

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

---

## **50 años del Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo de la Secretaría de Educación Pública (SEP): necesidades de actualización desde la óptica de los directores de secundaria**

50 Years of the Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo  
de la Secretaría de Educación Pública (SEP): Updating Needs from the  
Perspective of Secondary School Principals

---

**Benilde Lysenka Cosío Salazar**

lysenka.cosio@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-8677-4800>

Secretaría de Educación Pública. Centro de  
Estudios Superiores en Educación  
Ciudad de México – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5780>

**Artículo recibido:** 27 de diciembre de 2025.

**Aceptado para publicación:** 30 de abril de 2026.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

  
**LATAM**

Revista Latinoamericana de  
Ciencias Sociales y Humanidades

**VOLUMEN VII**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5780>

## **50 años del Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo de la Secretaría de Educación Pública (SEP): necesidades de actualización desde la óptica de los directores de secundaria**

50 Years of the Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo de la Secretaría de Educación Pública (SEP): Updating Needs from the Perspective of Secondary School Principals

**Benilde Lysenka Cosío Salazar**

[lysenka.cosio@gmail.com](mailto:lysenka.cosio@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-8677-4800>

Secretaría de Educación Pública. Centro de Estudios Superiores en Educación  
Ciudad de México – México

Artículo recibido: 27 de diciembre de 2025. Aceptado para publicación: 30 de abril de 2026.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

Este artículo analiza las percepciones de directores y directoras de secundaria de la Ciudad de México sobre la vigencia del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública (SEP), emitido en 1946, en un contexto escolar caracterizado por nuevas demandas de gestión, convivencia, corresponsabilidad profesional y enfoque de derechos. El objetivo general es comprender cómo valoran la obsolescencia de dicho reglamento en lo relativo a las obligaciones del personal y qué orientaciones consideran necesarias para una actualización normativa pertinente. Se desarrolló un estudio cualitativo interpretativo mediante un cuestionario en línea con preguntas abiertas y semiestructuradas aplicado a 24 directores y directoras de escuelas secundarias públicas de distintas modalidades, cuyas respuestas se analizaron mediante codificación temática. Los hallazgos muestran una percepción casi unánime de obsolescencia histórica y funcional del reglamento, asociada con tres problemas principales: la configuración de una imagen del directivo como actor primordialmente normativo y sancionador, la laxitud y ambigüedad en la exigibilidad de obligaciones que favorecen prácticas de omisión o simulación, y el uso discrecional de la norma por autoridades intermedias o superiores para justificar presiones y sanciones desproporcionadas. A partir de estas percepciones, se concluye que la actualización del reglamento debería centrarse en redefinir las obligaciones del personal bajo criterios de claridad normativa, proporcionalidad, debido proceso, corresponsabilidad institucional, liderazgo pedagógico y protección frente a arbitrariedades, de modo que se construya un marco equilibrado entre derechos, obligaciones, apoyo institucional y rendición de cuentas.


*Palabras clave:* regulación laboral educativo, directores escolares, secundaria, SEP, gestión escolar, normatividad

### **Abstract**

This article examines the perceptions of secondary school principals in Mexico City regarding the validity of the Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de

Educación Pública (SEP), issued in 1946, within a contemporary school context marked by new demands in management, coexistence, professional co-responsibility, and a rights-based approach. The general aim is to understand how principals assess the obsolescence of this regulation concerning staff obligations and which guidelines they consider necessary for a relevant normative update. A qualitative interpretive field study was conducted using an online questionnaire with open and semi-structured questions administered to 24 principals from different types of public secondary schools, and the responses were analyzed through thematic coding. The findings reveal an almost unanimous perception of both historical and functional obsolescence of the regulation, associated with three main problems: the construction of an image of the principal as a primarily normative and sanctioning actor, the laxity and ambiguity in the enforcement of obligations that foster practices of omission or simulation, and the discretionary use of the regulation by intermediate or higher authorities to justify pressure and disproportionate sanctions. Based on these perceptions, the study concludes that the updating of the regulation should focus on redefining staff obligations according to criteria of regulatory clarity, proportionality, due process, institutional co-responsibility, pedagogical leadership, and protection against arbitrary actions, in order to build a balanced framework that articulates rights, obligations, institutional support, and accountability.

*Keywords:* educational labor regulations, school principals, secondary school, Secretaría de Educación Pública, school management, regulations

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Cosío Salazar, B. L. (2026). 50 años del Reglamento de las Condiciones Generales del Trabajo de la Secretaría de Educación Pública (SEP): necesidades de actualización desde la óptica de los directores de secundaria. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 2016 – 2028. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5780>

## INTRODUCCIÓN

Sin embargo, la demanda de cambio del sistema educativo mexicano actualmente existe mucho más allá de las estructuras organizativas y laborales definidas en la primera mitad del siglo XX. Bajo la actual Ley General de Educación, la educación se considera un derecho humano de interés social y de observancia general, y tiene objetivos de equidad, excelencia, inclusión y desarrollo integral de las personas (Cámara de Diputados, 2026). En este nuevo contexto, no será suficiente que el director simplemente cumpla con las obligaciones administrativas, ya que la propia SEP ha señalado que los directores son agentes básicos en la gestión de escuelas preocupadas por la inclusión, la equidad y la excelencia (Cruz y Cáceres, 2024). No obstante, la vida diaria de la mayoría del personal de educación básica está sujeta al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP, emitido en 1946 y vigente desde febrero de ese año. Este es un reglamento diseñado para un sistema educativo diferente en volumen, estructura, concepción del trabajo, relaciones laborales, tecnologías de gestión, marcos de derechos y expectativas sociales.

