros y precisos, respetar tiempos y horarios, reducir cargas administrativas, orientar y propiciar un clima de armonía en el trabajo y entablar una comunicación directa.

En segundo lugar (respuesta 13.2) se propuso: realizar reuniones frecuentes, estar abiertos al diálogo, aceptar sugerencias y que se evite la comunicación vertical.

En tercer lugar (13.3) se propuso implementar acciones para conformar equipos de trabajo y ampliar las posibilidades de diálogo. Cuadro 32

Pregunta No. 13

Propuestas para que exista interacción comunicativa con la autoridad.

13.1

OPCION	PROPUESTAS	SUPERVISOR GRAL. SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	Respetar tiempos, horarios	1	20	3	15	7	17.5
2	Dar mensajes claros y precisos	3	60	4	20	2	5.0
3	Orientar, conservar clima armónico			1	5	2	5.0
4	Entablar comunicación			1	5	3	7.5
5	Nada, ya existe comunicación					2	5.0
6							
7	Que se reduzca carga adva.			1	5	4	10.0
8	No contestó			2	10	7	17.5
9	Otros Planear, supervisar, evaluar, visitar grupos, resolver problemas	1	20	8	40	13	32.5

13.2

OPCION	PROPUESTAS	SUPERVISOR GRAL. SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	Reuniones frecuentes	1	20	1	5	1	2.5
2	Que estén abiertos al diálogo a recibir sugerencias.	2	40	3	15	3	7.5
3	Que no sea comunicación vertical			2	10	2	5.0
4	Otros planear, supervisar, visitar grupos, evaluar	1	20	6	30	10	25.0
5	No contestó	1	20	8	40	24	60.0

Cuadro No 33

→

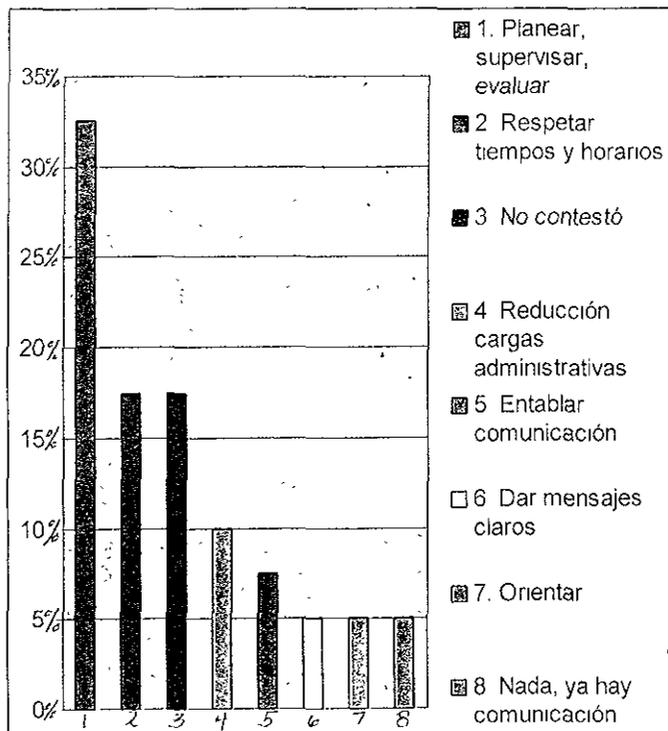
13.3

OPCION	PROPUESTAS	SUPERVISOR GRAL SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	Implementar acciones para hacer equipo técnico			2	10	2	5.0
2	Que cada autoridad cumpla sus funciones	1	20	3	15		
3							
4	Otros Estar presente, supervisar, resolver problemas			4	20	7	17.5
5	No contestó	4	80	11	55	31	77.5

Cuadro No. 33

Pregunta 13

Propuestas para que exista interacción comunicativa del director de escuela primaria con sus autoridades.



Pregunta 13

Propuestas para que exista interacción comunicativa con autoridades.

Planear, supervisar, visitar grupos, resolver problemas.
Respetar tiempos y horarios.
Trasmitir mensajes claros, precisos y congruentes.
Reducir cargas administrativas.

13.1

Planear, supervisar, visitar grupos, evaluar.
Apertura al dialogo

13.2

Estar presente.
Resolver problemas

13.3

Pregunta 14

Frecuencia con que se reciben comunicados de la autoridad inmediata.

Se presentaron las siguientes 6 frecuencias:

- 14.1 Una vez a la semana.
- 14.2 Una vez al mes.
- 14.3 Una vez al trimestre.
- 14.4 Una vez en el curso escolar.
- 14.5 Otras (especifique).

Las respuestas manifestaron que la frecuencia con que se reciben comunicados aumentaron a medida que el nivel de autoridad es menor (pocos comunicados del director operativo, muchos del supervisor de zona). La frecuencia de recepción de comunicados aumenta en las jerarquías menores. *

Así, el supervisor general de sector recibe comunicados del director operativo una vez por semana en promedio, mientras que el 55% de los supervisores escolares manifestaron recibir varias veces al día comunicados de sus autoridades, los supervisores generales de sector. En las respuestas de algunos de ellos se observa molestia por esta situación “diario y a toda hora”, “diez veces al día los 200 días de labores”, “diario y más de una vez al día”.

En las respuestas de los directores de escuela se manifestó mayormente este contante envío de comunicados. De los 40 encuestados sólo cuatro contestaron recibirlos una vez por semana (el 10%), 35% los reciben diariamente y el 42.5% varias veces al día. Hubo también expresiones como “todos los días y a todas horas”; “varias veces al día”: “profusa, inmediata, inesperada”; “diario, constantemente, en persona y por teléfono”; “muchas veces al día”; “hasta tres veces al día”.

Si relacionamos estas respuestas con las de la pregunta número trece, donde se propone que para mejorar la comunicación con sus autoridades deben respetarse los tiempos y los horarios, que se trasmitan mensajes claros, precisos y congruentes y que se reduzcan las cargas administrativas. La constante transmisión de indicaciones agobia a supervisores y directores, y los desvía tanto de las actividades programadas como de las funciones sustantivas. Ver cuadro No.33

* Ver piramide de la estructura organica

Pregunta No.14

Frecuencia con que se reciben comunicados de la autoridad inmediata

	Frecuencia	Supervisor Gral. De Sector		Supervisor de Zona		Director de Escuela	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
14.1	Una vez a la semana *Más de una vez por semana	3	60	1	5	4+1=5	12.5
14.2	Una vez mes.	-	-	1	5	-	-
14.3	Una vez trimestre.	-	-	-	-	-	-
14.4	Una vez curso escolar	-	-	-	-	-	-
14.5	Otros. *Frecuentes **Diario ***Varias veces al día.	1*	20	1* 6** 11***	5 30 55	3* 14** 17***	7.5 35 42.5
14.6	No contestó.	1	20	-	-	-	-

Cuadro No.34

Pregunta 15

Características que tiene la comunicación que se entabla con el supervisor general de sector.

Las respuestas de los propios supervisores generales de sector no se dieron, solamente uno manifestó tener con los otros supervisores generales de sector, una comunicación breve y cordial.

Los supervisores de zona contestaron que tienen una comunicación continua y cordial, en tanto los directores de escuela respondieron que en primera instancia su comunicación con ese nivel de autoridad oscila entre continua (37.5%) breve (27.5%) y esporádica (25%), que en un segundo momento se manifiesta cordial (70%) y breve. Se observa que a mayor jerarquía de autoridad es menor y más breve la comunicación con los niveles inferiores.

Se manifiesta la cordialidad, lo que puede interpretarse como la interacción a través de ceremonias cívicas o eventos conmemorativos, a los que se asiste, en respuesta a invitaciones. Ver cuadros 34 y 35.

Pregunta 15.

Características de la comunicación con supervisores generales de sector.

15.1

OPCIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN	SUPERVISOR GRAL SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA		LUGAR
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	
A	Esporádica			0	0	10	25.0	3°
B	Breve	1	20	2	10	11	27.5	2°
C	Extensa			0	0	2	5.0	
D	Continua			18	90	15	37.5	1°
E	Autoritaria			0	0	0	0.0	
F	Cordial	0	0	0	0	0	0.0	
G	No contestó	4	80	0	0	6	15	

15.2

OPCIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN	SUPERVISOR GRAL SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA		TOTAL FRECUENCIA
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	
A	Esporádica			0	0	0	0.0	
B	Breve			0	0	5	15.0	2°
C	Extensa			0	0	0	0.0	
D	Continua			2	10	3	7.5	3°
E	Autoritaria			0	0	0	0.0	
F	Cordial	1	20	18	0	28	70.0	1°
G	No contestó	4	80	0	0	4	10.0	

Cuadro No. 35

Pregunta 15

Características de la comunicación del supervisor general de sector

Nivel directivo	Comunicación
Con supervisor zona	Continua Cordial
Con director escuela	Continua Breve Cordial

Cuadro No. 36

Pregunta 16

Relación existente entre las actividades del plan de trabajo y los mensajes recibidos de sus autoridades.

Las respuestas de los jefes de sector fueron en el sentido de que más que haber relación, los mensajes interfieren en lo planeado y desequilibran el trabajo y que habiendo relación “llenen de muchas actividades más”.

El 60% de los supervisores de zona contestaron que no existe ninguna relación (“no hay relación”; “se empalman los mensajes con el plan”; “se contradicen”, etc.). Un 5% dice que hay poca relación, y 25% dice que si existe: (“dan seguimiento y ajuste al plan”; “lo apoyan”; “los mensajes orientan el plan”).

El 47.5% de los directores de escuela respondieron que no existe ninguna relación (“los mensajes llegan a posteriori;”) el 30% afirmó que hay poca relación y un 17.5% que existe relación, sin precisar de que manera. Ver cuadro No.36.

Se cierra la parte correspondiente al cuestionario con un cuadro que presenta la síntesis de las respuestas. Cuadro 37.

<p>Existe muy poca relación entre los mensajes que se reciben de las autoridades y el plan de trabajo anual.</p>

Pregunta No. 16

Relación entre los mensajes recibidos de sus autoridades y su plan de trabajo

OPCIÓN	RESPUESTAS	SUPERVISOR GRAL. DE SECTOR		SUPERVISOR DE ZONA		DIRECTOR DE ESCUELA	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	Sí hay relación Dan seguimiento y ajuste al plan	1	20	5	25	7	17.5
2	Poca relación	1	20	1	5	12	30.0
3	No hay relación (están desvinculadas)	3	60	12	60	19	47.5
4	No contestó			2	10	2	5.0

Cuadro No. 37

Cuadro sinóptico de respuestas al cuestionario

PREGUNTA		RESPUESTA			
A	Puesto que ocupa	Supervisor General Sector Supervisor de Zona Escolar Director de Escuela			
B	Antigüedad en SEP	El 70% tiene más de 26 años de servicio (diez años <i>aproximadamente para ascender al siguiente puesto</i>).			
C	Antigüedad en el puesto	60% - de 1 a 5 años 21% - de 6 a 10 años 19% - más de 10 años			
1	Frecuencia de comunicación con la autoridad	Sobresale la comunicación vertical (descendente) A mayor rango de autoridad la comunicación es más lejana El director de escuela tiene gran afluencia de comunicación con el supervisor de zona			
2	Asuntos a comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Dar y recibir información • Dar y recibir indicaciones • Solicitar orientación • Solicitar trámites Se da comunicación vertical - descendente y dependiente Comunicación a través de documentos donde se transmiten acciones a realizar. No se observa comunicación horizontal			
3	Medios de comunicación más frecuentes a través de los cuales se reciben comunicados de las autoridades	Nivel directivo	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
		Director esc Prim	Personalmente	Oficios	Teléfono
		Sup Zona	Teléfono	Personalmente	Fax
		Sup Gral Sector	Personalmente	Oficio	Teléfono
4	Medios que usan los directivos para comunicarse con su autoridades Medios de comunicación más frecuentes a través de los cuales se envían comunicados a las autoridades	Nivel directivo	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
		Director esc Prim	Personalmente	Teléfono	Oficio
		Sup Zona	Teléfono	Personalmente	Oficio
		Sup Gral Sector	Teléfono	Personalmente	Oficio
5	Deficiencias en los mensajes que se reciben	<ul style="list-style-type: none"> • Con poco tiempo para realizar lo indicado • Cambio de fechas, de indicaciones • Poco claros 			
6	Características de la comunicación del director de escuela con su autoridades	Con director operativo poca, escasa, ocasional pero clara y cordial Con supervisor general sector eficiente, cordial de respeto y cooperación Con supervisor de zona eficiente, muy buena, <u>directa, de cooperación</u>			
7	Asuntos que se reciben en los mensajes	Indicaciones orientación, asesoria, normas, convocatorias, información coordinación, invitaciones			

PREGUNTA		RESPUESTA
8	Forma de los mensajes recibidos del supervisor escolar	Con poco tiempo para realizar lo indicado Información completa, clara
9	Frecuencia con que lo visita su autoridad inmediata	Supervisor general sector distante (dos veces en el ciclo escolar aproximadamente) Supervisor zona más de una vez al mes Director de escuela Más de una vez al día (30 %) una vez al día (22%) una vez por semana (22%)
10	Objetivos con que lo visitan sus autoridades	Supervisar Dar indicaciones Orientar Resolver problemas específicos
11	Como se considera la visita de la autoridad	Agradable y estimulante Fiscalizadora, sólo de supervisión
12	Existe retroalimentación con su autoridad	si (80%) Porque se comenta, analiza, planea, se resuelven dudas no (19%) Falta acercamiento, la comunicación es unidireccional
13	Qué se propone para que exista verdadera interacción comunicativa	Respetar tiempos y horarios Dar mensajes claros y precisos Orientar, conservar clima de armonía Entablar comunicación, reuniones frecuentes Reducir cargas administrativas Estar presentes Que cada autoridad cumpla con sus funciones
14	Con que frecuencia recibe comunicados de su autoridad	Supervisor general sector una vez por mes, frecuentes Supervisor zona varias veces al día, diario, frecuentemente Director escuela varias veces al día, diario, frecuentes, diario y a toda hora
15	Características de la comunicación que se entabla con el supervisor general de sector	Supervisor zona continua, breve Director escuela continua 37% breve 27 % esporádica 25% cordial 70%
16	Relación entre los mensajes recibidos y el plan de trabajo	No hay relación Están desvinculados

Cuadro No. 38. Respuestas al cuestionario

Entrevistas a directivos escolares

Poco después de aplicado el cuestionario que nos ocupó, se organizó una entrevista con los mismos niveles directivos para, en forma directa, conocer sus puntos de vista sobre la interacción comunicativa existente entre el director de escuela primaria y sus autoridades.

La entrevista se realizó en dos fases, la primera consideró a supervisores generales de sector y de zona y en la segunda se entrevistó únicamente a directores de escuela. Ambas tuvieron lugar en el mes de febrero de 1997 en las oficinas de la Dirección Operativa Número Uno.

Respuestas a la entrevista con supervisores de sector y de zona

Le entrevista reunió a tres supervisores generales de sector y cinco supervisores de zona. La Dirección No. 1 cuenta con un total de 14 supervisores generales de sector, 99 supervisores de zona escolar y 456 directores de escuela primaria.

Al inicio de la reunión se les comunicó el objetivo de la entrevista y se solicitó autorización para usar grabadora. No se registró su nombre ni el sector o la zona de adscripción. Los directivos pidieron conocer todas las preguntas antes de iniciar y les fueron leídas. Anexo 5.

En el transcurso de la entrevista se observó que los directivos fueron participando con mayor soltura y confianza, pero no perdieron de vista su institucionalidad.

La entrevista abordó preguntas sobre las formas y medios de comunicación que usan las autoridades para comunicarse con el director de escuela; los asuntos más comunicados y sus características tanto positivas como negativas; la relación que existe entre el plan de trabajo de los directores de plantel y los comunicados que reciben; la frecuencia de comunicación con sus autoridades y de visitas de éstas a las escuelas; terminando con la solicitud de propuestas para ampliar y mejorar la comunicación. Anexo 5.

En el transcurso de la entrevista fue necesario añadir otras preguntas, para precisar las respuestas dadas por los directivos.

La entrevista con supervisores tuvo una duración de dos horas. Al concluir los directivos solicitaron conocer los resultados de su participación y más aún, saber si dicho trabajo será considerado por las autoridades educativas.

Realizada la transcripción de la entrevista se hizo una síntesis de las respuestas. Cada bloque de respuestas sobre una pregunta se acompaña de un breve comentario.

Para diferenciar el nivel directivo que contesta se ha asignado un guión (-) antes de las respuestas de los supervisores de zona escolar y dos guiones (=) antes de las de los supervisores generales de sector.

Se consignan a continuación las preguntas, las respuestas y los comentarios sobre cada una de ellas.

Pregunta 1

Medios de comunicación que usan las autoridades para comunicarse con el director de escuela.

Respuestas:

- = Teléfono.
- = Radio-comunicador.
- = Documentos varios. circulares, avisos, acuerdos, invitaciones.
- = Esos son los medios.
- = Otros son personalmente.
- Además hay otro caso, el fax, que sirve de enlace cuando menos con el sector entre supervisores y jefes de sector, ya no hay necesidad de desplazarse para una indicación.

Pregunta 1a

Forma en que le llega al director de escuela la información.

Respuestas:

- Ellos no tienen fax, les llega a través de zona y depende del comunicado que sea, hay ocasiones en que tenemos que llamarlos porque los mensajes son muy importantes y tienen que estar ellos presentes.

- Hay ocasiones en que nos valemos del teléfono, pero normalmente se les tiene que mandar llamar por algún asunto.
- Normalmente los recados se pasan por teléfono, depende de la importancia de éstos si es necesario mandar llamar a los directores para que en forma más directa se les den las indicaciones, depende del comunicado, si es *nada más una transmisión se hace por teléfono* y si es un comunicado con muchos aspectos entonces es necesario reunirlos.
- Los medios han evitado el traslado de grandes distancias que generaba pérdida de tiempo.
- Los directores de escuela acaban de recibir computadoras. Ese también podría ser otro de los medios y yo creo se trata incluso de conectarse a una red para que se acabe tanto papeleo y la información se tenga lo más pronto.
También está el fax, claro que todavía nos falta en las escuelas, y saber usar esa tecnología porque incluso hay escuelas que todavía no han conectado su computadora, o que la tienen conectada pero no saben como utilizarla, ¿por qué? Porque no hubo la asesoría pertinente para llevar un curso básico para saberla usar.
- = El medio de comunicación es adecuado. Aquí hay que buscar también la técnica de la comunicación porque en ocasiones se distorsiona ésta por errores del emisor o el receptor, la forma de dar el mensaje, el famoso teléfono descompuesto. Yo recibo un comunicado, es un mensaje preciso, si lo transmito de otra manera, doy al mensaje un enfoque diferente.
- Eso también si no se pone cuidado puede trastornar y puede ocasionar problemas en la administración del trabajo.

Pregunta 1b

El maestro mencionó papeleo, evitar el papeleo ¿los oficios se consideran un medio de comunicación?

Respuestas:

- Sí, si existen características. Hablamos mucho de una carga administrativa. Hay documentos que se están repitiendo, se dice lo mismo, la misma indicación. No, eso entra en características de la comunicación. Papeleo no, maestra, el papeleo es importante en algunas ocasiones. Yo creo que el oficio era el antiguo medio de comunicación.

Esa era la forma como se podían comunicar antes; por medio de un oficio llegaban los comunicados cuando no se tenían optimizados ni la vía telefónica ni el fax.

