

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS
PRIMARIAS

TESIS PRESENTADA

POR

JUAN ESTRADA AGUIRRE

Ante la Universidad Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para optar
al título de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Octubre del 2004

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS
PRIMARIAS

TESIS PRESENTADA
POR
JUAN ESTRADA AGUIRRE

Ante la Universidad Virtual del
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para optar
al título de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Octubre del 2004

RESUMEN

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS.

OCTUBRE DEL 2004

JUAN ESTRADA AGUIRRE

LICENCIADO EN EDUCACIÓN BÁSICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

DIRIGIDA POR LA DOCTORA ALMA ELENA GUTIERREZ LEYTON

Las actividades que realizan los directores de escuelas primarias están caracterizadas por una gran diversidad por la propia naturaleza de la función desempeñada. Los directores de escuelas primarias tienen grandes compromisos que atender como responsables directos de sus instituciones, y en la medida que los afronten con eficacia podrán dedicar más sus esfuerzos a la labor sustancial de la escuela: la prestación de servicios educativos de calidad.

Con el objetivo de revisar la función administrativa de los directores de escuela primaria en una zona escolar federalizada de Tepic, Nayarit, y conocer en profundidad las acciones que realizan dentro de sus funciones administrativas, en el sentido estricto de trámites, procedimientos administrativos y entrega de documentación oficial, así como las diversas consecuencias que impactan en el adecuado desempeño de su labor, se llevó a cabo, mediante una investigación cualitativa el estudio de cuatro casos de directores de una zona escolar.

En estos casos se presentan el contexto de las escuelas, describiendo las características físicas del centro de trabajo como la dinámica entre los participantes en el proceso educativo, la caracterización de los sujetos de estudios, así como un

análisis de las acciones que realizan en sus funciones administrativas, la inversión de tiempo que hacen, los impactos emocionales que reciben, y las sugerencias para hacer más eficientes estas actividades y lograr una mejor realización de las tareas académicas de las escuelas.

Los resultados arrojan, a semejanza de otras investigaciones realizadas, que las acciones de los directores son complejas, que invierten una gran cantidad de tiempo y esfuerzo en actividades que no están relacionadas directamente con el servicio educativo. Además existen alternativas para facilitar y hacer más eficientes las funciones administrativas, y mejorar las funciones directivas en general para atender con éxito la labor central de las escuelas: la prestación del servicio educativo y actividades académicas de calidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.	
I. LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS. PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Preguntas de investigación	6
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Beneficios.....	7
1.5 Justificación.....	8
CAPITULO II.	
II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Teoría del proceso estratégico de Mintzberg.....	16
2.3 Teoría de la administración de Duncan.....	19
2.4 Teorías del estilo de dirección.....	21
CAPITULO III.	
III. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.	
3.1 El enfoque de investigación (investigación cualitativa).....	27
3.2 Enfoque metodológico utilizado (estudio de casos).....	31
3.3 Muestra y justificación de la selección.....	33
3.4 Diseño de instrumentos.....	35

CAPITULO IV.

IV. LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS (ESTUDIO DE CUATRO CASOS).

4.1 Marco contextual de los casos.....	39
4.2 Marco normativo de las funciones directivas.....	43
4.3 Trámites administrativos durante el ciclo escolar.....	47
4.4 Estudio de caso 1.....	53
4.5 Estudio de caso 2.....	60
4.6 Estudio de caso 3.....	68
4.7 Estudio de caso 4.....	75
4.8 Análisis de datos y resultados.....	84
4.8.1 Categorías de análisis.....	84
4.8.2 Resultados por categorías.....	88

CAPÍTULO V.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1 Conclusiones.....	106
5.2 Recomendaciones.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120

ANEXOS

Anexo A. Instrumentos utilizados.....	122
Anexo B. Registro de entrevistas.....	127
Anexo C. Registros de observaciones de campo.....	157

Anexo D. Funciones normativas de los directores.....	182
Anexo E. Glosario.....	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos de los directores en estudio.....	89
Tabla 2. Problemáticas y fortalezas de las escuelas.....	93
Tabla 3 Comparación de los procesos administrativos en los directores.....	102

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de esta investigación es revisar la función administrativa de los directores de escuela primaria en una zona escolar federalizada de Tepic, Nayarit.