Aun cuando el reglamento conserva valor histórico y jurídico como referente de obligaciones y procedimientos laborales, su redacción refleja una lógica administrativa centralizada que no logra dar cuenta de manera suficiente de la nueva gestión escolar, la cultura institucional, el liderazgo pedagógico, la atención a la diversidad, la digitalización de procesos y la necesidad de prevenir arbitrariedades en la aplicación de sanciones. El director de secundaria soporta personalmente las contradicciones entre la normatividad laboral y la gestión cotidiana de la escuela, experimenta de manera directa los problemas entre disposiciones obsoletas y las exigencias contemporáneas de una escuela inclusiva, democrática, digitalizada y orientada a la formación integral de adolescentes, es por ello que sus experiencias son muy enriquecedoras frente a estas profundas transformaciones (Postay et al., 2022).

La literatura reciente sobre liderazgo escolar refuerza esta lectura. Diversos estudios muestran que, las instituciones educativas demandan liderazgos adaptativos, colaborativos, empáticos y capaces de articular apoyo pedagógico, cuidado socioemocional, gestión flexible y conducción institucional en medio de la incertidumbre (Priego, 2024). Del mismo modo, se ha insistido en que la figura directiva, dentro de la Nueva Escuela Mexicana, debe favorecer relaciones armónicas y horizontales, participación de las familias y trabajo colegiado, más que limitarse al control vertical del personal.

En la realidad escolar, esta tensión normativa produce al menos tres problemas. El primero es simbólico y funcional: el director se considera como una autoridad esencialmente normativa, impositiva e inflexible, porque el marco laboral heredado lo coloca como ejecutor del cumplimiento más que como líder pedagógico. El segundo es organizacional: la laxitud o ambigüedad de ciertas obligaciones favorece que algunos trabajadores administrativos, docentes o incluso directivos adopten prácticas de incumplimiento, omisión o simulación con bajo costo institucional. El tercero es político-administrativo: la redacción abierta o descontextualizada de ciertas disposiciones facilita que algunas autoridades de supervisión o mando intermedio hagan interpretaciones amplificadas de las conductas del personal para justificar presiones o sanciones desproporcionadas. Esta triple tensión es la que hace pertinente indagar la forma en cómo la perciben quienes operan cotidianamente el punto de encuentro entre norma, personas y escuela: los directores de secundaria.

El nivel de secundaria constituye un espacio especialmente relevante para esta discusión. En él coinciden exigencias curriculares, problemas de convivencia, cargas administrativas, coordinación con múltiples docentes por grupo, atención a adolescentes y procesos intensos de mediación institucional. Además, la experiencia directiva en secundaria muestra que la implementación de reformas y cambios curriculares suele tropezar con insuficiencias de tiempo, coordinación y condiciones reales de trabajo,

situación que es más palpable en escuelas de horario extendido<sup>1</sup> con jornadas de trabajo intensas que dejan al director sin la remuneración adecuada, además de otras problemáticas. Por ello, la discusión sobre las obligaciones del personal no debe plantearse como un mero catálogo disciplinario o una lista de artículos con fracciones sino como una dimensión clave de la gobernanza escolar.

Este artículo tiene como objetivo comprender las apreciaciones de directores de secundaria de la Ciudad de México sobre la obsolescencia del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la SEP de 1946, específicamente en lo relativo a las obligaciones del personal, y proponer orientaciones para su renovación normativa. Las preguntas que guiaron el estudio fueron: a) ¿cómo valoran los directores la vigencia del reglamento de 1946 frente a las condiciones actuales de trabajo escolar?; b) ¿qué problemas identifican en la definición y aplicación de las obligaciones del personal?; c) ¿qué efectos perciben en la autoridad directiva, la cultura laboral y la aplicación de sanciones?; y d) ¿qué elementos consideran indispensables para una actualización normativa pertinente?

A partir de estas preguntas, se sostiene como supuesto interpretativo que la obsolescencia del reglamento no se expresa únicamente en su antigüedad formal, sino en su insuficiencia para regular con justicia, claridad y pertinencia las responsabilidades de los actores escolares en el contexto actual y gestionar su talento humano. La renovación del marco laboral, desde esta perspectiva, debería fortalecer la corresponsabilidad institucional y la certeza jurídica sin reforzar visiones autoritarias de la dirección escolar.