- Yo creo que sí se está evitando tanto oficio.
- = Al respecto yo lo que entiendo que el medio lo era el mensajero, el mensajero que iba y traía la comunicación, el oficio vendría siendo el mensaje, pero el medio era el mensajero.
- Esto ha cambiado, ha cambiado gracias al fax, a los elementos modernos y sobre todo ha propiciado un ahorro de tiempo, y de esfuerzo muy grande.
- Otro medio muy importante por el que recibimos comunicados es el radio-comunicador Directamente de Subsecretaría nos mandan asuntos por este medio.

Aquí ya no se puede distorsionar, es exactamente lo que nos están solicitando y esto es general, para todos.

De la zona se saca fotostática y se entrega a los directores que firman de enterado, para evitar el "que yo no los recibí".

Estos comunicados son muy importantes porque nos están dando la pauta de lineamientos a seguir en todos los aspectos.

Pregunta 1c

Al respecto del radio-comunicador ¿qué tipo de mensajes van por este conducto?

Respuestas:

- = Campañas, (de vacunación).
- = Hacer uso de los 200 días. De Carrera Magisterial (lineamientos que se van a seguir).
- Del ambiente.
- Avisos de la contaminación, ahí llegan rápido. Ese es uno de los medios por los cuales nosotros rápido sabemos qué es lo que está sucediendo afuera porque a veces nosotros no nos enteramos. Nos indica que acciones seguir.
- Es importante para nosotros tenerlos en la mano.

- = Nos interesa una comunicación con las direcciones operativas, con la dirección general.

Comentarios :

En las respuestas a esta pregunta se juntaron varios factores dignos de tomarse en cuenta, primero que la comunicación personal que se da con el director de escuela se realiza bajo las jerarquías de autoridad: "se le envía", "se le manda llamar", mostrando una comunicación formal, vertical, descendente. También se deja ver un exceso de transmisión de comunicados los cuales no siempre resultan claros ni precisos.

Se menciona que las escuelas aun no cuentan con fax y lo consideran necesario *para poder transmitir comunicados a los directores en forma inmediata*; resaltan la utilidad del radio-comunicador aunque no es interactivo ya que sólo hay una fuente emisora, la subsecretaría, sin embargo enfatizan que al llegarles directamente no sufren modificaciones ni distorsiones. Se deja ver el interés de que exista comunicación con las instancias superiores.

Pregunta 2

Asuntos que recibe el director de escuela primaria.

Respuestas:

- Los inmediatos.
- Calendarios de entrega de documentación.
- Avisos de algún cambio en las indicaciones iniciales de las mismas circulares.
- Las circulares.
- = Pero son muchos los documentos que el director tiene que hacer.
- = Todos los días hay comunicados para las zonas escolares para que manden, envíen, hagan, una serie de asuntos.
- Son constantes los avisos.
- Yo quiero decirle que un gran porcentaje de comunicados hacia zona y escuela son de carácter administrativo.
- Lo administrativo impera en esa situación a lo técnico-pedagógico.

Comentarios:

Gran cantidad de asuntos se le envían al director, resaltando la línea oficial-autoritaria en la interacción ("para que hagan", "envíen") y predominan los asuntos administrativos, que se envían constantes avisos de cambio de indicaciones (superposición de información).

Pregunta 3

Relación que hay con el plan de trabajo y los comunicados que recibe el director de escuela.

Respuestas:

- = Bueno, eso es de carácter administrativo. La función técnico-pedagógica es otra función que realizan el director, el supervisor y el jefe de sector. En ese sentido tenemos bien diferenciadas las actividades que vamos a realizar. Una cosa es lo administrativo que abarca un gran porcentaje y otra cosa es lo técnico-pedagógico que es lo que está implementando en el plan anual de trabajo, que también se realizan esas actividades.
- = Se piden actividades administrativas y el plan de trabajo contempla lo técnico-pedagógico, es decir todas las actividades necesarias para cumplir los objetivos de brindar educación primaria de calidad, pero las actividades administrativas saturan el trabajo del director y los supervisores.

Pregunta 3a

Con lo anterior, debemos preguntar si afecta la constante afluencia de comunicados, las actividades técnico-pedagógicas.

Respuestas:

- = Sí, si afecta, aunque todas las escuelas, zonas y sectores tenemos apoyo administrativo (secretarías y profesores adjuntos), falta apoyo técnico-pedagógico.

- = El no tener secretaria (hay escuelas con pocos grupos que no tienen derecho a ella ni a adjunto) o el que falten los maestros, son distractores para el director.
- De las direcciones operativas solicitan datos que ya tienen.
- = A veces se distorsionan los comunicados, deben unificarse, de ahí la utilidad del fax.
- No sabemos dónde empiezan las distorsiones.
- A veces tenemos que simplificar o clasificar los asuntos de manera que sea más fácil para ellos responder y para nosotros recopilar, concentrar y enviar los datos.

Comentarios:

En este punto queda manifiesta la carencia de apoyo técnico-pedagógico en las supervisiones y en las escuelas, así como la falta de apoyo administrativo en escuelas pequeñas (las de doce grupos o menos no tiene derecho a secretaria ni adjunto). Son profesores adjuntos los que no están frente a grupo y su labor es apoyar al director en actividades docentes y administrativas.

Se mencionan también las inasistencias de los profesores; la reiteración y duplicidad de datos que son solicitados (se culpa a la dirección operativa que en muchas ocasiones pide los mismos datos a través de diversas áreas o mesas). Llama la atención el que las supervisiones de zona digan que no saben dónde empieza la distorsión de los comunicados cuando ellos mismos los "simplifican" o "clarifican" con el objetivo de facilitar la comprensión de las indicaciones y la concentración de los datos.

Pregunta 4

Características (positivas y negativas) que tienen los comunicados que reciben el director de la escuela.

Respuestas.

Son positivos, siempre se solicitan las cosas "por favor".

- Lo positivo es que siempre se solicitan las cosas con favor, siempre se tienen esas frases de cortesía para pedir algún trabajo. Nosotros los

supervisores y creo que lo hacen los jefes de sector, suavizamos incluso el pedimento, el comunicado, lo suavizamos o lo clarificamos, porque a veces viene muy técnico, a lo mejor un jefe de sector lo entiende, un jefe de zona lo entiende, pero el director no, por qué? Por algunas cosas que a la mejor no manejan, lo que hacemos los supervisores de zona es suavizar el mensaje.

Pregunta 4a

¿ Es motivo de queja la interpretación que ustedes hacen de los comunicados ?

Respuestas:

= Depende, depende cómo lo realice la zona.

- Yo creo que mientras no se unifique el comunicado, es muy válido el fax, ayudará eso es exactamente lo que se está solicitando. No sabemos desde donde empieza a distorsionarse, porque nosotros ya cuando lo recibimos del sector no sabemos si hubo algo de distorsión y al momento de nosotros transmitirlo también podemos suavizarlo y eso ya podría implicar un pequeño distractor.

= Yo le pudiera poner un ejemplo: llegó un documento de quince hojas más o menos, del programa de fortalecimiento y evaluación de sus indicadores. Nosotros lo tenemos que enviar al director, pero viene todo en forma corrida, todas esas preguntas, esos enunciados. Entonces entre tres supervisores de sector nos reunimos en la tarde, se nos ocurrió, para hacerlo más rápido y más fácil para el director, recortar las preguntas, las pegamos y dejamos los espacios. Fotocopiamos, le dimos a cada director su tanto, y nada más él tenía que ir llenando, para no tener que repetir porque no había ningún lugar para poner las respuestas. Entonces, tenemos que buscar la forma de obviar el tiempo ¿para qué? para que los maestros directores, también rápido, nos hagan el trabajo y podamos realizar nuestra recopilación de todos nuestros concentrados y poderlos mandar.

= Si tuviéramos fax para el director de escuela y en zona, si tuviéramos y se pudiera usar la computadora, esto nos obviaría un poco más de tiempo.

Al respecto, el radio-comunicador permite que todos recibamos la misma información

- Debía optimizarse el radio-comunicador porque hasta ahora son pocos o cortos los mensajes.
- Nos llegan mensajes de la Subsecretaría, nada especial, más bien mensajes políticos.

Comentarios:

Se justifican los directivos en que cuando reciben los comunicados ya vienen con distorsiones "no vemos desde donde empiezan a distorsionarse". Reconocen que ellos también lo modifican para simplificarlo y para abreviar tiempos. Resalta la utilidad del fax y las ventajas del radio-comunicador de no distorsionar los mensajes, no se repara en que es sólo un receptor de mensajes. Expresan la posibilidad de usar computadora. No se especifica que tipo de mensajes políticos ni se le da importancia a este aspecto.

Pregunta 5

Los cuestionarios aplicados para este estudio arrojaron como una deficiencia de los mensajes que se reciben con poco tiempo para realizar lo solicitado. ¿Se podría proponer algo para evitarlo?

Respuestas:

- La clave está en la organización, es la planeación, se habla mucho de planeación, pero no viene desde arriba, ese es el gran problema. Dijeron que íbamos a invertir las cosas y que iba a ser la planeación desde abajo, pero debe ser encontrada, porque no están bien organizados desde la Secretaría de Educación, desde ahí no hay organización.
- = La planeación, debería ser encontrada, la dirección de educación no va a hacer un plan de trabajo, eso nos dijeron, todavía no lo conocemos, nosotros tampoco podemos hablar hasta no conocer la planeación de arriba.

Comentarios:

Las respuestas precisan que con planeación y coordinación se resolverá este problema y por tanto se tendrá más tiempo para "cumplir" y para desarrollar las actividades técnico-pedagógicas. Proponen que la planeación y la coordinación sean "encontradas" para que no lleguen de "arriba".

Pregunta 6

Frecuencia de comunicación del director de plantel con sus autoridades.

Respuestas:

- Es mucha "todos los días nos vemos". Esa comunicación es necesaria hasta para especificar los comunicados.
- = Sí. Más de una vez al día, a veces vivimos en determinadas escuelas, estamos dos o tres horas en una y dos o tres horas en otra, y luego los directores están con nosotros. Esa frecuencia es necesaria, hasta para especificar los comunicados. En las zonas hay unos cuadernos que se llaman de comunicados, llega el director en la mañana o manda a alguien, toma los comunicados, pero aún así a lo mejor el comunicado no fue lo suficientemente claro o hay alguna duda con el director y está la llamada telefónica. Si está cerca la escuela, está la presencia del director, o definitivamente la presencia del señor supervisor en la escuela cuando el director no entregó por equis causa.
- = Yo quiero referir algo positivo que ha tenido el Programa de Acciones de Apoyo a Directores de Educación Primaria (PROAADEP), ha permitido un enlace en lo técnico-administrativo, entre el director de la escuela, el supervisor de zona y el supervisor general de sector.
Ha habido ocasiones, por ejemplo, en mi caso, en la ausencia de un supervisor de zona, he tenido el gusto de participar con los compañeros directores en alguna asesoría, entonces PROAADEP ha sido un acierto porque ha abierto las puertas y ha generado comunicación.
Lo que sí, hemos avanzado mucho, a los profesores no se les molesta en otro tipo de actividades que no sean técnico-pedagógicas.
- = Nosotros empleamos el siguiente mecanismo, en el sector generamos la información al supervisor de zona, la zona la genera a las escuelas, a la inversa recibimos la información de escuela a zona, de zona a sector.

Comentarios:

La frecuencia de comunicación del director de plantel con sus autoridades varía con base en el rango jerárquico con quien se comunica. A mayor nivel de autoridad la comunicación resulta más lejana.

La frecuencia de comunicación del director de escuela con el supervisor de zona es constante, tanto en forma personal, como por teléfono. Resalta la importancia

que se da al recién implementado Programa de Acciones de Apoyo a Directores de Escuela Primaria que los convoca al trabajo conjunto con la asesoría de los supervisores generales de sector y de zona.

Pregunta 6a

¿Cómo definimos PROAADEP?

Respuestas:

PROAADEP es un Programa de Acciones de Apoyo a los Directores de Educación Primaria, así lo podemos entender, cuyo propósito es fortalecer lo académico del director. Nos ha enseñado a optimizar los conocimientos de nuestros compañeros, porque no conocíamos y ni sabíamos de lo que eran capaces los maestros, era un director muy serio, muy callado, pero tiene una gran capacidad organizativa y no la habíamos aprovechado; con los cursos de PROAADEP nos conocimos ahora ya no es como decían aquellos niños una vez que vieron caminar a un supervisor que llegó a una escuela, los niños se quedaron asombrados y dijeron: "mira tiene pies, sí camina" porque el señor supervisor estaba atrás del escritorio siempre y no sabían si tenía pies, ahora dicen "él es el supervisor", es el maestro Pedro, el maestro Juvenal, conocen a la gente del sector.

Comentarios:

El programa PROAADEP fue instituido por la Dirección de Educación Primaria en el ciclo escolar 1996-1997, para lograr el trabajo conjunto de los directivos escolares en torno a la planeación y desarrollo del quehacer educativo en las escuelas primarias del Distrito Federal.

Pregunta 7

Frecuencia con que visita el supervisor general de sector a los directores.

Respuestas:

- Muy seguido, visitamos las escuelas los lunes para la ceremonia a la bandera, al terminar visito a las escuelas que conforman esa zona, primero los baños, es muy importante que estén bien aseados; estímulo el trabajo

de los trabajadores, platico con los profesores, veo algunos trabajos en los grupos.

- = Yo visito toda la semana, pero no voy a decir diario, no es posible, es utópico, hay veces que no salgo del sector porque tengo diferentes acciones que realizar dentro. Visito mis escuelas con frecuencia, a mis directores, para darles el apoyo si es que lo necesitan, o simplemente para platicar, es muy importante, visito las bibliotecas, paso a los grupos, platico con padres de familia.

Comentarios:

La comunicación del supervisor general del sector con el director de escuela es poco frecuente ya que se sigue una línea vertical de comunicación, generalmente sus visitas responden a situaciones específicas como estar presentes en actividades especiales, ceremonias, conmemoraciones, solución de problemas específicos.

Pregunta 8

Frecuencia con que visita el supervisor de zona al director de escuela.

Respuestas:

- = Al hacer mi diagnóstico, al conocer las escuelas requieren de una mayor atención, para eso son los ajustes al plan, para dar prioridad a las necesidades con el ajuste que vayamos a realizar en el mes de mayo haremos más concreto el trabajo, de eso se tratan esos ajustes, irle dando mayor tiempo a quien más lo necesita.
- = Aquí es muy difícil hablar en lo general, podríamos hablar en lo particular, es difícil visitar constantemente a las escuelas porque el núcleo se hace más grande, por ejemplo un director en una escuela lleva desde 6 hasta 15, 18 ó 24 grupos y en una escuela se presentan diferentes situaciones por el número de grupos; así hay zonas escolares que tienen 6 escuelas pero hay zonas escolares con 10 escuelas. Se visitan las escuelas, en el programa, en el plan inicial de trabajo, una de las obligaciones es visitar las escuelas, que nos conozcan los niños, los maestros, los padres de familia. Debemos pensar cuáles son las escuelas que presentan mayor problemática, y ahí se da una mayor incidencia en nuestras visitas.

Comentarios:

No hay una frecuencia precisa, se explica que se visitan más las escuelas que más lo necesitan, que tienen problemáticas. Se observa una estrecha comunicación del director de escuela primaria con el supervisor de zona, quien visita con frecuencia las escuelas. Los propios supervisores escolares afirman que con su presencia apoyan al director.

Se manifiesta una esporádica visita a las escuelas de autoridades superiores. Los supervisores expresaron que actualmente hay mayor contacto con las escuelas. Manifiestan un acercamiento con el director y con la comunidad escolar. La variedad de respuestas sobre la frecuencia y forma de comunicación entre el director de escuela y sus autoridades deja a la vista la muy propia y personal manera en que cada supervisor organiza su labor así como la carencia de cursos de capacitación que los orienten sobre las funciones directivas.

Pregunta 8a

Si hablamos de frecuencia. ¿Visitarán una vez por semana cada escuela?

Respuestas:

- = Es difícil visitar constantemente las escuelas.
- = Al visitar debemos pensar en las escuelas que presentan mayor problemática.

Comentarios:

Los supervisores generales de sector no especificaron la frecuencia con que visitan las escuelas aunque manifiestan estar en contacto con ellas y reiteran la necesidad de visitar con mayor frecuencia las que presentan alguna problemática. Debe considerarse que cada supervisor general de sector coordina un promedio de seis supervisiones escolares y que cada supervisión agrupa de ocho a quince escuelas oficiales y particulares en sus tres turnos: matutino, vespertino y nocturno, por lo que un supervisor general de sector tendría que visitar entre cuarenta y cincuenta escuelas lo que hace que esas visitas no sean frecuentes. Respecto a los supervisores de zona escolar la relación es realmente estrecha debido a la menor cantidad de escuelas y a su cercanía. Las propias oficinas de los supervisores se encuentran dentro de los edificios escolares lo que permite mayor contacto con dicho plantel

Pregunta 9

Principal objetivo que cubren los supervisores, al visitar las escuelas.

Respuestas:

- En una visita podemos hacer mucho, en la misma observación vamos viendo detalles, podemos en esa misma orientar, apoyar; la simple presencia nuestra en un evento, está apoyando al señor director, y al maestro porque siente que su trabajo lo estamos viendo, las visitas no tienen en sí una función específica, sino que podemos aprovechar tres o cuatro actividades en un solo espacio.
- = La función del inspector, del supervisor de sector, ha cambiado mucho, antes decían "ahí viene la espantora" y todo mundo corría a sus salones, derechos, sí...la espantora, porque iba a regañar, a ver lo que estaba mal. No era la orientadora, la que apoyaba, la que conducía. Ahora ha cambiado mucho, ahora en la supervisión el papel más importante es de orientación y de apoyo.
- = Toda visita debe tener un propósito porque si no, hacer una visita sin una planeación tampoco tiene sentido. En el sector vamos a las escuelas con una guía de observación, vamos preparados y nos apoyan compañeros del cuerpo técnico y de lo administrativo. Lo estamos haciendo por zonas, vamos a una cremonia llevamos nuestra guía de observación, vemos bibliotecas, vemos rincones de lectura, vemos simulacros, vemos que las escuelas cuenten con zonas de seguridad distribuidas, etc.
- = La siguiente actividad es reunirme con los supervisores después de que he sacado mis conclusiones: miren observé esto en las escuelas, después, tenemos una reunión con directores, supervisores, con directores para no perder el enlace y no perder comunicación. Esa reunión con directores nos sirve para generar un intercambio de experiencias del cual cada quien puede tomar lo que considere pertinente dentro de su trabajo, esto es lo que estamos haciendo.
- = Tengo tres meses en el sector, he visitado en forma completa tres zonas, con un total de 180 grupos. He pasado en forma personal a saludar al maestro, a observar en qué condiciones está su ámbito de trabajo, he visto sus pizarrones, su mobiliario, el asco del salón, la iluminación, la orientación. He preguntado al maestro si tiene sus materiales didácticos, si todos sus niños tienen los libros de texto, si tiene su plan y programa. Todo lo registro en una guía de observación, y todo eso me va a servir para la reunión con los supervisores. Ahora estamos generando algo a la inversa, es-

tamos realizando guías de observación para los directores para saber por ejemplo si está al corriente el libro de asistencia y puntualidad, si el maestro lleva al corriente su avance programático, si su evaluación es total y continua; el director le contesta al supervisor, el supervisor me contesta a mí y nosotros generamos la segunda supervisión ahora de abajo hacia arriba.