Dentro de las múltiples funciones que realizan los directores de escuelas primarias se encuentran las relacionadas con los diversos documentos y trámites que tienen que realizar a lo largo del ciclo escolar, y de manera especial al inicio y final de mismo.

Algunas gestiones tales como Informes, solicitudes, trámites, llenado de formatos, oficios de gestoría, se convierten en ocasiones en trámites burocráticos que lejos de coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional de las escuelas representan elementos que requieren de la atención y el tiempo de los responsables de las instituciones, en detrimento del ejercicio de otras funciones relacionadas con la vida académica y la prestación del servicio educativo.

En el primer capítulo se presenta la temática del proyecto dentro de la definición del problema a estudiar, se mencionan los objetivos particulares y específicos así como las preguntas de investigación, los beneficios esperados y la justificación correspondiente.

Los fundamentos teóricos se exponen en el segundo capítulo, en el que se presenta en primer lugar una descripción en antecedentes de algunas de las investigaciones que se han realizado de las funciones que desempeñan los directores de escuela.

Se describe la teoría del proceso administrativo de Mintzberg (1997) quien asevera que la acción directiva dista mucho de la concepción clásica de Fayol, que

define como principales actividades administrativas básicas la planeación, la organización, la coordinación y el control, y que en realidad pueden ser descritas en términos de diferentes tipos de funciones que se llevan a cabo por los directivos dentro de una organización. La teoría de Duncan (2000) estudia desde sus orígenes las prácticas administrativas, a diferentes teóricos y llega a una definición de la administración.

Duncan confirma la idea de la importancia del trabajo de los administradores como los responsables de la coordinación de las diversas unidades en la organización, para asegurar que todo se realice para el cumplimiento de la misión organizacional, así como la de la función del gerente: la revisión de que todo funcione de acuerdo con lo planeado.

Otra conclusión relevante de Duncan, y de interés para las funciones administrativas de los directores de escuela, es la referida a la descripción del trabajo ejecutivo el cual lo considera fragmentado, y con frecuencia careciente de un enfoque reactivo y preciso.

Al final del marco teórico se exponen algunas teorías sobre los estilos administrativos y de la dirección, especialmente las que pueden tener más impacto en las prácticas administrativas de los directores de educación primaria y que pueden servir como punto de referencia, sin pretender ubicar o clasificar a los directores en estudio dentro de este trabajo, sino para comprender a grandes rasgos dentro de la función directiva los estilos predominantes del ejercicio de la dirección.

Las características metodológicas de la investigación, basada fundamentalmente en los principios de la investigación cualitativa y el estudio de casos es objeto del tercer

capítulo. Se describe la delimitación y enfoque del estudio, los criterios para la conformación de la muestra, los instrumentos diseñados y utilizados para la recolección de información así como el método llevado a cabo para esta acción.

La presentación de los cuatro casos de estudios se aborda en el capítulo cuarto, el cual está conformado primero con la descripción del contexto socio geográfico en el que se desarrolló el trabajo así como el marco normativo que regula las funciones que desempeñan los directores. Cada uno de los casos se presenta con tres apartados, el escenario o características del ambiente de trabajo en la escuela, el protagonista o personaje de estudio, y las acciones observadas relacionadas con la temática de estudio.

En el capítulo quinto se explican las categorías con las que se analizó la información y los resultados obtenidos, y finalmente en el sexto capítulo se presentan las conclusiones derivadas y sugerencias para futuros estudios.

CAPITULO I

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS

En este capítulo se presenta en primer término el planteamiento del problema relacionado con el estudio de las actividades administrativas que realizan los directores de escuelas primarias.

Estas actividades se circunscriben para efectos de la investigación a lo concerniente a los trámites, llenado de formatos y documentos que representan una parte muy importante dentro del tiempo y la agenda de las personas que realizan la función directiva en las escuelas.