## **METODOLOGÍA**

### **Enfoque y diseño**

El estudio cualitativo interpretativo fue diseñado para investigar las interpretaciones, evaluaciones y experiencias de los directores de escuelas secundarias sobre las regulaciones laborales existentes de la SEP. La idoneidad para este tipo de diseño surgió del hecho de que el enfoque no estaba en contar la frecuencia o determinar causa y efecto, sino en reconstruir significados y percepciones conflictivas relacionadas con la aplicación de una norma histórica a las prácticas escolares actuales.

### **Participantes**

Participaron 24 directores y directoras de escuelas secundarias públicas de la Ciudad de México, pertenecientes a las modalidades general, técnica y telesecundaria. Los criterios de inclusión fueron: a) desempeñarse en funciones directivas en secundaria pública al momento del estudio no importando si ejercen la función comisionada o con nombramiento definitivo, ni si accedieron a la plaza por escalafón o por concurso; b) contar con al menos dos años de experiencia en el cargo; y c) haber enfrentado situaciones relacionadas con interpretación de obligaciones laborales, manejo de incidencias o procedimientos administrativos. Se aplicó un muestreo intencional por criterio y accesibilidad, buscando heterogeneidad en antigüedad directiva, alcaldía de adscripción y modalidad escolar.

### **Técnica e instrumento**

La técnica de recolección fue el cuestionario cualitativo en línea. Se eligió esta vía por su viabilidad operativa, rapidez de aplicación, resguardo de anonimato y facilidad de participación de directivos con agendas de trabajo restrictivas. El instrumento se integró por 18 reactivos: 6 de caracterización general y 12 preguntas abiertas o semiestructuradas. Las preguntas se organizaron en cuatro ejes: 1) percepción de vigencia y utilidad del reglamento de 1946; 2) experiencias sobre obligaciones del

---

<sup>1</sup> Anteriormente llamadas escuelas de tiempo completo o de jornada ampliada.

personal y dificultades de exigibilidad; 3) usos discrecionales o interpretativos de la norma por autoridades; y 4) propuestas para una eventual reforma.

Ejemplos de preguntas incluidas fueron: “¿En qué aspectos considera que el reglamento vigente ya no responde a la realidad actual de la secundaria pública?”; “¿De qué manera la definición actual de obligaciones del personal favorece o dificulta la gestión escolar?”; “¿Ha observado usos discrecionales de la norma para sancionar o presionar al personal?”; y “¿Qué obligaciones o criterios deberían actualizarse prioritariamente?”. Antes de su aplicación, el instrumento fue revisado por dos especialistas en gestión educativa y metodología cualitativa para fortalecer su validez de contenido y claridad semántica.

### **Procedimiento**

El cuestionario se distribuyó mediante formulario digital durante un periodo de cuatro semanas. La invitación incluyó objetivos del estudio, tiempo estimado de respuesta, garantías de confidencialidad, voluntad de participación y consentimiento informado digital. Las respuestas se exportaron para su organización analítica, omitiendo datos que permitieran identificar personas o escuelas.

### **Estrategia de análisis**

Se empleó análisis temático con apoyo de codificación abierta, axial y selectiva. En una primera fase se identificaron unidades de significado recurrentes; en una segunda se agruparon en categorías y subcategorías; y en una tercera se interpretaron relaciones entre ellas en torno al problema central. Las categorías finales fueron: 1) obsolescencia normativa; 2) identidad directiva entre liderazgo y control; 3) laxitud, omisión y simulación; 4) discrecionalidad e interpretación sancionadora; y 5) criterios para una reforma equilibrada. Para fortalecer la consistencia del análisis, se realizó revisión iterativa de codificaciones y contraste entre fragmentos convergentes y divergentes.

### **Consideraciones éticas**

El estudio atendió principios básicos de ética en investigación educativa: participación voluntaria, información sobre el propósito del estudio, confidencialidad, anonimato en las respuestas y uso exclusivamente académico de los datos. Debido a la sensibilidad del tema, se evitó registrar nombres de personas, planteles, zonas o autoridades específicas.

## **DESARROLLO**

### **Normatividad laboral y dirección escolar**

La normatividad laboral educativa tradicional se construyó a partir de modelos burocráticos orientados a regular conductas, delimitar jerarquías y asegurar el funcionamiento administrativo del servicio público. En ese marco, las obligaciones del personal suelen formularse en términos de puntualidad, obediencia, cumplimiento de disposiciones superiores y sujeción al orden institucional. Aunque estos factores siguen siendo importantes para la operación escolar, resultan insuficientes para describir la complejidad de la gestión directiva contemporánea.

El propio reglamento define las condiciones generales de trabajo como el conjunto de normas que fijan derechos, obligaciones, jornadas, licencias, remuneraciones, escalafón y seguridad en el contexto del personal de base de la SEP (SEP, 1946).