Comentarios:

El principal objetivo es la supervisión. Se comenta que la forma de hacerlo es más amigable, de apoyo, de orientación. Se manifiestan las diferentes formas de realizar la función supervisora y el interés de los supervisores generales de sector y de zona para que los objetivos de la supervisión sean de apoyo y coordinación. Cabe recordar que a los puestos directivos se accede por méritos escalafonarios y que no hay ningún mecanismo de inducción al puesto. Son la experiencia docente y la práctica misma como director lo que los forma.

Pregunta 10

Forma en que los propios supervisores perciben su presencia al visitar las escuelas.

Respuestas:

- Ahora es diferente, ya no somos los inspectores, somos los compañeros, los facilitadores, eso es lo importante, tanto directores como supervisores y maestros formamos un solo cuerpo. Nos hemos integrado, incluso los propios compañeros nos dicen "oiga maestro, por qué no había venido" les gusta, les es agradable
- Depende la manera como llegue uno, ya existe un compromiso moral, es un compromiso de equipo.
- Los mismos directores ya no ocultan las cosas, antes, mi escuela esto, mi escuela aquello, toda la escuela era perfecta ahora vamos y los maestros directores plantean sus problemas, hay intercambio de opiniones se va obteniendo un liderazgo, se ha avanzado mucho.

Esto también ha sido muy favorable para los niños, ellos están muy familiarizados con nosotros, los niños se acercan y también los padres de familia ven que estamos trabajando en equipo, eso es importante.

Comentarios:

Los supervisores perciben un ambiente agradable al presentarse en las escuelas. En el caso de los supervisores *generales de sector* se observa interés en entablar comunicación no sólo con la instancia inmediata, sino con los directores de escuela, profesores, alumnos y padres de familia.

Los supervisores de zona entrevistados tienen muy clara su función y mencionan que su presencia en los planteles es bien recibida. Al haber sido profesores de grupo y directores escolares cuentan con una amplia experiencia.

Debemos precisar que las personas invitadas para la entrevista han sido sobresalientes en su desempeño profesional.

Pregunta 11

Asuntos que hacen que los supervisores visiten las escuelas.

Respuestas:

- Cuando hay problemas, como la cooperativa, problemas con un maestro... hay un maestro renuente a entregar alguna documentación, es la documentación lo que genera los problemas, no hay otra cosa grave.
- En problemas con niños les decimos a nuestros directores “ténganos informados con ese tipo de problemas”, para que cuando tengamos que asistir sepamos qué respuesta podemos dar, o qué solución. Es frecuente que asistamos en diferentes situaciones, conducta de niños, aprovechamiento.

Comentarios:

Se respondió la pregunta considerando el interés por resolver problemas, aunque también se invita a los supervisores a las ceremonias y eventos especiales.

Pregunta 11a

Asuntos de emergencia que hacen que llamen a los supervisores de zona a las escuelas.

Respuestas

- = Cuando los supervisores de zona tienen algún problema generalmente acuden al sector. Van al sector cuando han agotado todos los recursos.
- Son problemas con algún maestro.
- Problemas de documentación.
- Problemas con algún niño. Cuando el director agotó sus recursos nosotros debemos apoyarlo.
- = Los jefes de sector siempre estamos prestos a apoyar, no me gusta que los problemas salgan de mi sector.
- = Generalmente los supervisores resuelven los problemas en su zona.
- Cuando hay emergencias como cuando tiembla, se deben visitar todas las escuelas.
- Los "buzonazos" (quejas que llegan por Buzón Escolar) y hay que investigar, resolver y redactar el informe.
- Algún conflicto con trabajadores manuales.

Comentarios:

Se manifiesta el respeto a las jerarquías y competencias de cada autoridad, por eso son los supervisores de zona escolar los que tienen contacto directo con los asuntos de la escuela. Recurren a su superioridad cuando, como lo mencionan, han agotado todas las instancias. Los supervisores manifiestan atender con prontitud los asuntos de "emergencia" sin embargo sobresale su inconformidad al atender las quejas recibidas en "Buzón Escolar". La Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. ha implementado este sistema de recepción de quejas que permite a cualquier persona externar por vía telefónica sus quejas e inconformidades sobre la educación básica. Las quejas recibidas se canalizan al sector y zona correspondientes para hacerlas llegar a la escuela para su atención y respuesta, misma que debe enviarse a la subsecretaría anexando los documentos que soporten su atención. La cantidad de quejas recibidas y el largo proceso para su atención hacen que tanto el personal docente como el directivo manifiesten objeciones

Pregunta 12

Con todo lo dicho, ¿ se puede concluir que existe interacción comunicativa entre los diversos niveles de autoridad. ?

Respuestas:

- = Sí, estamos tratando de que haya comunicación siempre. Incluso con las direcciones operativas.
- = Los maestros ya conocen a los directores operativos que visitan las escuelas de manera espontánea, sin tanto protocolo.

Comentarios:

Derivado del Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del D.F. se ha dado énfasis a la comunicación entre los diversos niveles directivos a través del PROAADEP.

Pregunta 13

Reconociendo que hay una comunicación adecuada, ¿ cuales son sus sugerencias para mejorarla y consolidarla ?

Respuestas:

- Ampliar la tecnología.
- Ya se cuenta con computadoras en las escuelas, faltan en zonas y sectores para que haya un enlace.
- Que todas las escuelas tengan fax
- = Que los comunicados sean concretos.
- Que la transmisión de comunicados sea clara y precisa.
- Que no haya cambios en las indicaciones.
- Que se de un margen para entregar lo solicitado.
- Yo resumiría todo en la planeación, que se conozca la planeación.

- = Los medios son básicos y saberlos utilizar.
- Que no se distorsione la información.
- Que sea concreta, explícita la información.
- Evitar varias llamadas para diferentes comunicados, una sola vez todo.
- = Ha habido avances ahora de la Dirección Operativa ya no pide cada mesa, se hace a través de la oficina de promoción y servicios escolares (OPSE).
- Que la persona encargada de los comunicados sea la misma. Que no se dupliquen porque produce distorsión.
- = Que la comunicación de la Dirección Operativa, sea a través del sector escolar, indebidamente se habla a las zonas.

Comentarios:

En este apartado se sintetizan las propuestas, abarcando todos los aspectos referentes a formas y medios de comunicación por los cuales los propios supervisores reciben información e indicaciones. Se han dejado de lado propuestas sobre el propio desempeño como es la forma de realizar la supervisión, de estrechar la comunicación con los directores o la forma y frecuencia con que visitan las escuelas.

Pregunta 14

Posibilidad de una interacción comunicativa programada y constante entre el director operativo y los supervisores generales de sector.

Respuestas:

- Sí, si existe. Está PROAADEP. Ya tenemos marcadas las reuniones.
- = Sí, si tenemos comunicación con nuestro director operativo. Inclusive ha ido a las escuelas, al sector, ha estado en algunos problemas, presente con un servidor, su presencia ayuda en la solución de los problemas.

Comentarios:

Al aumentar la interacción comunicativa de las instancias superiores, se mejorará también entre los niveles de zona escolar y de escuelas.

Pregunta 15

Recomendaciones para aligerar las cargas administrativas de los directores de escuela.

Respuestas:

- Los medios son básicos.
- = Que todas las escuelas tengan fax.
- Hacer funcionar los medios de comunicación.
- Pero sobre todo saberlos utilizar.
- Primero que se dote. Primero hay que dotar porque para saberlo utilizar hay que tenerlo.
- = Avances los hemos tenido. Los que tenemos muchos años en esto nos hemos dado cuenta que se ha hecho un esfuerzo, se han hecho cambios positivos.
- = Desde que soy maestro de grupo, de hace 30 años a la fecha, he observado avances.
- Contar con medios adecuados, como el fax, para evitar distorsiones.

Comentarios:

Las respuestas de los supervisores de sector y de zona centran sus respuestas en la utilización eficiente de los medios de comunicación, y omiten mencionar otros aspectos importantes en la organización escolar como la planeación y la organización.

Pregunta 15a

Recomendaciones para evitar la distorsión.

Respuestas:

- = Sugiero esto: Que nos llegara por fax el documento rector.
- Debe ser clara y precisa porque por teléfono (en forma oral) también da lugar a que se distorsione, a que no se entienda (teléfono descompuesto).
- También al leer podemos tener una mala o buena interpretación.
- No se interpreta lo que yo quiero que se diga. Debe ser clara, precisa, concreta, explícita, explícita más que nada.
- = No toda la comunicación se puede pasar por fax.
- = La comunicación es una comunicación variada, no es un formato. Pero hablando de lo administrativo, que es lo que representa problema, ahí sí podríamos unificarlo con las situaciones.
- Esa unificación ayudaría mucho sobre todo a utilizar horas, minutos, en otra actividad.
- = Se ha visto que ha habido avances porque antes en las direcciones operativas, cada mesa generaba un pedimento que iba directo a las zonas y los sectores. Ahora ya coordina OPSE. Lo que falta es que OPSE optimice para que esa información sea directa al sector.
- Hay más comunicación entre sector y zona, ahí casi no hay distorsión, por el trato, porque estamos ahí no hay tanta distorsión. La distorsión viene a veces de OPSE. Falta precisar la información.
- = Precisar y otra cosa importante, no hacer dar tantas vueltas a: venga a recoger este documento. Va regresando al sector y otra vez "por favor manden, ¿Por qué no llamar una vez? Se evitaría tiempo, dinero.
- = Que en las entregas de material se hagan llegar directo, que no sean los sectores, o las zonas los encargados de dar ese tipo de materiales porque las zonas no recibimos viáticos para gasolina, para nada. Todo eso es desgaste para el supervisor, para sus secretarios.
- Que la persona encargada de dar los comunicados sea la misma. Un solo comunicado puede interpretarse diferente y eso genera las distorsiones

Hay comunicados del sector y luego llegan directamente de aquí de la dirección (operativa) y no coincide con lo que dice el sector. Al leerlo cambió.

= Indebidamente hablan a las zonas. La comunicación de dirección operativa debe ser, así ha sido siempre, al sector.

Comentarios:

En estas respuestas se retoman aspectos referentes a las deficiencias de los mensajes como de las características de organización de las instancias que conforman la Dirección de Educación Primaria.

Para concluir ¿desean hacer otros comentarios?

Pues nada más que hemos estado muy a gusto.

Cuadro Sinóptico de Respuestas y Propuestas a la entrevista a Supervisores Generales de Sector y de Zona.

Respuestas	Propuestas
<p>1 Medios de comunicación que usan las autoridades para comunicarse con el director de escuela:</p> <p>Teléfono.</p> <p>Intercomunicador</p> <p>Personalmente (se le envía la información o se le manda a llamar a la zona).</p> <p>Por radio-comunicador se reciben directamente de Subsecretaria los asuntos, no se pueden distorsionar.</p>	<p>Dotar a las escuelas de fax a los supervisiones de computadoras</p> <p>Optimizar el uso del radio-comunicador</p> <p>Evitar el "papeleo"</p> <p>Ampliar la tecnología</p>
<p>1a. ¿A que se refieren con "evitar papeleo"?</p> <p>Lograr comunicación mas directa.</p> <p>Usar más el radio-comunicador.</p>	<p>Lograr comunicación más directa.</p> <p>Usar radio-comunicador para que no haya distorsiones.</p> <p>Que no haya tantos comunicados.</p> <p>Que sean claros y precisos</p> <p>Que no se repitan los asuntos ni los comunicados.</p> <p>Que se respete la planeación.</p> <p>Que no se cambien las indicaciones.</p> <p>Que no se soliciten tantos asuntos administrativos</p>

<p>2 Asuntos que recibe el director de escuela, por los medios de comunicación:</p> <p>Oficios</p> <p>Circulares.</p> <p>Acuerdos.</p> <p>Invitaciones.</p> <p>Los inmediatos en los que tiene que actuar</p> <p>Calendarios de entrega de documentación.</p> <p>Son muchos los documentos que el Director tiene que hacer.</p> <p>Avisos de cambios en las indicaciones.</p> <p>Muchos asuntos administrativos.</p>	<p>Que no se distorsione la información.</p> <p>Que se de margen para atender lo solicitado.</p>
<p>3. Relación entre el plan de trabajo y los comunicados que recibe el director de escuela:</p> <p>Muy poca.</p> <p>3a) La constante afluencia de comunicados afecta el desarrollo de actividades pedagógicas.</p> <p>Si afecta.</p> <p>Son muchos los comunicados</p> <p>Se duplican las solicitudes.</p> <p>Se cambian las indicaciones.</p>	<p>Que se respeten las actividades técnico-pedagógicas y se pidan menos asuntos administrativos</p> <p>Que se respete la planeación.</p> <p>Saber utilizar los medios</p> <p>Que se pidan menos asuntos administrativos.</p>

<p>4 Características positivas y negativas de los comunicados que recibe el director escolar.</p> <p>Comunicados poco claros. A veces se distorsionan Deben unificarse.</p> <p>4a Quejas de los directores al simplificar los comunicados?</p> <p>No. se "clarifican" las generalidades. Se simplifican para facilitar el trabajo. Si todos tuviéramos fax se evitarían los cambios</p>	<p>Que se elaboren mensajes claros, precisos, sin distorsiones.</p> <p>Que las indicaciones del sector a las escuelas sea a través de las zonas.</p> <p>Unificar el uso de los mismos medios. Optimizar el uso del radio-comunicador</p>
<p>5 Posibilidad de evitar el poco tiempo para realizar lo indicado:</p> <p>Con organización Con planeación Que vengan desde la superioridad.</p>	<p>Que la organización y planeación llegue desde la superioridad.</p>
<p>6 Frecuencia de comunicación del director de escuela con sus autoridades</p> <p>Mucha con el supervisor de zona. Constante Vienen y vamos PROAADEP la ha aumentado.</p> <p>6a Cómo se define PROAADEP: Es un programa de apoyo a la actualización de directores de escuela primaria para fortalecer aspectos académicos</p>	<p>Disminuir cargas administrativas para visitar con más frecuencia las escuelas</p> <p>Posibilitar una verdadera comunicación</p>

<p>7 Frecuencia de visita del supervisor de zona a las escuelas:</p> <p>Damos mas tiempo a quien más lo requiere.</p> <p>Nuestra presencia apoya al director</p> <p>Tenemos una guía de observación</p> <p>Apoyamos en solución de problemas</p>	<p>Hemos tenido avances.</p>
<p>8 Frecuencia con que el supervisor general de sector visita las escuelas:</p> <p>No pueden ser constantes.</p> <p>Aprovechamos varios asuntos en las visitas.</p> <p>Visitamos varias escuelas de una zona.</p> <p>8a Posibilidades de visitas semanales.</p> <p>No es posible.</p> <p>Es difícil visitarlas tan seguido</p> <p>Las de mayor problemática se visitan con más frecuencia.</p>	<p>Apoyar más el trabajo de los directores</p>
<p>9.Principales objetivos que cubren al visitar las escuelas</p> <p>Apoyar</p> <p>Orientar</p> <p>Cubrimos varios aspectos.</p> <p>Asistimos a ceremonias</p> <p>Visitamos las escuelas, los grupos y saludamos a los niños</p>	

<p>10 Forma en que se percibe la presencia de los supervisores en las escuelas:</p> <p>Les gusta, nos reciben bien.</p> <p>Depende cómo lleguemos.</p> <p>Es natural, los directores ya no ocultan las cosas.</p> <p>Vamos obteniendo liderazgo.</p> <p>Los niños están familiarizados con nosotros.</p>	<p>Aumentar la familiaridad en el contacto con la comunidad educativa.</p> <p>Trabajar en equipo.</p> <p>Apoyar el trabajo de los directores</p>
<p>11. Asuntos que propician que los supervisores sean llamados a las escuelas:</p> <p>Generalmente problemas con niños, de documentación, con algún profesor.</p> <p>Asuntos específicos.</p> <p>11^a Asuntos de emergencia que los requieren en las escuelas.</p> <p>Problemas específicos con algún trabajador manual, algún profesor, o con algún alumno.</p> <p>Problemas de documentación.</p> <p>Emergencias (temblores)</p> <p>Atender quejas de buzón escolar.</p> <p>Los asuntos casi siempre se resuelven en la zona</p> <p>Cuando el supervisor de zona tiene algún problema, acude al sector</p>	<p>Evitar tantas quejas de Buzón Escolar.</p>

<p>12 Se concluye que existe interacción comunicativa.</p> <p>Si</p> <p>Estamos tratando que haya aún con los directores operativos.</p> <p>Los directores operativos también visitan las escuelas y sin tanto protocolo.</p>	
<p>13 Sugerencias para mejorar la interacción comunicativa.</p> <p>Todo lo que se ha dicho</p>	<p>Ampliar la tecnología.</p> <p>Dotar de fax y computadoras a todos los niveles.</p> <p>Que se permita mayor enlace.</p> <p>Que los comunicados sean claros.</p> <p>Que su transmisión sea precisa</p> <p>Que no se cambien las indicaciones.</p> <p>Que se de margen para entregar lo solicitado.</p> <p>Resumiríamos todo en la planeación, que se conozca.</p> <p>Saber utilizar los medios.</p> <p>Que no se distorsionen los mensajes</p> <p>Evitar varias llamadas para diferentes asuntos, todo de una vez</p> <p>Que no se dupliquen los asuntos</p> <p>Que la comunicación de la dirección operativa sea a través de los sectores, no directo a las zonas.</p> <p>Todo lo que se ha dicho.</p>

<p>14 Posibilidad de interacción comunicativa entre el director operativo y los supervisores generales de sector.</p> <p>Esta señalada en las reuniones PROAADEP</p> <p>Su presencia ayuda a resolver problemas.</p>	
<p>15 Recomendaciones para aligerar las cargas administrativas de los directores escolares.</p> <p>Los medios son básicos.</p> <p>Saberlos utilizar.</p> <p>Que todas las escuelas tengan fax.</p> <p>Con el fax se evitan distorsiones.</p> <p>15ª Recomendaciones para evitar distorsiones</p> <p>Tener por fax un documento rector.</p> <p>La información debe ser precisa, en ocasiones por teléfono se cambia.</p> <p>Unificar la comunicación.</p> <p>Que OPSE mejore la información y la envíe directo al sector.</p> <p>Que sea la misma persona la que trasmita la información.</p>	<p>Las respuestas son propuestas</p>

Cuadro No 39

Respuestas a la entrevista con directores de escuela primaria

Se realizó en las oficinas de la Dirección de Educación Primaria No. 1 la entrevista con 5 directores de plantel. Antes de iniciar se leyeron las preguntas y se les pidió autorización para grabar.

Las preguntas, similares a las de los supervisores escolares, consideraron los siguientes aspectos: los medios de comunicación que usan las autoridades para comunicarse; los asuntos que reciben por esos medios; las características positivas y negativas que tienen los mensajes recibidos; la relación entre el plan de trabajo anual y los comunicados que recibe; la frecuencia con que reciben las visitas de sus autoridades y los objetivos que cubren al visitar las escuelas y finalmente se solicitaron propuestas para ampliar y mejorar la comunicación. Anexo 6.

La entrevista con directores de escuela primaria duró 90 minutos. Después de realizada la transcripción de la misma, se hizo una síntesis de las respuestas que se presenta a continuación. Cabe mencionar que los directores entrevistados abundaron en cada respuesta relacionando el tema con experiencias particulares, lo que propició que se ampliaran las respuestas.