Se establecen los objetivos de la investigación, los cuáles de manera general plantean profundizar el acercamiento a los trámites y actividades administrativas que ejecutan los directores y el tiempo y esfuerzo que dedican a ellos así como las consecuencias que tienen dentro de sus funciones en general.

Se exponen también los beneficios esperados con el desarrollo de la investigación la que pretende incentivar una reflexión alrededor de las actividades de tipo administrativo y la justificación del estudio señalando tanto la relevancia social, su pertinencia y su utilidad teórica y práctica.

1. 1 Planteamiento del problema

Las actividades en las escuelas primarias están caracterizadas por su dinamismo y complejidad, los alumnos asisten a realizar actividades de aprendizaje, los maestros a impartir sus clases, el personal de apoyo a cumplir con sus funciones, los padres de familia a recibir información o plantear asuntos, la autoridad educativa a supervisar el trabajo, dar indicaciones o llevar información.

Por otra parte, las necesidades de mantenimiento a la infraestructura, de solución de problemas y de buscar respuesta a una serie constante de necesidades hacen que la figura del director de escuela sea fundamental para el adecuado funcionamiento de la institución.

Alfieri et al. (1996) se refieren a la escuela como una institución muy compleja y que el ejercicio de la conducción escolar se presenta ardua y comprometida “porque impone la necesidad de un proyecto institucional definido y coherente, y de una figura – o equipo directivo – capaz de llevarlo adelante con convicción y capacidad” (p. 75).

El trabajo del directivo, como responsable del plantel, debe orientarse no sólo a la coordinación de las diversas actividades, sino, esencialmente a fungir como acciones de liderazgo para, como enuncian Millán, Rivera y Ramírez (2002) “promover, fortalecer y enfatizar los valores por los que se identificará la cultura de calidad de la institución” (p. 43). O como también se asevera:

Las escuelas públicas, al igual que otras organizaciones, son tan efectivas como el liderazgo que en ellas se proporciona. Se acepta comúnmente que las relaciones de poder pueden limitar o impulsar el éxito y el crecimiento de maestros y estudiantes, se reconoce que las escuelas necesitan dirigentes que acepten y lideren el cambio de forma que puedan movilizar a toda la comunidad. En definitiva, los directores se constituyen en la clave para el crecimiento y desarrollo de las escuelas, debiendo proporcionar un liderazgo efectivo (Molina, en De Vicente, 2001, p. 327).

Es importante considerar que el tema del liderazgo de los directivos de las escuelas tiene muchos vértices, en el sentido de las diferentes concepciones del término, que puede ir desde una perspectiva burocrática, en la que se tiende a equiparar el liderazgo con la posición formal en la organización, hasta una concepción muy amplia en la que “ el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar,

dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.” (Bolívar, 1997 p. 4).

Además de la responsabilidad formal de ser el guía en las diferentes actividades escolares, son múltiples los problemas a los que se enfrentan los directores, una gran cantidad de tareas, que sin pretender descalificar la importancia de éstas, muchas veces distraen de la atención de lo sustantivo que debe fundamentar la acción escolar, el aprendizaje de los alumnos.

Entre las actividades a la que dedican gran tiempo los directores es a la realización de acciones y funciones administrativas, que incluyen informes, trámites, llenado de documentos, con plazos rigurosos para su cumplimiento, y que pueden ocasionar una gran inversión de tiempo y esfuerzo en detrimento de otras acciones importantes.

A esta problemática se enfoca el presente estudio, a las funciones administrativas de los directores de escuelas primarias, para conocer de qué manera se realizan, cómo apoyan las autoridades a los directivos y cómo inciden como fuente de preocupación en las actividades cotidianas que realizan dentro de sus responsabilidades.

1.2 Preguntas de investigación

La formulación de las preguntas de investigación implica plantear el problema objeto de estudio “de manera directa, minimizando la distorsión” (Christensen, 2000 citado en citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 45).