La literatura actual sobre condiciones de trabajo en el sector público destaca, sin embargo, nuevas dimensiones que en 1946 apenas se vislumbraban: la gestión de riesgos psicosociales, el trabajo a distancia, la conciliación entre vida laboral y familiar, la perspectiva de género y la protección de datos personales, entre otros elementos. En el campo educativo, las condiciones de trabajo se vinculan

además con la función social de la escuela, la calidad del servicio educativo y la construcción de comunidades de aprendizaje profesionales (Martí et al., 2018).

La organización de la escuela secundaria en México reconoce al director como responsable del funcionamiento general del plantel, de la coordinación del personal, de la atención a las necesidades del servicio y de la articulación con las autoridades superiores. Esta ubicación en el organigrama puede favorecer la rendición de cuentas, pero también puede reforzar una cultura vertical si no se complementa con marcos normativos que promuevan la participación profesional y la corresponsabilidad institucional.

### **Dirección de secundaria como actor clave**

El director de secundaria se ha convertido en un actor estratégico para la implementación de políticas educativas, para la gestión del clima escolar y para la mediación entre el personal docente, el alumnado, las familias y las autoridades educativas. La dirección se concibe como una práctica situada que se construye en la interacción cotidiana con normas, dispositivos administrativos, culturas escolares y expectativas comunitarias. La percepción de los directores respecto de la normativa no es un asunto secundario, porque influye en la forma en que interpretan su autoridad, regulan las relaciones laborales y orientan la vida institucional.

Los enfoques actuales sobre liderazgo escolar sostienen que la mejora educativa depende en gran medida de la capacidad de los equipos directivos para orientar procesos pedagógicos, fortalecer la colaboración y construir visiones compartidas, esto sugiere que la evaluación de la dirección ya no puede concentrarse exclusivamente en variables de control (Castillo y Asuma, 2016).

Este enfoque contrasta con visiones limitadas del director como mero vigilante del cumplimiento normativo, es precisamente en esa práctica donde el reglamento se vuelve evidentemente obsoleto: el director debe aplicar normas creadas para un modelo de escuela homogénea, disciplinaria y burocrática, mientras enfrenta problemáticas como la violencia de género, el ciberacoso, el uso de tecnologías digitales y la diversidad sociocultural, entre otras situaciones, propias de la Ciudad de México.

Por tanto, estas tensiones enmarcan la posibilidad de proponer una reforma normativa desde la experiencia de quienes ejercen la dirección escolar.

## **RESULTADOS**

### **Obsolescencia normativa reconocida de manera casi unánime**

El resultado más significativo fue la percepción global de un reglamento "antiguo pero obligatorio", un reglamento de 1946 que resulta insuficiente para las condiciones actuales del trabajo escolar. Los directores señalaron que la norma fue desarrollada para una estructura burocrática distinta, con menor diversidad de funciones, escasa presencia de tecnologías, menor complejidad en la convivencia escolar y una visión jerárquica del servicio. En sus respuestas, describieron al reglamento como "antiguo", "desfasado", "ambiguo para lo actual", "útil solo en lo básico" y "no habla de lo que vivimos hoy" o "hay cosas que ya no se pueden aplicar tal cual en la secundaria actual".

La obsolescencia fue entendida de dos formas complementarias. La primera, como desfase histórico: un texto construido en 1946 no considera las condiciones actuales, tales como gestión digital, corresponsabilidad institucional, atención socioemocional, derechos humanos, perspectiva de género, prevención de violencias, trabajo colegiado ni nuevas formas de relación con las familias. La segunda, como obsolescencia funcional: aun cuando algunas obligaciones generales siguen siendo aplicables,

el reglamento no ofrece criterios suficientemente claros para resolver conflictos actuales sin sobrecargar de interpretación a quien lo aplica.

Varios directores señalaron que el problema no radica solo en la edad del documento, sino en que la vida escolar actual exige un equilibrio entre certeza jurídica y flexibilidad contextual, desde su punto de vista, el reglamento sigue funcionando con una lógica de obediencia, disciplina y subordinación administrativa, mientras que la escuela actual demanda coordinación profesional, liderazgo distribuido, mediación y responsabilidad compartida. Esta percepción es consistente con planteamientos recientes sobre liderazgo escolar adaptativo y con la orientación de la Nueva Escuela Mexicana, que coloca a los directivos como agentes de inclusión, equidad y excelencia.

### **La figura directiva atrapada entre liderazgo pedagógico y control normativo**

Una segunda categoría trata sobre cómo el reglamento contribuye a configurar la imagen institucional del director. Los participantes expresaron que con frecuencia se les exige actuar como ejecutores estrictos de la norma antes que como líderes pedagógicos o articuladores institucionales. Esto genera una identidad directiva desafiante: deben acompañar, escuchar, mediar y construir acuerdos, pero al mismo tiempo son evaluados por su capacidad de “poner orden”, levantar actas, documentar incidencias y demostrar control sobre el personal.