Pregunta 1

Medios que usan las autoridades para comunicarse con directores de escuela primaria.

Respuestas:

La comunicación es continua, lo más común es el teléfono.

A través de trabajadores de apoyo.

Verbal.

Quienes estamos cerca, generalmente es directa, nos llaman a su oficina. Ahí tienen un cuaderno de comunicados donde firmamos de enterados.

Los supervisores de zona han implementado dar el recado por teléfono y cuando vamos a la zona firmamos de enterados para que conste la fecha y lo que se dijo.

El radio-comunicador.

Una propuesta sería tener fax en las escuelas. Uno para cada escuela, si hay dos turnos, que cada turno tenga su fax. Las zonas y los sectores tienen fax, pero de zona a escuela no hay comunicación por esta vía.

Las computadoras que están dando a las escuelas traen fax, pero no lo podemos usar porque no hay todavía computadoras en las zonas y los sectores.

Comentarios:

Sobresale que la comunicación que se entabla implica entrega de documentos. Los trabajadores de apoyo realizan la función de llevar y traer documentos. Se menciona el fax como un medio de comunicación necesario en las escuelas y se observa que no se han unificado los mismos medios de comunicación en los diversos niveles de autoridad: Los supervisores de sector tienen fax, las escuelas computadoras, los supervisores de zona ni fax ni computadora. La Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, ofreció dotar de fax a las supervisiones escolares y a las escuelas oficiales en el próximo ciclo escolar 1997-1998.

Pregunta 2

Asuntos que reciben los directores de escuela primaria por estos medios.

Respuestas:

Comunicados.

Asuntos de buzón escolar

Asuntos de carácter técnico-pedagógico.

Indicaciones que vienen en cascada de Carrera Magisterial.

Desayunos escolares

Sobre la calidad del aire, por radiocomunicador.

Concursos.

Convocatorias.

Sobre programas a desarrollar.

Aspectos administrativos.

Información de cursos y talleres.

Comentarios:

Los directores de escuela primaria reciben comunicados sobre gran cantidad y variedad de asuntos que deben atender, los consideran excesivos y muchos sobre aspectos administrativos.

Pregunta 3

Relación existente entre el plan de trabajo anual y los comunicados que recibe el director de escuela primaria.

Respuestas:

Poca.

Se piden muchos asuntos administrativos.

Se nos ha dicho que debe respetarse el trabajo del maestro de grupo, pero a nosotros se nos solicitan muchas cosas, la mayoría no son técnico-pedagógicas.

Comentarios:

La relación entre el plan de trabajo que elaboran los directores al inicio de cada ciclo escolar tienen poca relación con los asuntos solicitados por sus autoridades durante el desarrollo del curso. Manifiestan que los asuntos solicitados son más de carácter administrativo que pedagógico.

Pregunta 4

Características -positivas y negativas- que tienen los mensajes recibidos por estos medios.

Respuestas:

Son imprecisas.

Hay una serie de contradicciones, tenemos el documento, nos apegamos a él, hacemos el trabajo de esa manera y nos dicen "así no, repítalo". Quedamos mal con los maestros cuando les pedimos lo vuelvan a hacer.

No se ponen de acuerdo con lo que piden.

Se observa que cada sector trata de hacer lucir su trabajo y compiten para ello, cada secretaria pide los asuntos a las zonas de manera diferente y eso confunde.

Hay una cascada y un paternalismo de revisiones.

No dan suficiente tiempo para realizar lo solicitado.

Después de habernos presionado para entregar, los trabajos permanecen en la zona varios días.

No se respetan las indicaciones de los documentos.

Comentarios:

En las respuestas no se hace referencia directa al contenido de los mensajes, ni a la forma en que se elaboran los documentos, sino a las características de organización existente en las supervisiones de zona y sector como: duplicidad de solicitudes, competencia entre secretarios de las propias supervisiones, premura en las solicitudes, cascada de revisiones, etc.

Pregunta 5

Deficiencias que observan los directores de escuela en los mensajes recibidos de sus autoridades.

Respuestas

Imprecisas.

Ya lo comentamos, se improvisa .

La carga administrativa es mucha, se habla de *simplificación administrativa* y cada vez es más complicado.

Que no cambien las indicaciones.

Nos dijeron que nuestras actividades se iban a regir por la Carpeta del Director pero no es así y sobre la marcha se agregan actividades.

Es un papeleo tremendo.

La base de la comunicación está en el respeto, respeto que deben brindarnos en nuestras actividades, en los tiempos. Que sean realistas.

Descuidamos lo técnico-pedagógico.

Se enciman los asuntos.

*Sufrimos además la falta de profesores. No les aplican los descuentos.

*No los sustituyen de inmediato cuando solicitan licencia o se cambian de plantel.

*No tenemos secretarias en las escuelas porque no se les permite entrar a Carrera Magisterial.

*Cada mesa de la dirección operativa solicita algo, se duplican las solicitudes.

Que en las escuelas contemos con el apoyo de un director administrativo y de un *director técnico-pedagógico* como en las empresas particulares.

Comentarios:

Al responder la pregunta se abunda en problemáticas más allá de lo que contienen los mensajes recibidos. Se han marcado con un asterisco las respuestas de este tipo, mismas que por reflejar situaciones concretas de los directores de escuela han sido registradas.

Pregunta 6

Frecuencia con que recibe la visita de su autoridad inmediata.

Respuestas:

Mi supervisor de zona se presenta cada lunes a ver la ceremonia.

Cuando hay problema; a regañar.

Cuando hay problemas con padres de familia.

Van cuando reciben llamadas de Subsecretaría para que se investiguen casos.

Comentarios:

No se menciona en las respuestas una visita planeada de supervisión ni actividades específicas organizadas por el supervisor de zona sobre cuestiones técnico-pedagógicas.

Pregunta 7

Objetivos que cumple el supervisor de zona cuando visita los planteles.

Respuestas :

Si la supervisión de zona está en la escuela, como en mi caso, el supervisor se vuelve de casa, ve a diario el trabajo y no hay problema.

Una función primordial sería de apoyo al director para mejorar la situación técnico-administrativa.

Visita los grupos. Vamos los dos, checamos, así nos apoyan.

Las visitas son más de carácter administrativo.

Hay de supervisores a supervisores; hay quienes hacen superficialmente su trabajo.

Comentarios :

La variedad de comentarios nos da una gama de objetivos que cumplen los supervisores al visitar las escuelas y las formas tan diversas de supervisar. Se consiguan respuestas emotivas y valorativas.

Pregunta 8

Frecuencia con que el supervisor general de sector visita las escuelas.

Respuestas:

En Navidad (risas).

Cuando hay problemas.

Cuando hacemos algo malo.

Hay situaciones diferentes.

No hay una frecuencia.

A veces tenemos su presencia "telefónica; se preocupa, están al pendiente, se enteran de nuestros problemas e intervienen para su solución.

Comentarios:

Se observan también las diversas formas de trabajo de los supervisores generales de sector. Cada director de escuela entrevistado depende de una supervisión escolar diferente, que a su vez son coordinados por diferentes supervisores de sector, lo que se refleja en la forma diferente de responder las preguntas.

Pregunta 9

Visita de otras autoridades a las escuelas primarias.

Respuestas:

A veces de personal de Subsecretaría.

Raras veces de la dirección operativa o de la dirección de primaria.

Las autoridades nos exigen pero no nos valoran.

Nuestro sistema se ha vuelto frío.

Nuestros valores humanos se han ido olvidando.

Debemos apoyarnos entre nosotros.

En otras instituciones las personas que están en nuestro nivel reciben un bono especial; los directores ganamos menos que los profesores con carrera magisterial.

Comentarios:

Las acciones para acercar a los diversos niveles de autoridad han hecho más constantes y naturales sus visitas a los planteles, de ahí que ya no constituya un acontecimiento extraordinario, su presencia en las escuelas.

Pregunta 9A

Apoyo que ofrecen las reuniones organizadas por PROAADEP?

Respuestas:

Convenimos todos, es bonito reunirnos, pero a la hora que lo queremos poner en práctica lo tratado, resulta que estamos recargados de trabajo.

Comentarios:

El exceso de cargas de trabajo dificulta que los directores escolares pongan en práctica las sugerencias ofrecidas en las reuniones PROAADEP.

Pregunta 10

Consideración de las visitas de sus autoridades.

Respuestas

De supervisión, a dar indicaciones.

Vienen a ver que tal administradores somos.

Vienen poco, generalmente nosotros vamos.

Cuando los invitamos.

Hay de supervisores a supervisores.

Comentarios:

Nuevamente resaltan las formas diferentes de contestar, en base a la forma que cada supervisor realiza su trabajo. Los supervisores visitan poco las escuelas, la interacción comunicativa se da con la visita del director a la zona escolar y por otros medios como el teléfono y el mensajero.

Pregunta 11

Objetivos que cubren las autoridades al visitar las escuelas primarias.

Respuestas:

Los supervisores de zona, que son los que mas vienen, cubren los objetivos necesarios de supervisión: visitan grupos, saludan a profesores y alumnos, firman el libro de visitas.

Muchas visitas son de carácter administrativo.

Nos aconsejan en problemas pedagógicos.

A veces vienen a la escuela a investigar asuntos o quejas... luego le llega al maestro una "nota de extrañamiento".

Responden a las quejas de padres de familia o asuntos de Buzón Escolar.

Sólo cuando encuentran fallas.

Comentarios.

Se manifiesta la comunicación con el supervisor escolar. No mencionan la visita de otras autoridades.

Pregunta 12

Asuntos que tratan los directores de escuela con sus autoridades.

Respuestas:

Generalmente, responder información solicitada.

Entregar lo solicitado.

Rara vez se puede pedir apoyo.

Reportar inasistencias de los profesores.

Solicitar que se cubran los grupos.

Información a través de documentos.

Hacer consultas.

Para solicitar el visto bueno para tramitar asuntos en otras instancias o dependencias.

A veces dejamos de tener beneficios en las escuelas porque las autoridades no nos apoyan.

Comentarios:

Los directores piden que se les respete y valore, que les lleguen las indicaciones por una sola línea, sin embargo en estas respuestas se manifiesta el deseo de realizar los trámites en forma autónoma.

Pregunta 13

Propuestas para que exista una verdadera interacción comunicativa.

Que la información llegue por fax a las escuelas.

Respeto a los tiempos.

Que falten menos los profesores y si faltan que realmente les apliquen los descuentos.

Que nos quiten tanto papel, tanta gráfica.

Que conozcan nuestro trabajo, nuestra experiencia, nuestra trayectoria y nuestras vivencias con los niños.

Que la normatividad no se aplique tan friamente.

Que nos valoren

Que respeten las actividades planeadas.

Que evitemos las simulaciones.

Que den tiempo suficiente para atender lo solicitado.

Que no envíen profesores con problemas (rechazados de otros planteles).

Que no pidan acuse de recibo para todo.

Las reuniones de PROAADEP han servido, pero estamos recargados de trabajo.

Que apoyen las gestiones que realizamos ante otras instancias, como la Delegación Políticas donde se ubica la escuela

Que las escuelas tengan apoyo, un director administrativo, un director técnico. De menos que cada escuela, sea de 6 o de 12 grupos cuente con secretario y adjunto.

Que los apoyos en las escuelas no sean profesores con cambio de actividad (profesores a quienes el ISSM diagnostica una incapacidad para estar frente a grupo) porque no son un apoyo.

Comentarios

En las propuestas se conjugan varios aspectos como la solicitud de respeto a lo planeado, precisión en los asuntos, apoyo para resolver los problemas, valoración de su persona y su trabajo y apoyo para realizar gestiones ante otras instancias.

Las propuestas mencionadas permite observar que a pesar de que existe una relación del director de escuela con sus autoridades, falta una verdadera interacción comunicativa en donde se conozcan, analicen y atiendan los asuntos, se conozca y reconozca el trabajo de los directores de escuela primaria. Se observa el deseo de que se les deje en libertad de realizar gestiones ante diferentes instancias, sin la intervención de sus autoridades.

Se cierra este apartado con un cuadro que sintetiza las respuestas y propuestas de los directores de plantel entrevistados. Cuadro 39.

Cuadro sinóptico de respuestas y propuestas a la entrevista con Directores de Escuela Primaria

Respuestas	Propuestas
<p>1. Principales medios utilizados por las autoridades para comunicarse con los directores de escuela primaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono. - Mensajeros - Personalmente (nos llaman a la supervisión) 	<ul style="list-style-type: none"> - Que doten a las zonas y escuelas con fax. - Tenemos computadoras pero las zonas y los sectores no. - Que nos conectamos a una red computarizada. - Disminuir cargas administrativas. - Usar el radiocomunicador. - Que no se dupliquen los canales, todo por una sola vía.
<p>2. Asuntos que se reciben en las escuelas por estos medios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicados de todo tipo - Desayunos escolares - Campañas de vacunación. - Carrera magisterial - Indicaciones que vienen en cascada. - Buzón escolar - Concursos - Convocatorias - Programas a desarrollar. - Aspectos administrativos - Información de cursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Que no se acorten los tiempos de entrega de lo solicitado - Que no se cambien las indicaciones. - No deformar los comunicados. - Que sea menos papeleo - Que no se cambien los tiempos. - Que no dividan ni dupliquen los asuntos. - Disminuir lo administrativo - Que no se descuide lo pedagógico - Qué se organicen las actividades. - Que descuenten a profesores faltistas. - Que las mesas de la dirección operativa no dupliquen las solicitudes
<p>3. Relación entre el plan de trabajo anual y los comunicados que se reciben.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca - Se respeta el trabajo del maestro de grupo pero no el del director - Se solicitan muchos asuntos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Que haya planeación - Que se organicen las actividades. - Respetar lo planeado

<p>4 y 5. Características tienen los mensajes que recibe el director de escuela primaria</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprecisos - Contradictorios - No se ponen de acuerdo con lo que piden. - Hay una cascada de revisiones - No respetan los asuntos que tenemos. - No respetan las indicaciones de los documentos - No dan suficiente tiempo para realizar lo solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deben turnarse por escrito y buscar un mecanismo 100% efectivo. - Que se revisen, que sean claros, precisos, oportunos. - Que no se pida acuse de recibo para todo. - Que lleguen por una sola vía.
<p>6. Frecuencia con que recibe la visita de su autoridad inmediata (supervisor de zona).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada lunes a la ceremonia. - Cuando hay problemas. - En mi caso no tengo su presencia física, pero telefónica si, está enterado de mis problemas y se preocupa por resolverlos. - Cuando reciben quejas. - Hay situaciones diferentes en cada zona escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Que sean visitas planeadas. - Que valoren nuestro trabajo. - Que nos den indicaciones. - Que nos ayuden a resolver los problemáticos
<p>7 Objetivos que cumple el supervisor de zona al visitar los planteles</p> <ul style="list-style-type: none"> - De supervisión - Son más de carácter administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Que nos orienten - Que apoyen nuestro trabajo

<p>8. Frecuencia con que recibe la visita del supervisor general de sector</p> <ul style="list-style-type: none"> - En navidad (risas) - Llevo tres años en la escuela y me ha visitado tres veces. - Llevo tres años en la escuela y no me ha visitado nunca. - De la zona y el sector me visitan sólo si encuentran fallas - Depende de las situaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Que visiten las escuelas y conozcan nuestro trabajo. - Que no vayan sólo cuando hay problemas. - Que nos apoyen en aspectos técnico pedagógicos y en los administrativos
<p>9. Frecuencia de visita de otras autoridades.</p> <p>En casos específicos.</p> <p>-Recibí visitas de subsecretaría al participar en un proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que se visiten más las escuelas. - Que se vea y reconozca nuestro trabajo
<p>10. Forma de considerar la visita de las autoridades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De supervisión. - A dar indicaciones. - Vienen poco - Son más frecuentes con PROAADEP - PROAADEP ha permitido más interacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se respeten las actividades planeadas. - Que nos valores. - Que se logre interacción. - Que la <i>normatividad</i> no se aplique fríamente. - Que hagan visitas de coordinación.
<p>11. Objetivos que cumplen las autoridades en sus visitas</p> <ul style="list-style-type: none"> - De carácter administrativo - Aconsejar en problemas pedagógicos - Cuando hay problemas - Investigar quejas. - Cuando hacemos algo malo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que nos asesoren y orienten
<p>12. Asuntos que tratan los directores con sus autoridades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responder información - Entregar lo solicitado. - Consultar - Reportar inasistencias de profesores - Conseguir el visto bueno para tramitar asuntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se den indicaciones claras y precisas - Que no cambien indicaciones - Que no envíen profesores con problemas - Que den libertad para gestionar ante otras instancias

13. Propuestas para que exista una verdadera interacción comunicativa.

Todo lo dicho

- Quitar tanto papeleo, tanta gráfica.
- Valorar nuestro trabajo
- Conocer nuestra trayectoria, nuestra experiencia, nuestras vivencias con los niños.
- Respetar las actividades planeadas.
- No solicitar acuses de recibo para todo
- No cambiar las indicaciones
- Apoyar en las gestiones que hacemos ante otras instancias.
- No enviar profesores con problemas.
- Las reuniones de PROAADEP han servido pero estamos recargados de trabajo.
- Disminuir cargas administrativas

Cuadro No. 40

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al llegar al final de nuestro estudio es posible la presentación de las siguientes conclusiones que se obtienen, en primer lugar, de relacionar las características de la Dirección de Educación Primaria con los conceptos incluidos en el marco teórico; en segundo de comparar los resultados contenidos en los cuadros analítico-sintéticos y por último de la confrontación de los resultados con las hipótesis planteadas.

Los directores de escuela primaria del Distrito Federal desarrollan su trabajo en la Dirección de Educación Primaria, unidad administrativa de la Secretaría de Educación Pública que, como todas las organizaciones de nuestra sociedad mexicana se encuentra regida por un conjunto de políticas y estrategias institucionales que influyen de manera determinante en las acciones y en el comportamiento de sus miembros. Acciones y comportamiento que no se realizan en el vacío ni en forma desvinculada sino que se sustentan en el conjunto de prácticas institucionales -creencias, tradiciones, costumbres, normas- que rigen en un sistema social determinado dándole coherencia y estabilidad.

La estabilidad del sistema político mexicano se sustenta por lo tanto en sus instituciones, de ahí que el desempeño de los directores de escuela primaria debe ser comprendido dentro de todo este contexto general en donde se determinan las políticas a desarrollar en un periodo determinado, dentro del marco normativo prevaleciente.

El contexto institucional de la Dirección de Educación Primaria se establece en El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, que en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 incluye las políticas educativas correspondientes. Derivado de ello la Secretaría de Educación Pública implementó, a través de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F., el Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal que enfatiza tres estrategias básicas para mejorar la gestión escolar: impulso a la planeación, organización de los servicios educativos y fomento a la comunicación. El programa inició su aplicación en el ciclo escolar 1996-97.

Por lo anterior se comprueba que las acciones al interior de las instituciones del gobierno federal son resultado de la adecuación específica de las estrategias

establecidas en el nivel estratégico o institucional mismas que son interpretadas y aplicadas a través de los niveles intermedio y operacional.

Por su tamaño y complejidad en las instituciones mexicanas sobresale la forma burocrática de administración, caracterizada por un riguroso apego a reglas y lineamientos sustentada en un rígido respeto de las líneas de autoridad establecidas. Tal es la forma organizativa de la Dirección de Educación Primaria en donde se aplican, de manera poco flexible, los principios básicos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

La administración de la educación en nuestro país se organiza, como en todas las organizaciones a tres niveles:

El nivel institucional o estratégico corresponde a las altas autoridades (secretario, subsecretarios) quienes dictan las políticas estratégicas y los objetivos institucionales en materia educativa.