Para el establecimiento de los diversos aspectos del problema a estudiar, se plantearon las siguientes preguntas de investigación, las cuáles sirvieron para se

orientar la investigación a describir los trámites administrativos que realizan los directores de escuelas primarias en estudio, de qué manera se realizan, cuáles son las propuestas que se plantean para simplificarse y de qué manera impactan emocionalmente en los sujetos la realización de estas actividades.

¿Cuáles son los trámites administrativos y burocráticos, informes, formatos y documentos oficiales que realiza y requiere el directivo de educación primaria a lo largo del ciclo escolar?

¿Cómo realizan los procesos y trámites administrativos los directivos de educación primaria?

¿Son factibles de simplificarse estos procesos y trámites con el propósito de que el director tenga más oportunidad de ejercer el liderazgo académico de sus escuelas?

¿Cuáles son los impactos de carácter emocional que tienen en los directores de escuelas primarias los procesos administrativos y burocráticos en su función directiva?

1.3 Objetivos

Objetivo general:

Revisar la función administrativa de los directores de escuela primaria en una zona escolar federalizada de Tepic, Nayarit.

Objetivos particulares:

- Identificar y comparar los procesos administrativos, trámites, llenado de formatos y documentación oficial, para determinar el tiempo y esfuerzo que dedican los directivos de escuelas primarias a estas actividades.

- Identificar de qué manera realizan los directores de escuela primaria los distintos procesos y trámites administrativos.
- Proponer sugerencias para la simplificación de las tareas administrativas en beneficio del mejoramiento de la función directiva.
- Conocer los impactos de carácter emocional que tienen en los directores de escuelas primarias los procesos administrativos y burocráticos inherentes a su función.

1.4 Beneficios

Con la realización de esta investigación se pretende conocer sobre los procesos administrativos que realizan los directivos de educación primaria, el tiempo y esfuerzo dedicados a ellos y sobre la base de los resultados, de propiciar una reflexión en torno al conocimiento de la función directiva que cotidianamente ejercen los directores en sus centros de trabajo.

Los beneficios son propuestas sobre modificaciones a la realización de dichas actividades, y principalmente sugerencias para impulsar la simplificación administrativa y estimular una mejoría en la función directiva.

Mejorar las formas de abordar los procesos administrativos, los que sean factibles de simplificarse, con la finalidad de que permitan al directivo más disposición de tiempo y esfuerzo a otras actividades esenciales de su función: actividades académicas, de gestión y atención de otras problemáticas.

Como acertadamente lo indica Ramírez (1999, citado en SEP, 2000) como una línea de transformación dentro de la gestión escolar para una nueva escuela, y refiriéndose concretamente a la responsabilidad de los directores; lograr la transición

de una función enfocada en la cuestión administrativa y de control formal de trabajo al “ejercicio de una función directiva que da prioridad a las actividades académicas de la escuela” (p. 156).

1.5 Justificación

La figura del director de escuela primaria constituye una función esencial dentro del proceso educativo, ya que representa la posibilidad de organizar las diversas actividades de las escuelas, de atender una serie de problemas y en general de instrumentar acciones cotidianas para el buen funcionamiento de las instituciones.

El directivo como responsable de la escuela tiene compromisos que atender con los maestros, con los alumnos, con las autoridades y con los padres de familia.

La normatividad define al director, en el Artículo 14 del Acuerdo 96 de la SEP que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, como la primera autoridad responsable del funcionamiento, organización, y administración de la escuela.

Las problemáticas que enfrentan los directores de escuela son múltiples y constantes y gran parte de su tiempo lo dedican a la realización de actividades administrativas y trámites de diversa índole: informes financieros, académicos, estadísticos, de inventarios, de diversos comités, llenado de formatos, entre otros.

Expresa Fullan (1997) que “... el papel del director durante la última década se ha vuelto notoriamente más complejo, sobrecargado y confuso”; (p. 119).

Esta transformación en el rol conlleva una gran inversión de tiempo y esfuerzo y hace complejas las actividades que cotidianamente realizan los directores de escuela.

Un estudio para conocer en la práctica sobre cómo se realizan estas actividades y sobre todo cómo se pueden mejorar, aportará elementos para proponer mejoras a la función directiva y con ello elevar la calidad del servicio de las escuelas.