Los participantes perciben que cuando la función directiva queda determinada por tareas de vigilancia normativa, se reduce el tiempo disponible para fortalecer los procesos de mejora escolar, además de que una cultura institucional excesivamente vertical puede debilitar la confianza de los colectivos escolares, la comunicación y la participación del personal. Cuando exige cumplimiento de horarios, entrega de documentos, presencia efectiva en actividades o seguimiento de acuerdos, se percibe como autoritario. Sin embargo, si privilegia el diálogo y la negociación sin traducirlos en mecanismos de responsabilidad, se le acusa de permisivo o débil. Y se vuelve aún peor con el hecho de que el marco normativo no delimita con suficiente precisión qué corresponde a la conducción pedagógica, qué al control administrativo y qué a los procedimientos laborales formales.

Los directores relacionaron este dilema con el cambio de paradigma educativo, mientras las leyes y la política educativa contemporáneas enfatizan inclusión, excelencia, participación y bienestar, la práctica cotidiana aún se centra en referentes laborales que privilegian el cumplimiento vertical. Desde su experiencia, esa desarticulación favorece una percepción reduccionista del cargo: el director aparece como “normativo” por obligación estructural, no necesariamente por convicción profesional.

### **Laxitud normativa, omisión y cultura del “no hacer”**

Otra categoría clave es la sensación de que ciertas obligaciones del personal están formuladas de forma tan general, antigua o vaga que permiten zonas de comodidad institucional. Los directores afirmaron que algunos trabajadores administrativos, docentes o incluso mandos medios se amparan en vacíos, ambigüedades o interpretaciones minimalistas para incumplir tareas, posponer responsabilidades o sostener una lógica del “si no está claramente especificado, no lo hago, o eso no me toca”.

Los comportamientos más mencionados fueron: retrasos reiterados (sobre todo el uso de los 10 minutos de tolerancia diaria que derivan en otras problemáticas), cumplimiento solo formal de tareas, resistencia a actividades colegiadas, omisión en comisiones, baja disposición al trabajo colaborativo, simulación documental y traslado automático de responsabilidades a la dirección. También se mencionó que algunos procedimientos son muy lentos o improcedentes porque las obligaciones están redactadas sin detalle operativo y sin conexión con las dinámicas reales de una secundaria pública.

Los directores dijeron que, aunque su adscripción formal es federal, la normatividad local influye en las expectativas y estándares del personal y en las orientaciones de las autoridades de la ciudad, esto genera solapamientos, por ejemplo, en licencias, prestaciones, responsabilidades y figuras de representación sindical, donde el Reglamento de 1946 no siempre resulta claro ni armónico con los estándares locales. Los directores describieron esta situación como un “rompecabezas normativo” que los obliga a consultar múltiples fuentes para tomar decisiones administrativas.

Además, no se contemplan con claridad situaciones de violencia laboral, acoso, hostigamiento, violencia de género ni afectaciones a la salud mental derivadas de la labor escolar. En la práctica, la gestión de estos casos se apoya más en protocolos específicos, normas de derechos humanos y lineamientos de autoridades locales que en el reglamento de 1946. Desde la perspectiva directiva, la ausencia de un reconocimiento explícito de estas problemáticas en las condiciones generales de trabajo limita la posibilidad de ofrecer una respuesta integral y efectiva a los conflictos y de proteger adecuadamente tanto al personal como a los propios directores.

Los participantes insistieron en que la laxitud y las omisiones no solo afectan la disciplina laboral, también erosionan el clima organizacional, generan inequidad entre quienes sí cumplen y desplazan carga de trabajo hacia directivos o hacia docentes más comprometidos con el lema de “ponte la camiseta” asociado al compromiso, sacrificio y sentido de pertenencia que se espera del colectivo escolar, en espera que saquen su mejor versión, casi como héroes, ante cualquier escenario, superando sus frustraciones, laborando horas extras e inclusive haciendo otras tareas que están fuera de su contrato pero sin incentivos o recompensas adicionales; en términos de gestión, ello contradice la necesidad actual de fortalecer culturas escolares colaborativas y liderazgo distribuido, ampliamente señaladas por la literatura reciente y que en este ciclo escolar aparece como tema central en las sesiones de consejo técnico.

### **Interpretación discrecional y riesgo de sanción desproporcionada**

La cuarta categoría fue especialmente sensible. Una buena proporción de respuestas señaló que la antigüedad, ambigüedad o falta de actualización de la norma permite interpretaciones discrecionales por parte de algunas autoridades. De acuerdo con los directores, ciertas supervisiones, áreas administrativas o mandos intermedios pueden utilizar y explotar fragmentos normativos “bajo su interpretación” para exagerar faltas, avivar conflictos o fundamentar acciones punitivas sin considerar contexto, proporcionalidad ni trayectorias de desempeño.

En este punto surgió una paradoja relevante: el mismo reglamento que en algunos casos es demasiado laxo para exigir obligaciones cotidianas puede convertirse en un arma útil cuando se busca sancionar. Los directores describieron experiencias y compartieron diferentes ejemplos en las que la interpretación de conductas depende más del criterio o juicio del superior inmediato que de estándares consistentes y transparentes. Esto genera incertidumbre jurídica y organizacional, así como temor a la exposición administrativa.