El nivel táctico, mediador o gerencial, conformado por el director de educación primaria, los directores operativos y los cuerpos de supervisión (supervisores de sector y de zona escolar) quienes interpretan y difunden los objetivos institucionales plasmados en acciones tácticas organizadas con base en rutinas y procedimientos generales, con una dirección enfocada en la comunicación, la motivación y el liderazgo de las unidades o departamentos y con un control también táctico que consiste en la evaluación y el control de las subunidades bajo su tramo de control.

El trabajo del director de escuela primaria y del supervisor de zona escolar se ubican en el nivel operacional que se concreta en la realización y supervisión de tareas específicas, con un diseño organizacional por funciones, con una dirección mayormente supervisora y motivacional, aplicando un control específico y detallado y una evaluación del desempeño individual, orientado a la corrección inmediata.

La comunicación que se realiza al interior de la Dirección de Educación Primaria tiene las siguientes características: predominio la comunicación formal u oficial, con sus formas tradicionales de interacción: vertical, horizontal, transversal y circular pero donde también se realiza, con gran efectividad, la comunicación informal que apoya de manera sobresaliente a la formal ampliando la interacción y favoreciendo la efectividad en el trabajo

Por medio de la comunicación vertical -a través de sus dos modalidades, descendente y ascendente-, se realizan las interacciones básicas de una organización. Se difunden las normas y lineamientos, se dan a conocer los propósitos y objetivos y se organiza el trabajo; de igual manera se conocen las opiniones de los empleados al recibir informes, reportes y sugerencias.

A través de la comunicación vertical descendente los directores de escuela primaria reciben de la superioridad las normas y lineamientos para realizar su trabajo, conocen los objetivos de la institución y están en posibilidad de cumplir con las tareas que les corresponden. Consideran que existe un uso excesivo de esta forma de comunicación.

A través de la comunicación vertical ascendente el director de escuela primaria está en posibilidad de preguntar, opinar, sugerir, solicitar. Es de suma importancia porque les permite a las autoridades conocer situaciones específicas de la gestión escolar, desafortunadamente su uso es mucho menor que la comunicación vertical descendente y en gran medida depende de la oportunidad que las autoridades le brinden para realizarla.

La comunicación horizontal, que tiene que ver con la especialización de las funciones, se realiza principalmente entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico. Por el contacto frecuente que tienen los directores de plantel, debido a la cercanía en que se ubican sus escuelas y a la interacción que entablan al convocados frecuentemente a reuniones en las supervisiones escolares, logran entre ellos una estrecha comunicación horizontal, por medio de la cual se hace posible ampliar el intercambio y la interacción entre los propios directores y con sus autoridades; lograr una mejor definición de objetivos; y por lo tanto, que exista mayor participación en la toma de decisiones.

Otro tipo de comunicación utilizado ampliamente por los directores de plantel, es la informal, que resulta ser altamente benéfica en el cumplimiento de los objetivos de la institución ya que al realizarse en todos sentidos permea todos los ámbitos de la unidad administrativa, amplía la interacción de sus miembros, las relaciones humanas y favorece el trabajo en equipo y la efectividad en el trabajo.

En la realización de las actividades de los directores de escuela primaria se manifestó el amplio uso de la comunicación directa o cara a cara y de la

intermedia, formas que permiten mayor comunicabilidad y posibilitan en gran medida el trabajo en equipo. A pesar de su eficiencia, un amplio porcentaje de directores se queja del abuso que de la comunicación directa hacen sus autoridades inmediatas y de las continuas llamadas para que asistan a las oficinas de la supervisión escolar a recibir documentos e indicaciones. Manifestaron también lo escasa y poco frecuente que resulta la comunicación directa con otros niveles de autoridad. Desconocen los niveles por los que pasa un proceso administrativo cuya función primordial es interpretar y operar las políticas estratégicas determinadas.

En la interacción comunicativa de los directores de escuela primaria con sus autoridades se cumplen principalmente las funciones referencial, apelativa, implicativa y metalingüística por codificar mensajes destinados a informar, motivar y explicar.

Los medios de comunicación que apoyan el trabajo de los directores de educación primaria son: teléfono, receptor de radiocomunicados y mensajero. Carecen de fax y aunque cuentan con computadoras no se usan para la intercomunicación. Al no contar con los mismos medios que sus autoridades se dificulta para el director escolar la recepción exacta de los oficios y comunicados, que son "clarificados" y/o "simplificados" por las autoridades cumpliendo la función táctica o mediadora de interpretar y adecuar los objetivos generales o estratégicos para que sean operados por la base trabajadora.

Los directores de las escuelas primarias expresaron la urgente necesidad de contar con fax en las escuelas puesto que su uso posibilitará la transmisión simultánea e inmediata de documentos, respetando los contenidos originales.

A partir del ciclo escolar 1997-98 se inició la entrega de computadoras a las escuelas, se continuará después con su entrega a las supervisiones y a las jefaturas de sector, para iniciar la implementación de una red que permita la intercomunicación por esta vía.

Los mensajes que reciben los directores de escuela, tanto orales como escritos, cumplen los propósitos de mantenimiento y de tarea, es decir, los destinados a cubrir principalmente las funciones de informar, regular, persuadir e integrar. El uso del código utilizado por la autoridad-emisora para codificarlos no siempre es el más adecuado, de ahí que los directores expresen recibir mensajes poco claros. Los métodos para su difusión no son homogéneos y en muchos casos

dependen de las habilidades personales de las autoridades. Es aquí donde el carisma y el liderazgo cobran importancia e influyen para la mejor recepción decodificación y aceptación de los mensajes. Una adecuada codificación posibilitara mayormente la función operativa de los directores escolares.

Los tipos de liderazgo que desarrollan los directores de escuela primaria son muy variados y dependen principalmente de sus características personales y de su experiencia docente. No existe capacitación para desarrollarlo y se apoyan más en la autoridad que su cargo les otorga.

Sin tener conocimiento de ello, aplican diferentes tipos de liderazgo según las tareas a desarrollar como son el conductual, el de desempeño de tareas, el de mantenimiento grupal y los de intercambio y participación. Por ser directivos destacados no se observa el liderazgo que deja hacer.

No existe capacitación para el puesto de director de escuela primaria, al que se accede únicamente después de haber sido profesor de educación primaria. La Dirección de Educación Primaria no cuenta con un sistema de inducción al puesto ni de capacitación para los directores de plantel ni para ninguno de sus niveles directivos. En ocasiones se recurre a diversos cursos que ofrece la Dirección de Capacitación de la propia Secretaría de Educación Pública o, en forma aislada y esporádica, algún sector o supervisión escolar solicitan se adecuen algunos para resolver requerimientos o problemáticas específicas.

La motivación para el trabajo es otro aspecto no considerado en toda su magnitud sobretodo por los niveles de supervisión. Resulta indispensable que sea considerada por las autoridades del nivel táctico pues uno de los principales requerimientos de los directores de escuela primaria es que se conozca, reconozca y valore su trabajo.

A raíz del Programa de Fortalecimiento para las Escuelas del Distrito Federal, las autoridades de la Dirección de Educación Primaria han iniciado diversas acciones para lograr los objetivos planteados. Entre ellas destaca el Programa de Acciones de Apoyo a los Directores de Educación Primaria (PROAADEP) que acerca a los directores escolares con sus autoridades al realizar un trabajo conjunto de planeación y organización escolar aumentando la interacción comunicativa. Por su reciente aplicación, este programa no permite aún su evaluación, sin embargo se han expresado de parte de directores y autoridades comentarios favorables.

Al cerrar esta primera parte de conclusiones queda claro que para lograr una mayor y mejor comunicación del director de educación primaria con sus autoridades es necesario que en las estrategias que emanan de la propia Secretaría de Educación Pública se le otorgue la importancia que tiene y amerita así como que se conozcan y expliciten los mecanismos administrativos actuales que le permitan a todos los participantes del proceso educativo interactuar dentro de la complejidad de acciones y relaciones que intervienen en toda organización.

De los cuadros analítico-sintéticos que se presentan en el capítulo tres se pueden consignar las siguientes conclusiones:

De los supervisores generales de sector y de zona. Insertos en las políticas determinadas por la superioridad y apegados al Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal consideran que ha mejorado su forma de supervisar; que se han acercado más a las escuelas y a la comunidad escolar; que su labor de supervisión es mayormente de orientación, de apoyo y colaboración y que *han mejorado y ampliado la interacción comunicativa entre ellos, con los directores de plantel y con otros niveles de autoridad.*

Saben, y lo manifiestan, que es necesario mejorar ciertos aspectos para optimizar la labor docente en general y la supervisión escolar en particular como: que se mejore y respete la planeación que se realiza en los altos niveles de la Secretaría de Educación Pública y en los niveles de autoridad de la Dirección de Educación Primaria; que se mejoren las formas de comunicación entre todos los elementos participantes; que se modernicen los medios de comunicación a su alcance, unificándolos en todos los niveles; que se les capacite en el uso adecuado y eficiente de dichos medios; que se disminuyan tanto para ellos, los supervisores como para los directores de escuela, las cargas administrativas y la duplicidad de solicitudes; que se de impulso al trabajo en equipo y se permita ampliar la interacción.

Consideran que los objetivos que cubren al visitar las escuelas son de supervisión, de apoyo, de orientación, de convivencia respondiendo también a las solicitudes de los directores para resolver problemas específicos. La mayoría de los entrevistados se preocupan por ser líderes naturales que orienten adecuadamente el trabajo de los directores pero desconocen técnicas específicas para optimizar su labor.

En cuanto a la forma y el contenido de los mensajes que reciben y a su vez transmiten a los directores escolares, los supervisores consideran que no siempre son claros, oportunos ni precisos. Por lo que manifestaron la necesidad de simplificarlos o clarificarlos cumpliendo con su función sustantiva de interpretar las políticas estratégicas y supervisar su difusión entre la base trabajadora. Consideran que al dotar de fax a las escuelas este problema disminuirá. Esperan que las supervisiones de zona y sector cuenten pronto con computadoras y que se les facilite su conexión a una red de intercomunicación.

De los directores de escuela primaria. Considerar un asunto de suma importancia el contar con mayor organización y planeación desde las instancias superiores de la Secretaría y que se respete en todos los niveles la planeación establecida; dotar a las escuelas de los medios y el equipo tecnológico necesario (fax, computadoras) para comunicarse, recibiendo la capacitación para el uso eficiente de dichos medios; disminuir las tareas administrativas que se les encomiendan ya que les restan tiempo para atender los asuntos pedagógicos que las escuelas demandan; recibir por una sola vía los mensajes que vienen de la superioridad para evitar distorsiones y duplicidad; que las autoridades se acerquen más a los planteles para que conozcan y apoyen su trabajo y en la solución de problemáticas; que las visitas que reciban de sus autoridades no sean únicamente de supervisión sino que los orienten, coordinen y controlen adecuadamente la gestión escolar; que las autoridades se preocupen por conocer su trayectoria, su desempeño y valoren su trabajo y que se les ofrezcan cursos de capacitación necesarios para mejorar su labor directiva.

La comunicación de los directores de escuela con los demás niveles de autoridad es más formal, ocasional y escasa. Manifiestan que se realiza en un clima de respeto siendo clara y cordial. Queda aquí representada la función de enlace del nivel táctico o intermedio entre el nivel estratégico y el operacional o técnico.

La frecuencia de comunicación del director de escuela primaria con sus autoridades varía según el rango jerárquico de autoridad con quien se realice. A mayor rango de autoridad la comunicación resulta más lejana. Con el supervisor de zona escolar, su autoridad inmediata, la frecuencia de comunicación es constante y la mayoría la considera directa, buena, eficiente y de cooperación, lo que reitera la relación mediadora del nivel táctico.

El 50% de los directores escolares consideran que los mensajes que reciben, principalmente de los supervisores de zona, son claros, precisos y oportunos; el

otro 50% los encuentran incompletos y confusos. Esta situación depende en gran medida de la forma en que los supervisores transmiten las indicaciones y los documentos a las escuelas. Se reitera la necesidad de una adecuada codificación de los mensajes.

Sin ser una deficiencia propia del contenido de los mensajes sino de la planeación del nivel táctico que compete a los cuerpos de supervisión, el 84% del total de los directivos encuestados y entrevistados consideran que los comunicados que reciben otorgan muy poco tiempo para realizar lo indicado, asunto que consideran de suma importancia para evitar errores al realizar con premura las actividades solicitadas.

Con todo lo aquí transcrito se puede comprobar que la comunicación de los directores de escuela primaria con sus autoridades es una comunicación institucional con el respeto a las líneas y niveles de autoridad que requiere otorgar mayor importancia a las funciones del proceso administrativo: planeación y organización de la gestión escolar con una dirección centrada en la motivación, el liderazgo y la comunicación y una supervisión adecuada para permitir la eficiencia en su labor directiva.

En relación con las hipótesis de trabajo se comprueba que la relación comunicativa que existe entre el director de escuela primaria y sus autoridades es una comunicación formal y autoritaria típica de una administración burocrática tradicional que se manifiesta en los aspectos ya señalados, quedando reducida la interacción comunicativa a la recepción de información e indicaciones para el desempeño de tareas y su cumplimiento inmediato.

Derivado de las políticas implementadas por el Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal, dirigidas a mejorar y respetar las estrategias básicas de la gestión escolar como son la planeación, la organización de los servicios educativos y el fomento de la comunicación, será posible lograr que se lleven a cabo las propuestas de los directores y supervisores escolares en beneficio de la eficiencia en las actividades.

Es conveniente resaltar que, como todo proceso ideológico, en la puesta en práctica de las estrategias educativas el director de escuela primaria y sus autoridades inmediatas realizan acciones que quedan fuera de su propia conciencia, por lo que desconocen su determinante papel operativo en la implementación y el mantenimiento de las estrategias educativas.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar la relación comunicativa entre el director de escuela primaria y sus autoridades, las que sabemos deberán implementarse desde la superioridad para integrarse, con apego a la normatividad establecida, a los mecanismos instituidos al interior de la dependencia y de toda la sociedad.

- Optimizar el proceso administrativo en todos los niveles de autoridad respetando las competencias de cada uno de ellos. Este aspecto fue reiterado por todos los participantes. Prestando mayor atención a este rubro será posible evitar varias de las problemáticas planteadas como: “el papeleo”, la necesidad de transcribir los oficios, la duplicidad y el cambio de indicaciones, así como la premura con que se solicita la atención de los asuntos. Por lo anterior, se recomienda respetar en todo lo posible la planeación inicial contenida en la Circular 001 (ahora Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Primaria), en la Guía para la Elaboración del Plan de Trabajo Anual, la Guía para la Evaluación y Ajustes del Plan de Trabajo Anual de las Escuelas Primarias, así como en el Catálogo de Proyectos y Servicios de Educación Primaria. Estos documentos contienen las acciones a desarrollar y son entregados al inicio de cada ciclo escolar, sirviendo de fundamento normativo para que cada director de escuela prepare su Plan Anual de Actividades.

- Dotar a los planteles educativos del equipo técnico requerido y ofrecer la capacitación necesaria para su uso eficiente logrando que se mejore la comunicación y por tanto la realización de las funciones docentes. Al contar en cada escuela con los medios de comunicación requeridos para hacer eficiente el trabajo, se logrará una comunicación ágil, clara, precisa y oportuna, evitando los problemas comentados por los directores y supervisores escolares y propiciando la interacción comunicativa entre todos los niveles y en todos sentidos.

- Implementar cursos de capacitación enfocados a cubrir los requerimientos de la labor directiva. La educación básica debe contar con directivos dispuestos, preparados, actualizados y capaces de desarrollar con eficiencia las labores de planeación, organización, dirección y control que la administración de las escuelas primarias requiere. Se recomienda brindar capacitación la cual deberá ser específica, oportuna, gradual y continua.

- Propiciar mayor comunicación directa entre el director de escuela primaria y sus autoridades, ampliando la frecuencia de reuniones que fortalezcan el trabajo académico de las escuelas. Los directivos participantes en el presente estudio reconocen los beneficios de la aplicación del “Programa de Acciones de Apoyo a Directores de Escuela Primaria” por lo que es recomendable ampliarlo, ya que además de cumplir con el propósito específico de orientar y apoyar las actividades de los directores escolares, permite la interacción entre ellos y con sus autoridades, lo que redundará en beneficio de la labor docente e influye en toda la comunidad.

- Simplificar las tareas administrativas de los directores de escuela primaria para que puedan dedicarse más a las actividades pedagógicas. Es importante insistir en este aspecto, procurando respetar las actividades contenidas en el Catálogo de Proyectos y Servicios y el Plan Anual de Trabajo de cada escuela. Aumentar la frecuencia de visitas de las autoridades a los planteles. Es conveniente que la presencia de las autoridades en las escuelas sean mayormente de apoyo, asesoría y orientación, propiciando la interacción y el trabajo en equipo y las relaciones amónicas para que la labor educativa se desarrolle en un ambiente de cordialidad y respeto.

- Conocer, motivar y apoyar el trabajo que los directores realizan en sus planteles. Los directores expresaron reiteradamente la necesidad de que su trabajo sea conocido y valorado, lo que mucho depende del papel de los supervisores escolares quienes deberán realizar adecuadamente la motivación del personal de las áreas ejerciendo un liderazgo legítimo y estrechando la comunicación.

- Aumentar el contacto de las autoridades con toda la comunidad escolar. Existe el interés de la Secretaría de Educación Pública de aumentar y estrechar la relación entre autoridades educativas, personal docente, alumnado, padres de familia y todos los sectores de la comunidad escolar, para lo cual la Circular 001 considera entre sus lineamientos la conveniencia de realizar con mayor frecuencia actividades que complementen la vida escolar. Es conveniente que en la planeación y organización de estas actividades extraescolares se incluya la participación de los diversos niveles de autoridad de la Dirección de Educación Primaria.

- Conviene enfatizar la urgente necesidad de que al interior de las dependencias del sector público nacional se implementen procesos administrativos modernos,

acordes a nuestra realidad, mismas que dentro de un enfoque global se adecuen al trabajo y complejidad de nuestras instituciones.

- Se recomienda instituir en la Dirección de Educación Primaria modernas formas administrativas, acordes con la necesidad de brindar un servicio educativo de calidad que consideren enfoques que toman en cuenta al medio, a las contingencias que se presentan y que a través de la motivación y la comunicación logren ofrecer un servicio educativo eficiente y eficaz.

Lograr las políticas estratégicas llevando a la práctica en todos las áreas de la dependencia los postulados administrativos que requieren del conocimiento del medio, de las contingencias que presenta, de la información con que se cuenta, de las tecnologías al alcance, del eficiente desarrollo de los recursos humanos por medio del trabajo multidisciplinario y la interacción comunicativa, entre otros.

Con todo lo anterior se puede esperar que la comunicación administrativa de los directores de escuela primaria en el Distrito Federal con sus autoridades se amplíe y mejore permitiendo además toda una serie de beneficios en el desempeño de sus funciones que redundarán en la calidad de la educación primaria del Distrito Federal. Acciones que como hemos visto deben ser instituidas por la superioridad.

BIBLIOGRAFIA

ALTHUSSER, Louis *La filosofía como arma de la revolución Cuadernos del pasado y el presente* No. 4. México, Siglo XXI, 1980. 146 p p.