Existe también una percepción de insuficiencia de la regulación de la jornada frente a las exigencias reales del trabajo directivo y docente en secundaria. Desde el punto de vista de los participantes la lógica del reglamento está centrada en la presencia física en el plantel y en el cumplimiento de horarios rígidos, sin considerar actividades como trabajo en plataformas digitales, reuniones virtuales, comunicación con familias por medios electrónicos y seguimiento de incidentes fuera del horario escolar. Desde la óptica de los directivos, esto genera una brecha entre la jornada formal y la jornada efectiva, que se traduce en sobrecarga y en la sensación de que “mucho de lo que hacemos no está reconocido en ninguna parte”. Esta brecha se agrava en la Ciudad de México por los tiempos de traslado, las condiciones de movilidad y la necesidad de coordinarse con múltiples instancias locales.

La preocupación por la discrecionalidad se vincula con nociones actuales de debido proceso, rendición de cuentas y acompañamiento profesional. La propia definición moderna de funciones de supervisión en el sistema educativo mexicano enfatiza que estas no se reducen a vigilar el cumplimiento normativo, sino que también implican apoyo, asesoría y promoción de la excelencia educativa (USICAMM, 2024), pero contados son los que lo hacen ya que al igual que el reglamento, tienen cincuenta años de servicio o más y no están acostumbrados a una figura de acompañamiento sino de control. La voz de algunos participantes manifiesta ¡es que así es cómo se ve y así es cómo se vive! ese ideal de acompañamiento coexiste con prácticas donde la supervisión todavía se experimenta como control correctivo o sancionador, cuando llega una queja (que en muchas ocasiones es incluso infundada, carece de elementos básicos o es anónima), en vez de mediar y solucionar, sólo se buscan culpables para presumir que el caso “quedó atendido”.

En este rubro, los participantes mencionan que el trabajo docente y directivo se encuentra bajo una absoluta presión social, y con responsabilidades que no sólo son escolares sino atendiendo violencias fuera de la escuela, situaciones de salud, alumnos que enfrentan barreras para la participación, padres de familia ausentes y desobligados, consumo de drogas, trastornos emocionales, problemas de actitud y disciplina, programas y jornadas de trabajo desde el gobierno de la ciudad, que estresan tanto que por sí mismas evitan que el tiempo escolar se dedique a tareas específicas de aprendizaje con base en las necesidades que ha detectado cada escuela en su contexto, lo que incluso ha llegado a afectar la salud mental y el bienestar socioemocional. El personal ya no sólo incurre en responsabilidades administrativas, sino laborales y penales, quedando en un total estado de indefensión.

### **Necesidad de una reforma integral, no sólo punitiva**

Cuando se preguntó qué debería cambiar, la mayoría coincidió en que la actualización del reglamento debe ser integral y urgente, el reglamento cumple en este 2026, cincuenta años. Los directores no pidieron simplemente “endurecer” obligaciones ni incrementar sanciones, porque no buscan castigar, por el contrario, propusieron una reforma capaz de poner en claro las responsabilidades, hacerlas pertinentes al trabajo escolar actual y, al mismo tiempo, establecer garantías frente a interpretaciones arbitrarias.

Entre los contenidos que consideraron prioritarios destacan los siguientes:

- Definir obligaciones diferenciadas según funciones reales: docentes, administrativos, directivos y supervisión, sin sobrecarga de trabajo.
- El papel de los consejos técnicos escolares, academias y cuerpos colegiados en la definición de condiciones específicas de organización del trabajo en cada plantel, ya que la autonomía de gestión y docente no es real, siempre está supeditada a “lo que autorice el otro”.
- Agregar otros deberes relacionados con el trabajo colegiado, colaboración institucional y participación en procesos de mejora.
- Especificar responsabilidades y horarios sobre atención a estudiantes, convivencia escolar, comunicación con familias y uso ético de medios digitales, garantizando que la disponibilidad fuera del centro de trabajo no se convierta en una extensión ilimitada de la jornada.
- Establecer criterios de gradualidad, proporcionalidad y debido proceso en la atención de incumplimientos.
- Definir más claramente qué constituye incumplimiento grave, qué se resuelve por acompañamiento y qué amerita procedimiento formal.
- Prevenir que la carga de interpretación recaiga exclusivamente en el director o en la autoridad inmediata para evitar que se etiquete como acoso, violencia u hostigamiento laboral.
- Fortalecer la protección de derechos laborales sin tolerar simulación, negligencia o abuso de funciones.

- Proponer un marco normativo único, porque el director debe decidir entre aplicar literalmente disposiciones obsoletas o priorizar el interés superior de los alumnos y las condiciones humanas del personal, ante la fragmentación normativa entre reglamentos federales antiguos y marcos locales recientes sobre derechos laborales y condiciones de trabajo.
- Establecer mecanismos de revisión periódica del reglamento con participación de directores, docentes y representantes sindicales, evitando que permanezca intacto durante décadas y se le deje al personal en estado de indefensión.

En el discurso de los participantes se aprecia una aspiración de equilibrio. Se rechaza tanto la permisividad que favorece el “no hacer” como el punitivismo discrecional que convierte la norma en instrumento de presión. La reforma deseable, según los directores, debe permitir que la autoridad escolar lidere con legitimidad, claridad y justicia.

### **DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la obsolescencia del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la SEP de 1946 no es una cuestión meramente cronológica, sino estructural y práctica. Aunque el reglamento conserva una función histórica en la delimitación básica de relaciones laborales, ya no responde de manera suficiente a la complejidad del trabajo escolar contemporáneo. La Ley General de Educación vigente redefine el sentido de la acción educativa en términos de derecho, inclusión, excelencia y corresponsabilidad social; por ello, mantener intacto un marco laboral diseñado para otro momento histórico genera desajustes entre la política educativa, la cultura y hábitos institucionales y la gestión de la vida diaria.

Uno de los aportes centrales del estudio consiste en mostrar que la obsolescencia normativa produce efectos simultáneos y aparentemente contradictorios. Por un lado, endurece simbólicamente la imagen del director como autoridad que vigila y sanciona; por otro, debilita su capacidad real de conducción al dejar zonas de ambigüedad que facilitan incumplimientos o simulaciones. Esta doble condición coloca al directivo en una posición desgastante: se le exige liderar procesos complejos, pero se le provee un andamiaje laboral que oscila entre la rigidez heredada y la indefinición operativa, basta ver su imagen en las redes sociales, en las que autoridades, padres de familia y el propio personal escolar los increpan sin piedad.

La literatura revisada ayuda a interpretar este hallazgo. Los estudios recientes sobre liderazgo escolar muestran que las escuelas requieren directivos capaces de actuar con adaptabilidad, empatía, pensamiento sistémico, resiliencia y construcción de confianza. Asimismo, se ha documentado que las prácticas de liderazgo más efectivas en escenarios de incertidumbre son aquellas que integran colaboración, comunicación bidireccional, apoyo al personal y decisiones contextualizadas (Córdova et al., 2021). Si se acepta esta evidencia, entonces un reglamento laboral moderno no puede centrarse solo en obediencia y control, sino que debe crear condiciones normativas para la corresponsabilidad profesional, delimitando que hay situaciones que también les corresponden a los padres de familia y a las autoridades.

También resulta relevante la tensión entre laxitud y sanción. En términos teóricos, una norma envejecida puede perder precisión para orientar conductas ordinarias y, al mismo tiempo, conservar suficiente vaguedad para habilitar interpretaciones expansivas cuando se pretende sancionar. Esta condición erosiona la confianza institucional, pues el personal percibe que el margen de interpretación depende del estilo de autoridad y no de criterios estables, el director es el malo, el injusto, el inhumano, sin entender que cuando el director actúa, no es por falta de sensibilidad. Para los directores, esa incertidumbre disminuye la legitimidad de la gestión y alimenta conflictos relacionales (SEP, 2024), defensividad y burocratización, esta doble realidad pone al director en una posición agotadora, en una eterna lucha entre el castigo y la laxitud.

Desde una lectura de política pública, la renovación del reglamento debería armonizarse con al menos cuatro referentes contemporáneos. Primero, con la concepción del derecho a la educación y la rectoría estatal expresadas en la Ley General de Educación. Segundo, con el papel que la SEP atribuye a las directoras y los directores como agentes de inclusión, equidad y excelencia en la Nueva Escuela Mexicana. Tercero, con la definición de la supervisión como función de acompañamiento, asesoría y mejora, no solamente de vigilancia. Cuarto, con la evidencia acumulada sobre liderazgo escolar en contextos de cambio, que destaca la importancia de estructuras flexibles, apoyo socioemocional, trabajo colegiado y liderazgo distribuido.

A partir de la reflexión anterior, se propone que una reforma del apartado relativo a las obligaciones del personal considere los siguientes principios:

### **Claridad funcional**

Las obligaciones deben redactarse con precisión suficiente para distinguir responsabilidades por función y evitar que recaigan de forma indiscriminada sobre todo el personal. La generalidad excesiva facilita tanto la evasión como el abuso interpretativo.

### **Pertinencia contemporánea**

La norma debe incorporar tareas y responsabilidades propias del contexto actual: trabajo colegiado, comunicación digital institucional, convivencia escolar, protección de derechos, una perspectiva inclusiva, responsabilidad compartida con las familias y colaboración en procesos de mejora continua. No se trata de agregar obligaciones sin límite, sino de reconocer la realidad del trabajo escolar de hoy.

### **Equilibrio entre apoyo y exigibilidad**

No todo incumplimiento debe desencadenar la misma respuesta, es necesario distinguir entre faltas formales, necesidades de acompañamiento, omisiones reiteradas y conductas graves. La gestión laboral escolar debe poder corregir, orientar y documentar antes de sancionar, salvo en casos que por su gravedad exijan otra vía.

### **Debido proceso y proporcionalidad**

Cada acción correctiva debe contar con criterios claros, el derecho a una audiencia y apoyo legal profesional gratuito, documentación pertinente y ser gradual. La reforma debe cerrar brechas para sanciones discrecionales o amplificadas por “interpretación” personal de la autoridad.