BAJTIN M.M. *Estética de la creación verbal*. México, Siglo XXI, 1983 396 p.p

BITTI, Ricci y Bruna Zani. *La comunicación como proceso social*. México Grijalbo, 1983

CRAINER, Stuart. *Ideas fundamentales de la administración Pensamientos que han cambiado el mundo empresarial*. México, Panorama, 2ª. Ed., 1984.

CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la teoría general de la administración* México, McGraw Hill, 5ª. Ed., 1999 1056 p p.

DESSLER, Gari *Organización y administración. Enfoque situacional* Prentice Hall México, 1979. 410 p p

DEL CASTILLO Beatriz E et al "Introducción a la semiología de la publicidad" en *Comunicación Publicitaria* México, Trillas, 1988 p p. 43-86

FLORES DE GORTARI y Emiliano Orozco. *Hacia una comunicación administrativa integral* México, Trillas, 1993. 369 p.p

GARZA Treviño, Juan Gerardo *Administración contemporánea* México, McGraw Hill, 2ª ed , 1999 418 p.p

GOLDHABER, Gerald *Comunicación organizacional*. México, Logos, 1977

GONZÁLEZ Ochoa, César "La interpretación y la historia" en *Aproximaciones Lecturas de Textos*. Cohen, Ester. México, UNAM-IIF 1995 p p 94-102

Gran diccionario de la lengua española. España, Larousse 1998

KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich *Administración .Una perspectiva global* México, Mc Graw Hill, 11ª Ed , 1998

MIER, Raymundo *Introducción al análisis de textos* México, Terranova/ UAM-X, 1984 136 p p

PAOLI Antonio. *Comunicación e información Perspectivas teóricas*. México, Trillas, 1990. 138 p.p.

PIFFNER John y Frank Shewood *Organización Administrativa*. México, Herrero hnos, 2ª Ed , 1979

PRIETO Castillo, Daniel. *Discurso autoritario y comunicación masiva* México, Premio edit., 1992. 172 p.p.

REYES PONCE, Agustín. *Administración de empresas Teoría y práctica*. México, Limusa, 1984

SOTO Espinoza, Consuelo. *Desconcentración de la educación en México*. Tesis México, FCPyS-UNAM, 1984

WALDO Dwight. *Administración Pública La función administrativa Los sistemas de organización y otros aspectos* México, Trillas, 2ª ed , 1974.

WILLIAMS, Raymond *Los medios de comunicación social*. Barcelona, Península, 4ª Ed., 1984. 204 p.p

- ALEGRIA, Marganta y Sandro Cohen *Manual para el manejo de información en la investigación documental* México, UAM-A, 1ª ed , 1994 46 p p

- ROJAS Soriano Raúl *Guía para realizar investigaciones sociales* UNAM. México, UNAM, 1979

- PADÚA Jorge. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales* CM-FCE. México, CMex -FCE, 1987

- *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* Diario Oficial de la Federación México, 29 de diciembre 1976

- *Manual general de organización de la Secretaría de Educación Pública*. Diario Oficial de la Federación México, 16 dic 1994

Ley General de Educación SEP México, 1993

- *Reglamento Interior SEP* Diario Oficial de la Federación. México, 26 marzo 1994

Plan Nacional de desarrollo 1995-2000 Poder Ejecutivo Nacional México, 1995

Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal SEP-SSEDF México, agosto 1996

- *Manual de Organización de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F.*, nov. 1994.
- *Manual del supervisor de zona de educación primaria*. Proyecto estratégico 5 Fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los directivos escolares SEP. Organización y Métodos Educativos. México, 1986
- *Manual del director del plantel de educación primaria*. Proyecto estratégico No 5 Fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los directores escolares SEP-CIDAP. México, 1986.

"Los inventos que nacieron en el siglo XX" en *Conozca Más* (México, D F), 15 de julio de 1998, Año 9 No 7 p.p. 32-39.

"Transformados para las máquinas", "Me informatizo, luego existo", "Tecnoética" en *Muy interesante* (México D.F), s/f , Año XVI, No p.p. 6-12

MERGIER, Anne Marie "Globalifóbicos. Las redes de la resistencia" en *Proceso* (México, D F), 22 de abril de 2001, No. 1277. P p. 46-55

----- "Informe de inteligencia canadiense. El movimiento globalifóbico, imparable" en *Proceso* (México, D F.), 18 de marzo de 2001, No. 1272 P p 64-66

MONTES, Rodolfo. " Aires tempestuosos en la Cumbre de las Américas Los globalofóbicos advierten: nada nos detendrá" en *Proceso* (México, D.F), 1º de abril de 2001, No 1274, p.p 51-52

La capacitación al día (México, D F.) ,feb , marzo y abril de 2001 42 p.p c/u

Negocios (México D.F.), sept. de 1999, Año 8, No 90. 46 p.p.

Entrepreneur (México D F), s/f , Vol 7 , Nos 11,12 y Vol 8, No 1 132, 128 y 208 p p c/u

Haznegocio (México D F), agosto de 2000, Año 11 No 1 38 p p

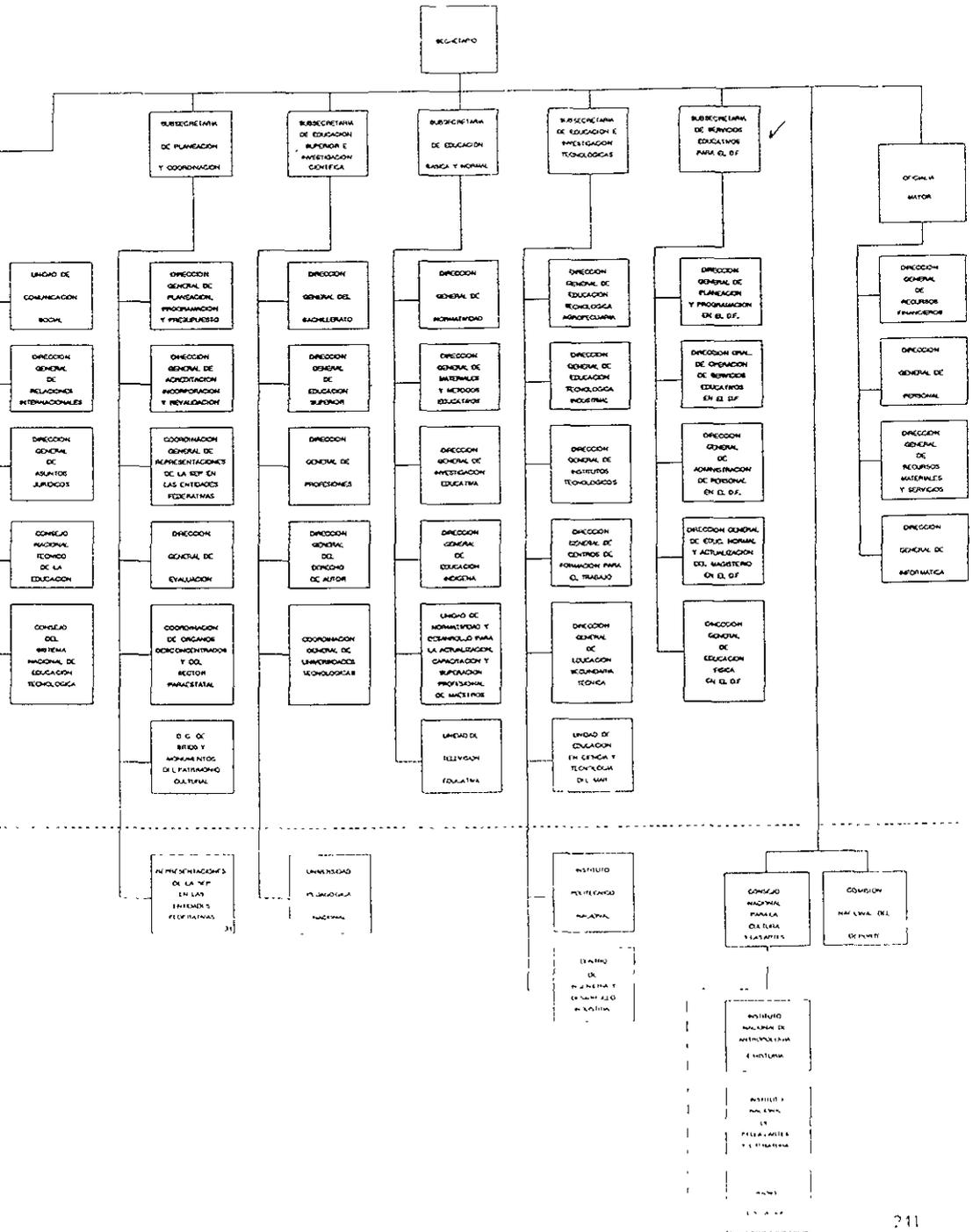
Alto Nivel (México D F), octubre y noviembre de 1998, Año 11, Nos 122-123 156 y 157p p c/u

Mundo Ejecutivo (México, D F), dic De 2000, enero- febrero de 2001 288 p p c/u

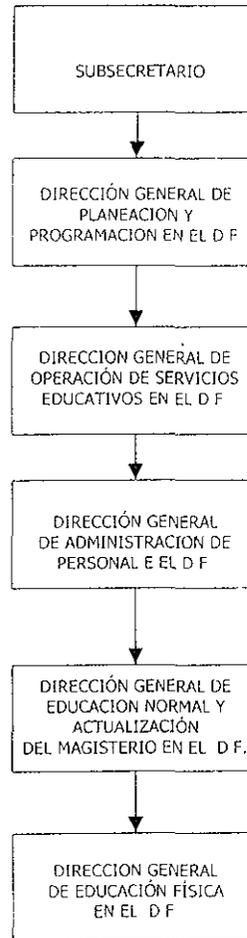
Anexo 1
Organigramas

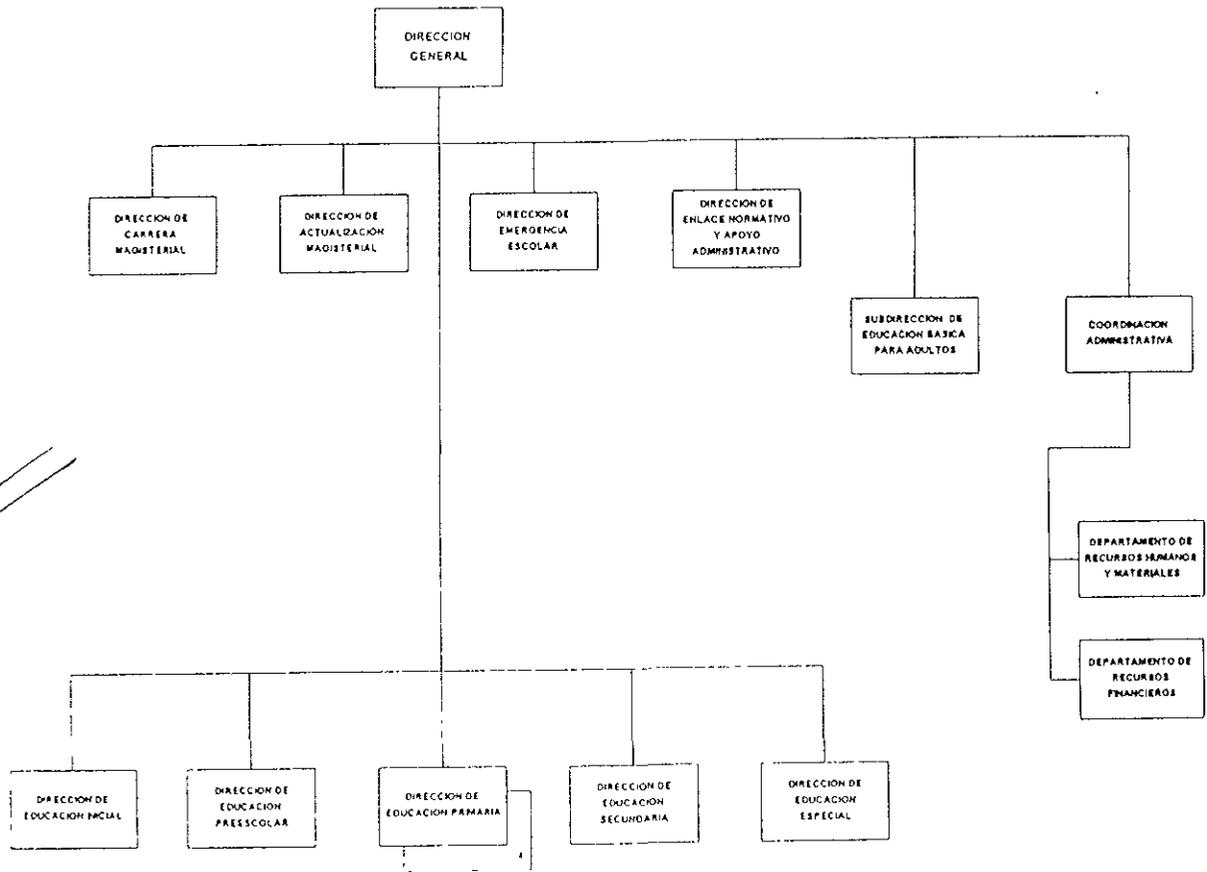
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

DIAGRAMA DE ORGANIZACION

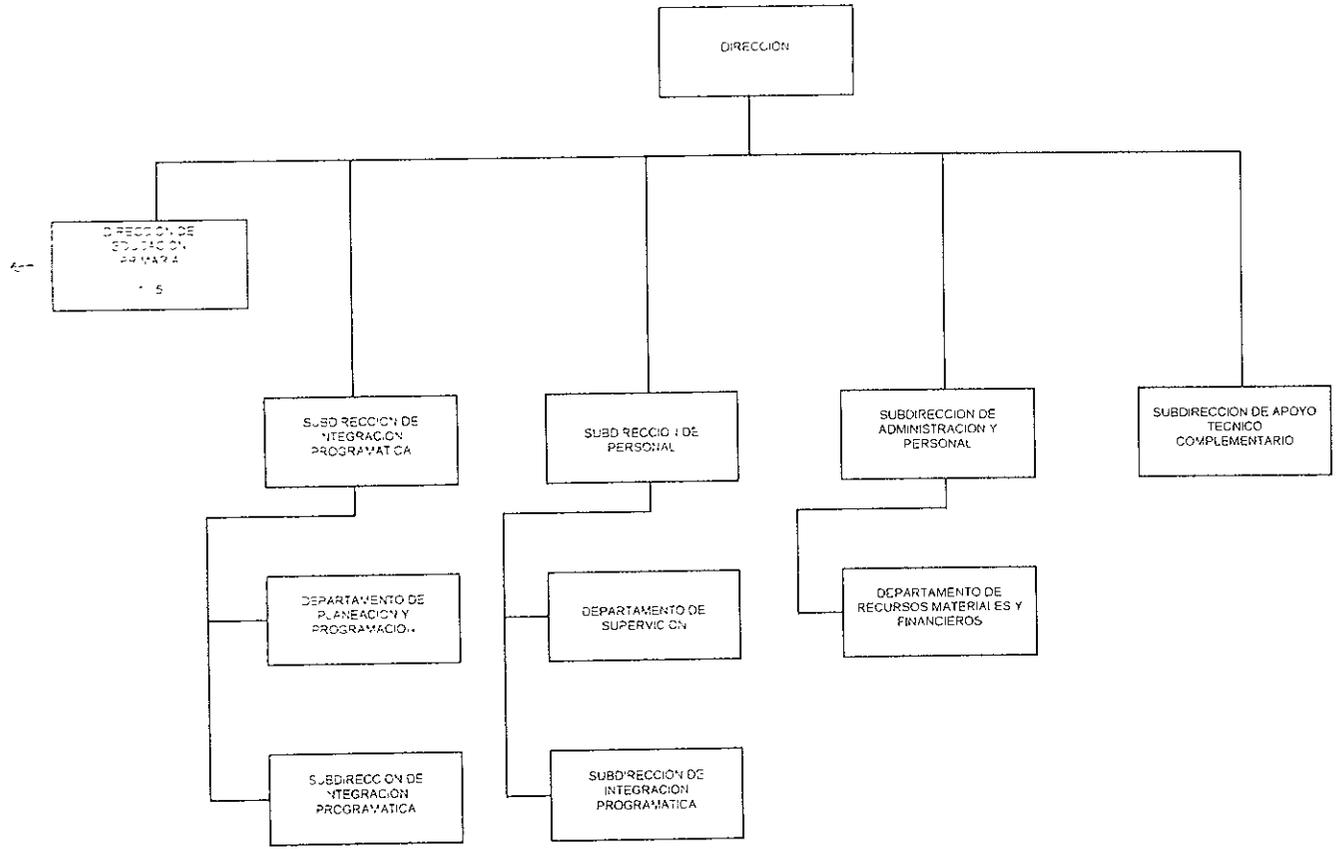


PARA EL DISTRITO FEDERAL

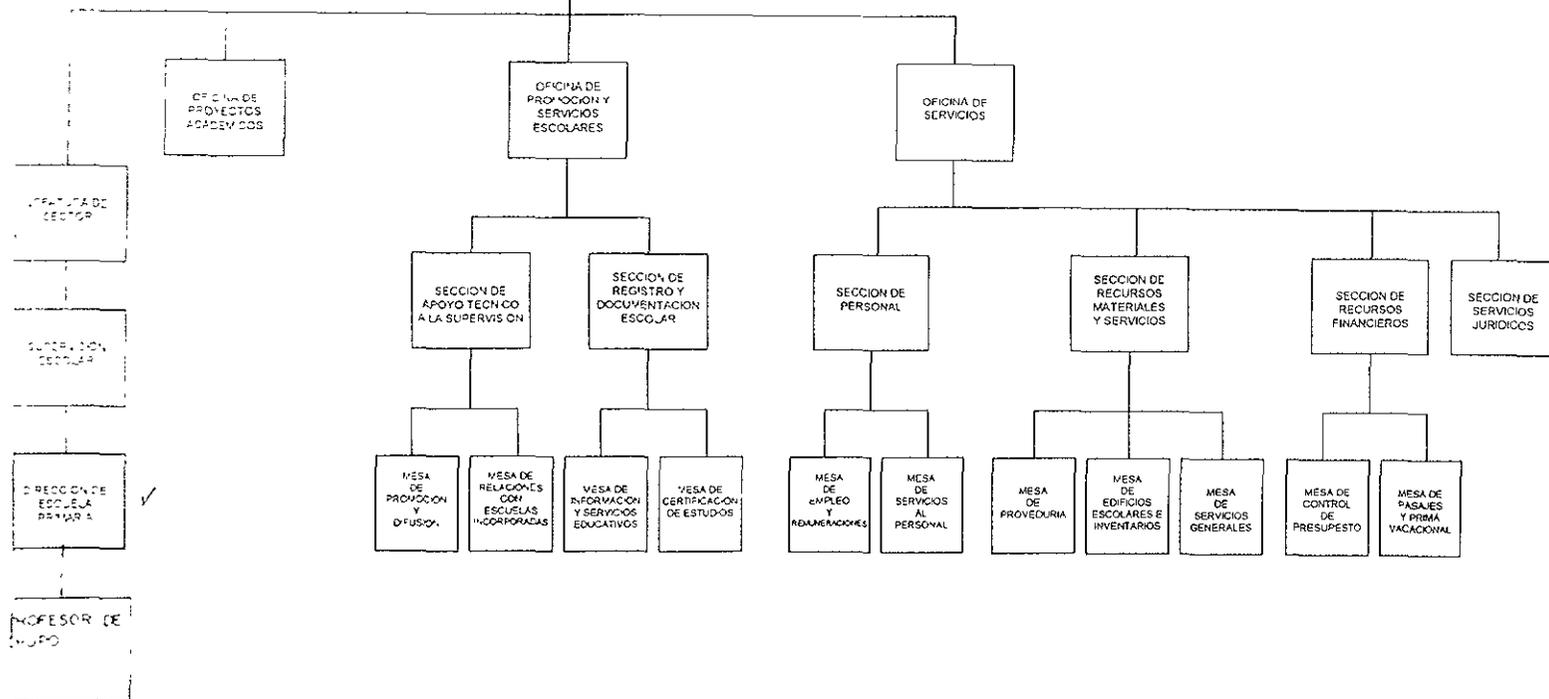




000804



1 SENELDF



Anexo 2

Funciones de la Dirección de Educación Primaria.