### **Legitimidad de la dirección escolar**

Actualizar las obligaciones del personal, también implica redefinir la autoridad del director, que no debe descansar únicamente en la capacidad de imponer, sino en un marco legítimo que combine liderazgo pedagógico, conducción institucional y respaldo normativo razonable. Una autoridad directiva legítima no es la más punitiva, sino la que puede orientar, exigir y resolver con justicia.

Las limitaciones del estudio deben reconocerse. Se trata de una aproximación cualitativa con muestra intencional y focalizada en secundaria pública de la Ciudad de México; por ello, los resultados no buscan generalización estadística. Además, al utilizar un cuestionario en línea, las respuestas recogen apreciaciones valiosas, pero no alcanzan la profundidad de entrevistas a profundidad o grupos focales. Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis con comparaciones entre niveles educativos, estudios documentales del reglamento y análisis jurídico-normativos de propuestas de reforma.

### **CONCLUSIONES**

Las apreciaciones de los directores de secundaria de la Ciudad de México confirman que el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP de 1946 presenta una obsolescencia significativa en lo relativo a las obligaciones del personal. Dicha obsolescencia se puede notar en el desfase entre una norma pensada para un sistema centralizado y la complejidad de la escuela moderna, construida sobre pilares de inclusión, excelencia, trabajo colegiado y liderazgo pedagógico.

El reglamento, según la experiencia directiva analizada, contribuye a producir una figura del director asociada más al control normativo que a la conducción pedagógica, al tiempo que deja espacios de ambigüedad que pueden ser aprovechados por algunos trabajadores para incumplir o simular responsabilidades. Al mismo tiempo, estos vacíos pueden facilitar usos discrecionales de la norma por parte de algunas autoridades, con efectos potencialmente desproporcionados en materia de sanción.

Por ello, la actualización normativa requerida no debe reducirse a fortalecer mecanismos punitivos, lo que se necesita es una reconstrucción del marco de obligaciones del personal bajo criterios de claridad, pertinencia, corresponsabilidad, gradualidad, proporcionalidad y debido proceso. Solo así será posible contar con un instrumento que proteja derechos, haga exigibles responsabilidades reales y fortalezca una dirección escolar legítima, justa y orientada a la mejora de la educación secundaria pública.

Renovar y adaptar el reglamento supone asumir una perspectiva cualitativa que otorgue centralidad a la voz de los directores y al conocimiento situado que proviene de su práctica cotidiana, esto significa que el esfuerzo organizativo y pedagógico que implica dirigir una secundaria, sobre todo en zonas de alta complejidad (Latapí, 2011) sea reconocido como condición específica y oficial de trabajo.

## REFERENCIAS

Castillo, D., y Asuma. (2016). Gobernanza local y educación. La supervisión escolar. Flacso México. <https://doi.org/https://www.flacso.edu.mx/wp-content/uploads/2021/04/gobernanza.pdf>

Córdova, Rojas, y Marín. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. CONRADO, 17(80), 231-236. [https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/354371629\\_El\\_liderazgo\\_directivo\\_de\\_las\\_instituciones\\_educativas\\_una\\_revision\\_bibliografica](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/354371629_El_liderazgo_directivo_de_las_instituciones_educativas_una_revision_bibliografica)

Cruz, L., y Cáceres, M. (2024). El liderazgo pedagógico del director y su influencia en las prácticas educativas en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana. Revisat Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 7(1), 17-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.62452/xgzzn925>

Diputados, C. d. (15 de enero de 2026). Ley General de Educación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio//pdf/LGE.pdf>

Latapí, P. (2011). El corazón de la educación y la educación del corazón. Algunas reflexiones éticas y poéticas sobre la relación educación y valores en la. México: IBERO Puebla.

Martí, Y., Montero, B., y Sánchez, K. (2018). La función social de la educación: referentes teóricos actuales. Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos, 14(63), 259-267. <https://doi.org/https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Postay, Catry, y Nisral. (2022). Directores de escuela secundaria: ¿quiénes son y qué piensan. Argentinos por la Educación: [https://argentinosporlaeducacion.org/wp-content/uploads/2022/09/Directores\\_v1.pdf](https://argentinosporlaeducacion.org/wp-content/uploads/2022/09/Directores_v1.pdf)

Priego, R. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: a scoping review. Región científica, 3(1), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.58763/rc2024197>

SEP. (2024). Condiciones institucionales y trabajo colaborativo entre docentes. Estudio exploratorio en educación básica y media superior. Informe ejecutivo. Perfiles educativos. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.182.61511>

SEP, R. d. (13 de febrero de 1946). DOF. REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

USICAMM. (diciembre de 2024). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. [https://usicamm.sep.gob.mx/usicamm\\_dsk08/2025-2026/compilacion/EB/Marco\\_EB.pdf](https://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2025-2026/compilacion/EB/Marco_EB.pdf)

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 