ANEXO 2

Funciones de la Dirección de Educación Primaria.*

- Atender la demanda de servicios de educación primaria en el área geográfica del D.F.
- Organizar, operar, desarrollar y supervisar la educación que se imparte en los planteles de educación primaria en el Distrito Federal de acuerdo a los lineamientos de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F.
- Difundir la normatividad técnico-pedagógica y de administración escolar, planes y programas de estudio, contenidos, métodos, auxiliares didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de educación primaria, establecidos por las áreas competentes de la Secretaría, así como vigilar su cumplimiento.
- Apoyar, previa autorización de la Dirección General de Investigación Educativa, el proceso de implantación experimental de planes y programas de estudio, contenidos, métodos, materiales y auxiliares didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación primaria.
- Recopilar propuestas de actualización de normas, contenidos, planes y programas que presenten directivos, docentes y padres de familia y turnarlos a las instancias correspondientes.
- Dirigir la distribución de materiales técnico-pedagógicos y administrativos, así como mobiliario y equipo, a los planteles de educación primaria en el D.F. de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección General.
- Apoyar las tareas que desarrollen las Asociaciones de Padres de Familia y los Consejos de Participación Social Escolar, de conformidad con las normas establecidas en la Ley General de Educación y aplicar la normatividad en cuanto a la participación social de la comunidad escolar.

* Manual de Organización de la DGE/SE/DF Op. Cit. pag. 74-76

- Coordinar la supervisión de los planteles de sostenimiento particular, con base a la normatividad establecida por la Secretaría.
- Definir la normatividad sobre inscripción y reinscripción y vigilar su cumplimiento.
- Proponer los objetivos, metas y estrategias de educación primaria.
- Informar a la Dirección General sobre necesidades de construcción y mantenimiento de inmuebles escolares, así como de dotación de mobiliario, equipo y material didáctico.
- Entregar el informe estadístico sobre cobertura de los servicios.
- Elaborar *propuesta de anteproyecto del programa de presupuesto para educación primaria* e informar sobre el ejercicio presupuestal.
- Coordinar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios asignados al área.
- Presentar los informes que le sean requeridos .

Anexo 3

Funciones específicas del Director de Escuela Primaria.

ANEXO 3

Funciones específicas del Director de Escuela Primaria.*

Las principales tareas específicas en esas materias son las siguientes:

En materia de planeación

- Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
- Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo (caso estados).
- Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo con base en el censo escolar.
- Convocar a los padres de familia para nombrar la asociación de padres de familia, que auxiliará al plantel a resolver las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela.
- Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela.
- Integrar y remitir la información que requiera la dirección operativa de educación primaria correspondiente, para la planeación de la atención de la demanda del servicio educativo.

En materia técnico-pedagógica

- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
- Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle con la vinculación de la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno.
- Autorizar las estrategias o sugerencias que presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
- Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.

* Manual del Director de Educación Primaria. Op. Cit. pag. 12-23

- Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
- Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
- Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.
- Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución, cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que se organicen para los directores de escuela.
- Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe la dirección operativa de educación primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona.

En materia de organización escolar

- Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la escuela para facilitar la labor educativa y establecer en la reunión inicial las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel.
- Promover, al inicio de los cursos en asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.
- Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.
- Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección de Educación Primaria.
- Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.

- Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar.
- Presentar a la Dirección operativa de Educación Primaria correspondiente, por conducto del supervisor de zona, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.
- Promover el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre alumnos, personal de la escuela y padres de familia.
- Controlar el “Libro de Visitas del Supervisor de Zona”, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones sobre el trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

En materia de control escolar

- Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción, registro y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, y a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.
- Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar.
- Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
- Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar al Registro de Inscripción de la escuela a su cargo
- Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la dirección operativa de educación primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas.
- Recibir de la dirección operativa de educación primaria correspondiente, por conducto del supervisor de zona, los certificados para los alumnos del sexto grado, y revisarlos para verificar que estén completos y correctamente llenados.
- Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

En materia de supervisión

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
- Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento, y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
- Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En materia de extensión educativa

- Autorizar los programas de actividades que presenten las comisiones establecidas como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.
- Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.
- Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los eventos cívicos y socio-culturales que se consignan en el calendario escolar y de aquellos que expresamente le recomiende la dirección operativa de educación primaria correspondiente.
- Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio-culturales que realice la escuela.
- Promover la formación de bibliotecas circulantes de grupo y vigilar su funcionamiento.
- Autorizar y tramitar ante el supervisor de zona las solicitudes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos
- Tramitar ante la dirección operativa de educación primaria correspondiente, por conducto del supervisor de zona, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar para desarrollar actos que tiendan al beneficio cultural.

En materia de servicios asistenciales

- Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas y dar a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para su tramitación
- Promover ante el personal docente que la asignación de desayunos escolares se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas.

En materia de recursos humanos

- Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal.
- Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
- Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.
- Recibir al personal de nuevo ingreso.
- Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su atención.
- Conceder los permisos económicos al personal a su cargo conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.
- Comisionar al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.
- Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro de su ámbito de competencia.
- Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.
- Enviar a la dirección operativa de educación primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente.

- Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar, y las hojas de liberación del personal docente.
- Expedir las constancias de servicios la personal a su cargo para efectos de pago y solicitud del servicio de estancias infantiles.

En materia de Recursos Materiales

- Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela.
- Informar a la dirección operativa de educación primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control.
- Solicitar ante la dirección operativa de educación primaria correspondiente la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso.
- Recibir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, y de los bienes de activo fijo que envíe la dirección operativa de educación primaria.
- Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, conserjería, mensajería y reproducción gráfica.
- Solicitar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente la solución de las necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar.
- Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
- Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.
- Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares.
- Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso
- Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones.

En materia de Recursos Financieros

- Controlar que se efectúen la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperativas Escolares.
- Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela.
- Controlar que el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de desayunos escolares se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.
- Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel.

Anexo 4

Cuestionario a Directivos.

México, D.F., a de

de 1997.

C. PROFR. (A)

El presente cuestionario es de carácter anónimo y tiene por objeto conocer algunas de sus experiencias sobre aspectos relacionados con la comunicación administrativa.

Le pedimos conteste cuidadosamente las siguientes preguntas, ya que los resultados serán utilizados en acciones para mejorar la interacción entre los directivos escolares del Distrito Federal.

GRACIAS

DATOS GENERALES

A. PUESTO QUE DESEMPEÑA. MARQUE CON X

Supervisor General de Sector _____

Supervisor de Zona _____

Director de Escuela _____

B. ANTIGUEDAD EN LA S.E.P. MARQUE CON X

De 10 a 20 años _____

De 21 a 25 años _____

De 26 a 30 años _____

De 31 a 35 años _____

De 36 a 40 años _____

C. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO. MARQUE CON X

De 1 a 5 años _____

De 6 a 10 años _____

De 11 a 15 años _____

De 16 a 20 años _____

Más de 20 años _____

INDICACIONES: Conteste las siguientes preguntas

1.- ¿Cómo se comunican sus autoridades con usted?

a) Supervisor general de sector

b) Supervisor de zona

c) Otras autoridades (especifique)

2.- ¿Con qué frecuencia lo hacen?

a) Supervisor general de sector

b) Supervisor de zona:

c) Otras autoridades (especifique) _____

3.- ¿Para qué asuntos se comunican sus autoridades con usted?

a) Supervisor general de sector para: _____

b) Supervisor de zona para: _____

4.- ¿Cómo recibe usted los comunicados de sus autoridades

a) Del Supervisor general de sector

b) Del Supervisor de zona

c) Otras autoridades (especifique) _____

5.- ¿Qué margen de tiempo le dan para realizar las actividades solicitadas?

a) Supervisor general de sector

b) Supervisor de zona

c) Otras autoridades (especifique) _____

6.- ¿Considera suficiente el margen de tiempo que se establece para atender actividades solicitadas?

Si ____ No ____ Por qué _____

7.- ¿Tienen relación las actividades solicitadas con su Plan de Trabajo?

Si ____ No ____ Por qué _____

8.- ¿Qué sugiere para que se relacionen las actividades solicitadas con su Plan de Trabajo?

9.- ¿Con qué objetivo lo visitan sus autoridades?

a) Supervisor general de sector

b) Supervisor de zona

c) Otras autoridades (especifique)

10.- ¿Con qué frecuencia lo visitan sus autoridades?

a) Supervisor general de sector

b) Supervisor de zona

c) Otras autoridades

11.- ¿Cómo califica usted la forma que tienen los mensajes que recibe de sus autoridades?

a) Del supervisor general de sector

b) Del supervisor de zona

c) Otras autoridades (especifique)

12.- ¿Considera que existe una verdadera interacción comunicativa entre usted y su autoridad inmediata?

a) Con Supervisor general de sector

Si _____ No _____ Por qué? _____

b) Con Supervisor de zona

Si _____ No _____ Por qué? _____

c) Otras autoridades (especifique)

Si _____ No _____ Por qué _____

13.- ¿Qué propone para que se realice una verdadera interacción comunicativa?

a) Con Supervisor general de sector

b) Con Supervisor de zona

c) Con otras autoridades (especifique)

14.- Hay quienes afirman que la comunicación entre directores de plantel y autoridades es de imposición y prepotencia. ¿Está usted de acuerdo?

Si _____ No _____ Por qué _____

15.- Hay quienes afirman que las excesivas cargas de tareas administrativas generan la desatención de actividades técnico-pedagógicas. ¿Está usted de acuerdo?

Si _____ No _____ Por qué _____

16.- Hay quienes afirman que la visita de autoridades en los planteles es agresiva y fiscalizadora. ¿Está usted de acuerdo?

Si _____ No _____ Por qué _____

17.- Mencione, en orden de importancia 4 medios de comunicación que usen las autoridades para comunicarse con el director de la escuela

a) Supervisor general de sector

b) Supervisor de zona

c) Otras autoridades (especifique)

Anexo 5

Guía de entrevista a supervisores generales de sector y de zona escolar

Anexo 5

Guía de entrevista a supervisores generales de sector y de zona escolar

1. ¿Qué medios de comunicación usan las autoridades para comunicarse con el director de escuela primaria?
2. ¿Qué asuntos recibe el director de escuela primaria por estos medios.?
3. ¿Qué relación existe entre el plan de trabajo anual y los comunicados que recibe de sus autoridades el director de escuela primaria.?
4. ¿Cómo afecta el desarrollo de la actividad pedagógico la afluencia de comunicados?
5. ¿Qué características (positivas y negativas) tienen los mensajes que reciben los directores de escuela?
6. ¿Con qué frecuencia se comunica el director de escuela primaria con sus autoridades?
7. ¿Con qué frecuencia visita el supervisor general de sector las escuelas?
8. ¿Con qué frecuencia visita el supervisor de zona las escuelas?
9. ¿Cuál es el objetivo principal que cubren los supervisores al visitar las escuelas?
10. ¿Cómo perciben ustedes, señores supervisores, su presencia en las escuelas?
11. Frecuencia de visita del supervisor general de sector a las escuelas primarias.
- 12 * Por lo que se ha respondido ¿Podríamos hablar de frecuencia semanal?.
13. Objetivo que cumplen las autoridades al visitar las escuelas primarias.
14. Cómo considera el director de escuela primaria la visita de sus autoridades.
15. Qué asuntos propicia que sean ustedes llamados a visitar las escuelas.

16.Existe interacción comunicativa entre el director de escuela primaria y sus autoridades.

17.Considera que existe interacción comunicativa, qué propone para mejorarla y consolidarla.

Nota: Se ha colocado asterisco en los reactivos incluidos al momento de la entrevista.

Anexo 6

Guía de entrevista a directores de escuela primaria

Anexo 6
Guía de entrevista a directores de escuela primaria

1. ¿Cuáles son los medios que usan las autoridades para comunicarse con los directores de escuela?
2. ¿Cuales son los asuntos que reciben ustedes por estos medios?
3. ¿Qué relación existe entre el plan de trabajo anual y los comunicados que reciben?
4. ¿Qué características positivas y negativas tienen los mensajes recibidos?
5. ¿Que deficiencias observan en los mensajes que reciben de sus autoridades?
6. ¿Con qué frecuencia reciben la visita de sus autoridades inmediatas?
7. ¿Qué objetivos cubre el supervisor de zona al visitar al director de escuela primaria?
8. ¿Con qué frecuencia reciben la visita del supervisor general de sector?
9. ¿Reciben la visita de otras autoridades?
10. ¿Cómo consideran la visita de las autoridades?
11. ¿Qué objetivos cubren las autoridades al visitar las escuelas?
12. ¿Qué asuntos tratan ustedes con las autoridades?.
13. ¿Qué proponen para que exista una verdadera interacción comunicativa?

Anexo 7

Programa de Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal

PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LAS ESCUELAS DEL
DISTRITO FEDERAL

Agosto, 1996

La unidad básica del sistema educativo es la escuela: el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje" (Programa de Desarrollo Educativo).

INTRODUCCIÓN

El fortalecimiento de la capacidad de las escuelas para planear y desarrollar sus actividades, así como el respeto a su tiempo y responsabilidades, son los medios principales para elevar la calidad de la educación pública y transformar la administración educativa.

Para transformar la administración y mejorar la calidad educativas, las escuelas públicas son el elemento esencial. Por ello deben ser la unidad básica del sistema educativo y no el último eslabón de una cadena de órdenes.

Una escuela pública fuerte es aquella que posee capacidad para planear sus actividades, organizar sus servicios y comunicarse con eficiencia.

Una escuela pública fuerte tiene la capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje y la formación de sus alumnos y tiene en el trabajo colegiado un medio invaluable e insustituible de superación. Una administración educativa capaz se centra en la planeación, apoyo y evaluación de los logros educativos de los alumnos.

Una escuela pública fuerte es capaz de diseñar y cumplir su planeación anual; dispone, con autonomía y responsabilidad, de su tiempo y dirige sus propias actividades hacia el logro de las metas educativas y cuenta con la supervisión escolar para recibir asesoría permanente.

En razón de lo anterior, el Secretario de Educación Pública, Miguel Limón Rojas, instruyó a la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F., la realización, con la amplia participación de grupos de trabajo, de un diagnóstico sobre las actividades que lleva a cabo el personal docente y directivo en el ámbito escolar y sobre las necesidades del trabajo que desarrollan los profesores.

En este sentido, se realizaron consultas, entrevistas y encuestas para revisar las actividades técnico-pedagógicas y los procedimientos administrativos que son parte indisoluble de trabajo en las aulas.

El Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal, es producto de la consulta a los trabajadores de la educación en el Distrito Federal y de las sugerencias y trabajo de diversos grupos de supervisores, directores y profesores, mismos que sirvieron de base para el desarrollo del diagnóstico sobre el desempeño y organización de las escuelas y la formulación del conjunto de estrategias y líneas de acción que aquí se presentan.

Este Programa atiende los planteamientos de los profesores del Distrito Federal, tomando en cuenta las opiniones y sugerencias que se presentaron durante los trabajos de sus consejos técnicos y que se hicieron llegar a la Subsecretaría.

Este Programa parte de la convicción de que la fortaleza de la escuela pública es condición esencial para garantizar una educación de calidad y cobertura suficiente para los niños y jóvenes del Distrito Federal. Al fortalecer la escuela, se refrendan los principios y criterios que distinguen la larga tradición educativa de nuestro país a favor de una educación básica: pública, gratuita, democrática, laica, científica y humanista. Asimismo, se confirma la responsabilidad del Estado y del gobierno en materia educativa.

LA SITUACION DE NUESTRAS ESCUELAS

Las encuestas y las investigaciones exploratorias realizadas por las áreas operativas de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, así como las peticiones de directores y profesores, muestran las siguientes inquietudes en cuanto a la capacidad de las escuelas para planear sus actividades, la administración del tiempo en la escuela y los resultados educativos esperados tanto por los profesores como por los alumnos:

- a) El Plan de Trabajo Anual y los avances programáticos deben consolidarse como guías eficaces del trabajo educativo y trascender su carácter meramente administrativo.
- b) Deben disminuirse significativamente las actividades que interrumpen la práctica educativa, para que directores y profesores dediquen la mayor parte de su tiempo al trabajo con sus alumnos
- c) Las cargas administrativas deben disminuirse, para que directores y supervisores dediquen mayor tiempo al apoyo técnico que requieren los profesores

Los temas y preocupaciones de carácter administrativo deben atenuarse para que las relaciones entre el personal de las escuelas y la supervisión sea predominantemente de trabajo técnico colegiado

2. CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO

- ⇒ Es fundamental asegurar que la estructura administrativa y la supervisión escolar apoyen eficientemente el cumplimiento del Plan Anual de Trabajo en las escuelas
- ⇒ Deben reducirse los trámites excesivos e innecesarios que generan un predominio de los temas y asuntos administrativos que absorben parte del tiempo destinado al trabajo en las aulas, por encima de las tareas técnico - pedagógicas.
- ⇒ Es urgente revitalizar el papel de la planeación de los docentes y respetar sus tiempos de trabajo para que puedan cumplir con sus metas y compromisos anuales.

- partir de los elementos del diagnóstico y las primeras conclusiones, este programa pretende responder:

☑ A los imperativos del Plan Nacional del Desarrollo 1995 - 2000 y del Programa de Desarrollo Educativo, sobre la transformación de la escuela en el centro de los esfuerzos del sistema educativo y, por lo tanto, en el aumento de su capacidad para adecuarse a las condiciones de los alumnos

☑ A la necesidad planteada por los supervisores, directores de escuela y profesores sobre el respeto a su tiempo y la descarga de actividades que los distraen de su tarea esencial

☑ A las peticiones de los directores y supervisores escolares para que, viéndose descargados de tareas administrativas no necesarias, puedan encargarse con mayor detenimiento de su labor de apoyo a los docentes y a las escuelas

☑ A la tradición educativa sobre la importancia de la planeación y del trabajo colegiado como ejes centrales de la vida escolar

☑ A la determinación de fortalecer a la escuela como medio para profundizar el carácter público y gratuito de la educación que presta el Estado y, con ello, consolidar las políticas de equidad y justicia educativas

II. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal ha sido diseñado para lograr:

a) Fortalecer, conforme lo postula el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, la capacidad de gestión y de acción de las escuelas públicas para mejorar los resultados del aprendizaje de los alumnos y apoyar la función docente.

b) Articular al servicio de las escuelas, las estructuras y procesos de supervisión, apoyo y dirección para favorecer la planeación y gestión escolares.

c) Fortalecer los canales de comunicación entre maestros, directores, supervisores y autoridades educativas para incrementar la capacidad de gestión escolar.

d) Apoyar a los profesores y a las escuelas para que su Plan de Trabajo Anual y sus avances programáticos se conviertan en guías eficaces de la labor educativa.

e) Procurar el respeto al tiempo de trabajo escolar y lograr que los directores y supervisores puedan, con la descarga de actividades administrativas, especializarse en el apoyo a la tarea de los docentes

f) Impulsar la capacidad de las escuelas para decidir de manera colegiada y con toda responsabilidad, su participación en los proyectos, servicios y acciones ofrecidos por diversas instituciones públicas y privadas, con objeto de realizar con eficiencia y oportunidad sus tareas prioritarias.

III. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA ✓

De Impulso a la Planeación.

Promover instrumentos de apoyo técnico y actualización para que las escuelas, supervisiones y direcciones operativas establezcan y desarrollen planes anuales de actividades adecuados a las condiciones de los alumnos y a las propuestas de los maestros.

De Organización de Servicios.

Hacer acordes los proyectos y servicios que la Secretaría de Educación Pública y otras dependencias e instituciones públicas y privadas ofrecen a las escuelas, con los tiempos y propósitos educativos señalados en el Plan de Trabajo Anual de las escuelas incluyendo las actividades administrativas.

De Fomento a la Comunicación.

Promover las condiciones adecuadas y ofrecer los instrumentos técnicos y los recursos necesarios para fortalecer la comunicación y el trabajo colegiado entre la escuela, la supervisión y las distintas áreas de la Subsecretaría.

1. ESTRATEGIAS DE IMPULSO A LA PLANEACIÓN.

Las actividades de las escuelas se rigen por el Plan de Trabajo Anual del grupo y de la escuela y en el transcurso del año escolar, éstos se ajustan a los propósitos establecidos.

Una escuela que define con claridad los resultados que espera de sus alumnos es capaz de organizar sus actividades, aprovechar los recursos disponibles y distribuir mejor su tiempo. Por lo tanto, es importante asegurar que las escuelas elaboren y realicen

programas de actividades adecuados a las condiciones de sus alumnos

Los planes de trabajo de las direcciones de nivel y supervisiones serán congruentes con las necesidades de las escuelas, por lo que es importante dar un nuevo impulso a la planeación escolar en cada plantel

Para apoyar a los profesores, las escuelas y las supervisiones en la elaboración de programas adecuados a las condiciones de sus alumnos, se promoverán y desarrollarán diferentes acciones

1.1 Acciones de apoyo a la planeación

Los profesores, directores y supervisores participarán en talleres de planeación organizados por la Subsecretaría y dispondrán de distintos instrumentos como Guías por nivel educativo e instructivos para realizar el Plan de Trabajo Anual

- Los docentes contarán con información definida sobre trámites administrativos (Carpeta Única de Información), apoyo para el trabajo escolar (Catálogo de Proyectos y Servicios) e Indicadores sobre la situación de cada escuela y zona de supervisión

- Durante el proceso de planeación los directores de escuela y los supervisores apoyarán a los profesores y se promoverán las mejores condiciones para que el trabajo colegiado se consolide gradualmente como el instrumento esencial para alcanzar una planeación de calidad en nuestras escuelas; que considere las propuestas de los maestros frente a grupo; que identifique los principales obstáculos al rendimiento escolar y, sobre todo, que se articule con los niveles superiores de administración, supervisión y planeación educativas

⇒ Durante la primera semana de labores los profesores reunidos con su director, desarrollarán los propósitos, estrategias didácticas, además de considerar los recursos y tiempos correspondientes para la integración de la primera versión de su Plan de Trabajo Anual

⇒ Al inicio de clases, el director de la escuela, con la participación de los profesores y con fundamento en los planes de trabajo anuales de los docentes, definirán el Plan de Trabajo Anual de la escuela.

⇒ En el transcurso del mes de septiembre se convocará a las escuelas a una reunión extraordinaria de Consejo Técnico para la presentación y última definición del Plan de Trabajo Anual del docente y de la escuela.

⇒ Las supervisiones de zona apoyarán este proceso y en reunión con los directores y con fundamento en los planes de trabajo anuales de las escuelas, diseñarán el Plan de Trabajo Anual de la Supervisión.

1.2 Resultados esperados de los procesos de planeación.

De la realización de los planes de trabajo anuales de los profesores, de la dirección y de la supervisión, se espera el establecimiento de propósitos educativos y la vinculación entre los planteados por los profesores con los de la escuela y con los propios de la supervisión escolar:

Así, cada instancia tendrá su propio campo de planeación.

PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO DE:	ÁMBITO DE PLANEACIÓN Y OPERACIÓN.
Docentes	Propósitos de aprendizaje, estrategias y actividades educativas de cada grado o materia. Propósitos y actividades de actualización del profesor. Relaciones con padres de familia.
Escuelas	Prioridades educativas de la escuela. Actividades de la escuela para apoyar el cumplimiento de los propósitos de los planes de trabajo anuales de los grupos Selección de proyectos, servicios y actividades en apoyo al desarrollo del trabajo de los profesores y de la propia escuela Actividades administrativas
Supervisiones	Propósitos de aprendizaje y actividades cercanas de apoyo al desempeño de los docentes y directores de escuela. Atención directa a problemas de cobertura escolar. Atención a recursos didácticos para las escuelas. Actividades para elevar índices de eficiencia terminal.
Direcciones Operativas	Metas sobre cobertura y equidad; servicios alternativos y actividades especiales para elevar calidad educativa. Metas sobre eficiencia terminal. Atención a recursos de infraestructura.

2 ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS.

Las estrategias orientadas a la organización de los servicios, buscan responder de manera simultánea a problemas que afectan el desarrollo educativo y cuya solución repercutirá en una gestión escolar más eficaz y menos burocrática.

Por una parte, se busca continuar y consolidar los esfuerzos de simplificación administrativa para reducir y ordenar los trámites y gestiones que se realizan, conservando aquéllos que son sustantivos para el éxito educativo. La administración y supervisión escolar son fundamentales y deben realizarse con los mejores instrumentos y de la manera más eficiente.

Por otra parte, además de las funciones normativas de planeación y administración, que son indispensables para el desarrollo educativo, la SEP y diversas instituciones públicas y privadas ofrecen múltiples actividades a las escuelas. Esta oferta de actividades, algunas veces, como lo demuestran los diagnósticos, tiene escasa repercusión en el logro de los propósitos educativos y en ocasiones resulta inoportuna. Es indispensable que las actividades administrativas, los proyectos, servicios y acciones sean una oferta organizada que esté a la disposición de las escuelas para apoyar la formación y el aprendizaje de los alumnos, así como el mejor desempeño del personal docente y directivo.

Para que los profesores, las escuelas y las supervisiones cuenten con los apoyos necesarios y puedan utilizar de manera más eficiente y eficaz el tiempo escolar, se realizarán acciones que fortalezcan la organización de los servicios y se continuarán los proyectos que ya existen y que han demostrado su pertinencia. De esta manera, las estrategias de organización de los servicios recogen la demanda de descarga administrativa pero suponen un conjunto de acciones e instrumentos de mayores alcances y objetivos.

2.1 Acciones de apoyo a la organización de servicios.

La Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal ha dispuesto la organización de diversos instrumentos tales como:

- ⇒ **Instructivos y Guías para la Planeación:** que dan a conocer las actividades previas al inicio del ciclo lectivo para apoyar la planeación del trabajo escolar.
- ⇒ **La Carpeta Única de Información:** que contiene información relativa al llenado de formatos administrativos con objeto de que los profesores y directores conozcan con antelación los trámites que deberán realizar y los informes administrativos que deberán rendir las escuelas.

La Circular 001 que norma y describe los procedimientos que deben conducir a un creciente respeto por el tiempo y por las decisiones de las escuelas

⇒ El Catálogo de Proyectos y Servicios: que incluye todos aquéllos que son ofrecidos a las escuelas por el propio sector educativo o por diversos organismos e instituciones públicos y privados. Lo anterior a fin de que los supervisores, directores y profesores puedan optar por las actividades que consideren convenientes para el cumplimiento de los propósitos educativos.

⇒ Indicadores Estadísticos y de Calidad: que facilitan la autoevaluación de las escuelas, con información útil para la organización y planeación educativa.

Asimismo, se mantendrán los estudios y los análisis para promover nuevas acciones de simplificación administrativa y se buscará consolidar el Sistema de Administración Escolar; de manera particular en lo relativo a la dotación de recursos y equipos a todos los planteles de los distintos niveles que comprende este sistema. Se pretende lograr que de manera gradual, todas las escuelas cuenten con equipo mínimo de cómputo, sistemas y capacitación necesarios para resolver con mayor eficiencia sus cargas administrativas.

2.2 Resultados esperados de la organización de servicios.

- ✓ Que se consoliden las acciones de simplificación administrativa escolar tendientes a reducir las inercias burocráticas que afectan al trabajo técnico - pedagógico del personal docente, directivo y de supervisión;
- ✓ Que las escuelas públicas aprovechen ordenada y responsablemente, la oferta de proyectos y servicios de calidad que deben desarrollar o en los que decidan participar;
- ✓ Que las escuelas públicas tengan capacidad para realizar con eficiencia y sin descuidar sus actividades substanciales, los planes administrativos necesarios para su funcionamiento;
- ✓ Que el tiempo y decisiones de las escuelas públicas sea respetado y que éstas cumplan con aquello a lo que se hayan comprometido en sus Planes de Trabajo;
- ✓ Que la administración de la escuela pública se convierta en un instrumento de apoyo a la mejora de la calidad de los resultados educativos y al fortalecimiento de la educación pública; y
- ✓ Que la supervisión escolar cuente con los recursos para cumplir más eficazmente sus tareas administrativas y, sobre todo, su función de asesoría técnica a las escuelas.

La eficiencia en el funcionamiento de los instrumentos y canales de comunicación entre las escuelas, las supervisiones escolares y las oficinas administrativas es esencial para el buen funcionamiento del trabajo escolar.

Si bien la organización de la oferta de proyectos y servicios, así como la simplificación de los trámites administrativos facilitan el desarrollo del servicio educativo, el trabajo colegiado y la fluidez de información desde y hacia la escuela, fortalece la gestión, refuerza la seguridad del entorno escolar y ayuda a atender de manera mucho más ágil las necesidades específicas

La capacidad de gestión de la escuela y su articulación al conjunto del sistema educativo depende en gran medida, de la existencia de mecanismos e infraestructura adecuada de comunicación que permita su vinculación estrecha de manera permanente.

La ausencia de estos mecanismos provoca que las áreas normativas, de planeación y supervisión, no cuenten con todos los elementos para la operación de sus programas de apoyo a las escuelas ni con los procedimientos para instrumentar proyectos específicos. Por otra parte, genera una lenta respuesta de las comunidades escolares a las iniciativas, proyectos y actividades que se formulan en las instancias superiores

También, como parte sustantiva de la estrategia de fomento a la comunicación, se considera impulsar el fortalecimiento de los consejos técnicos en todos los

niveles, mediante la investigación y la experimentación de esquemas más funcionales, realistas y pertinentes.

Para cumplir los propósitos anteriores y superar los problemas de comunicación existentes, la Subsecretaría pondrá en marcha diferentes acciones, establecerá normas específicas e impulsará la ampliación de infraestructura y equipos de comunicación en las escuelas y en las supervisiones.

En ese sentido, el Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas en el Distrito Federal comprende una serie de procedimientos e instrumentos de comunicación que procuran la articulación de las acciones en favor de los alumnos, los docentes, las autoridades educativas, padres de familia y comunidad en general, a través de la realimentación oportuna que busca cerrar el círculo de la información.

3.1. Apoyos y actividades para el Fomento a la Comunicación

- Se emitirán y operarán normas que aseguren el respeto a los tiempos escolares, formalizando así, los canales de comunicación de la estructura educativa con las escuelas e implantando procedimientos para favorecer el trabajo colegiado.

indicar nuevas actividades a las escuelas, comunicados emitidos por la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, mensajes enviados por el radiocomunicador o agendas al Catálogo de Proyectos y Servicios.

- Se proporcionará el servicio de un número telefónico para uso exclusivo del personal directivo y de supervisión, mediante el cual, personal capacitado atenderá las dudas y recibirá sugerencias derivadas de la operación del Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas.
- Se iniciará la dotación gradual de aparatos de fax a las direcciones de las escuelas de todos los niveles educativos, con objeto de facilitar la comunicación con las supervisiones escolares y las direcciones operativas. Dicha dotación se realizará conforme a los criterios normativos y programáticos aplicables.
- Se iniciará la instalación de aparatos de televisión y antenas en las jefaturas de sector e inspecciones generales, para la recepción directa de mensajes transmitidos por la Subsecretaría, a través de los canales de EDUSAT.
- Se promoverá la atención prioritaria a las escuelas por parte de los organismos de supervisión, apoyo técnico y dirección.

- Se desarrollarán procesos de investigación y experimentación para fortalecer la acción de los consejos técnicos.
- Se estudiarán formas de comunicación y concientización a los padres de familia para que, respetando los ámbitos de competencia del personal docente de dirección y supervisión, contribuyan al fortalecimiento de las escuelas y a los propósitos de calidad de la educación.

3.2. Resultados esperados de la comunicación.

- Que las escuelas y las supervisiones tengan canales de comunicación únicos y ordenados para conocer con antelación todas las actividades en que pueden intervenir y para que asuman la forma de su participación en actividades de extensión educativa.
- Que las escuelas refuercen sus actividades de comunicación interna y participen en las decisiones sobre las formas en que debe impulsarse el trabajo de los Consejos Técnicos.
- Que los mensajes de la autoridad educativa a las escuelas se jerarquicen y éstas cuenten con medios adecuados para presentar sus dudas y opiniones.
- Que existan mejores condiciones para la gestión y el desarrollo educativo, a partir de la unidad de esfuerzos, proyectos y servicios logrados mediante una comunicación ágil y eficiente.

El Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal representa una oportunidad para que la estructura administrativa y de apoyo a la educación, la supervisión, la dirección escolar y los profesores sirvan mejor a los alumnos y a la sociedad.

La complejidad y diversidad de las situaciones escolares y de la administración educativa conducen a que este Programa, si bien de aplicación general, defina únicamente acciones fundamentales y deje mayores márgenes de acción a las escuelas.

Las acciones fundamentales son aquéllas que, por atender a la parte substancial de cada estrategia, no pueden dejarse de lado. Estas acciones son:

Realización del Plan de Trabajo Anual de los profesores, las escuelas y las supervisiones: estos planes se ordenan entre sí, respondiendo los de las instancias superiores, a las necesidades planteadas por quienes más cercanos se encuentran al servicio educativo.

Respeto a las actividades planeadas y al tiempo de las escuelas: éste se logrará mediante la observancia de lo propuesto en la Circular 001, el Catálogo de Proyectos y Servicios y en la Carpeta Única de Información, así como con el cumplimiento de los propósitos y actividades planeados por los profesores y las escuelas

Comunicación ordenada y efectiva. La mejora de la comunicación se logrará mediante la organización de los instrumentos existentes y la creación de otros nuevos; sobre todo, elevando la calidad de los contenidos y procedimientos de los Consejos Técnicos y a través de la jerarquización de las informaciones recibidas por las escuelas.

Para cada una de estas acciones existen procedimientos y materiales; sin embargo, el elemento sustantivo es la disposición de todos los participantes en el quehacer educativo para:

- Reflexionar y centrar su interés en la mejora de los resultados que los alumnos obtienen en las escuelas.
- Estar dispuestos a alcanzar metas educativas de calidad en los alumnos e impulsar la capacidad de propuesta del magisterio, así como respetar los procesos de planeación, revisión y ajuste de lo programado.
- Reducir las actividades no necesarias que distraen el tiempo de alumnos y profesores.
- Mantener entre la comunidad escolar una buena comunicación en busca del mutuo aprendizaje y superación.

A inicio del ciclo escolar 1996-1997, la SSEDF difundirá e implementará las normas y materiales de apoyo al trabajo escolar, mediante los siguientes documentos:

- ⇒ Instructivos y Guías para la Planeación.
- ⇒ Circular 001.
- ⇒ Catálogo de Proyectos y Servicios.
- ⇒ Carpeta Única de Información.
- ⇒ Indicadores estadísticos y de calidad.

Se actualizará e informará a supervisores y directores sobre:

- ⇒ La organización para el trabajo colegiado.
- ⇒ Sobre metas de cobertura y calidad.
- ⇒ Sobre proyectos, servicios y trámites administrativos.

Se orientará a los profesores, personal directivo y de supervisión sobre la planeación del trabajo anual, a través de:

- ⇒ Información sobre modalidades de planeación del año escolar

⇒ Reuniones de profesores, por grado escolar o asignatura, para iniciar la definición de su Plan de Trabajo Anual.

⇒ Realización de consejos técnicos escolares para definir el Plan de Trabajo Anual de la escuela y el de los docentes.

⇒ Realización de consejos técnicos de supervisión para definir su Plan de Trabajo Anual.

Las escuelas tendrán las siguientes ventajas:

⇒ Podrán seleccionar proyectos y servicios.

⇒ Realizarán exclusivamente los trámites establecidos en las Carpetas Únicas de Información.

⇒ Recibirán de manera creciente apoyo técnico-pedagógico a través de las supervisiones escolares.

AL PROGRAMA

El Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal es un compromiso con la educación pública en la que participan la autoridad educativa, los grupos de apoyo técnico, las supervisiones escolares y las comunidades educativas. Durante el ciclo escolar 1996 - 1997, este compromiso exigirá:

- Mejorar significativamente los procesos e impacto de la planeación del grupo, de la escuela y de la supervisión escolar. Esto requerirá, además de la participación en talleres, el trabajo individual y colegiado, la disposición para - aprendiendo de las mejores experiencias - ajustar y llevar a la práctica los planes de trabajo y los avances programáticos
- Asegurar que los proyectos y servicios ofrecidos a las escuelas apoyen, ordenadamente y con medidas de calidad, el logro de los propósitos educativos
- Continuar los esfuerzos para la simplificación administrativa
- Apoyar a los directores y supervisores, mediante la descarga de trabajos administrativos, para que contribuyan con mayor eficacia a la superación de los resultados educativos de las escuelas
- Asegurar que el trabajo colegiado de las escuelas, las supervisiones y direcciones de nivel se convierta en un instrumento, por excelencia, para la conducción del proceso educativo en el Distrito Federal

desde la escuela hasta la Subsecretaría, se consoliden como instancias fundamentales para el desarrollo educativo. Se buscará, por tanto, que las sesiones y deliberaciones de los consejos técnicos repercutan de manera efectiva en el fortalecimiento de la educación pública; para tal efecto se analizarán sus propuestas, se impulsará la discusión de temas y problemas relevantes y, en caso de propuestas específicas, éstas se someterán a estudio y a consulta de la comunidad educativa para llevarlas a cabo.

- Desarrollar nuevos procedimientos de información y concientización para los padres de familia que motive su compromiso y participación en el proceso educativo, respetando los campos de acción de los profesores y la autoridad educativa.

Estos compromisos del Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal requieren, como es evidente, la transformación de actitudes, la búsqueda de la excelencia en la tarea de cada quien y, sobre todo, el centrar todos los esfuerzos del sector educativo en lograr que la totalidad de los niños y jóvenes de nuestras escuelas reciban una educación que en el hoy, los haga alumnos exitosos y, en el mañana sujetos capaces de desarrollar todas sus potencialidades para la construcción de una mejor sociedad