Millán (2001) expresa que los directivos “son los responsables de promover, fortalecer y enfatizar los valores por los que se identificará la cultura de calidad de la institución” (p. 43).

Con lo anterior se expresa la relevancia social de una investigación de esta naturaleza.

Las implicaciones prácticas se traducen en ofrecer alternativas de mejora de las actividades relacionadas con los procesos administrativos y burocráticos que realizan los directivos de la zona escolar en estudio.

La búsqueda de investigaciones relacionadas con la figura del director y específicamente con sus funciones administrativas pone de manifiesto la importancia de seguir indagando sobre el quehacer de este personaje central del proceso educativo, derivándose así un valor teórico que arrojan estos estudios que tienen como finalidad aportar más información sobre la labor desempeñada por los directivos.

El aporte metodológico se refleja en la utilización del método de Estudio de Casos como una herramienta útil y eficaz para describir una situación a la que cotidianamente se enfrentan los directores de escuelas primarias y pretende ayudar a la comprensión de las múltiples variables que influyen en la realidad educativa, así como, en la contribución de un estudio sobre la función directiva de manera cualitativa.

El valor práctico se traduce en el ofrecimiento sustentado de sugerencias para hacer más eficiente la labor administrativa de los directivos a través de medidas de

simplificación de trámites y otras que se exponen en el apartado de conclusiones y sugerencias.

La relevancia social de un estudio de esta naturaleza radica en que aporta elementos para la comprensión de las funciones reales que realizan los directores de escuelas primarias, figuras claves para la prestación eficaz del servicio educativo al país y la comunidad de su entorno.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo se describen en primer lugar los antecedentes de algunas de las investigaciones que se han realizado sobre las funciones que desempeñan los directores de escuela y otros estudios que guardan relación con la temática en estudio. Se exponen enseguida las teorías del proceso administrativo de Mintzberg y de la administración de Duncan así como en la parte final de la sección las teorías sobre los estilos de dirección que pueden ejercer los directivos durante la realización de sus diversas responsabilidades.

2.1 Antecedentes

Se han realizado diversos y profundos los estudios para analizar las funciones de los directores de escuela, en diferentes épocas y lugares. A continuación se presentan, de manera general, algunas investigaciones que aunque estudian aspectos específicos, guardan relación con la temática en estudio: funciones administrativas de los directores de escuela.

Se destaca de manera especial el trabajo de investigación realizado por Fullan (1997) sobre el cambio educativo y dentro de éste el papel desempeñado por directores de escuela. En este trabajo se muestra que algunos estudios encontraron que las actividades de los directores eran discontinuas, breves, de una gran variedad y fragmentación (Martín y Willower, Peterson, en Fullan 1997).

Un estudio realizado en Toronto denominado Edu-con con una muestra de 137 directores y subdirectores refiere la sobrecarga de trabajo que sienten los directivos: “90% informaron que durante los cinco años anteriores al estudio, tuvieron un aumento

en las demandas que se hacen a su tiempo y en sus responsabilidades” (Fullan, p. 131).

En otro análisis realizado por Duke (citado por Fullan) cuatro directores expresaron como orígenes de insatisfacción los reglamentos y la administración y obtiene una conclusión significativa:

Un buen número de las frustraciones que expresaron estos directores, se derivaba del contexto en el que trabajaban. Sus comentarios enviaban un mensaje claro para aquellos que los supervisaban: los directores necesitan autonomía y apoyo. La necesidad de autonomía requiere de que los supervisores traten a cada director de manera diferente; la necesidad de apoyo requeriría que los supervisores fueran sensibles al concepto del director acerca de lo que él considera significativo o trivial del trabajo (Fullan, 1997 p. 132).

Otras investigaciones “confirman las condiciones de sobrecarga y fragmentación en el papel del director” (p. 132) y se refiere a las realizadas por Crowson y Porter-Gehrie en 1980 quienes estudiaron mediante una observación detallada a 26 directores en Chicago.

Bardisa (1997) analiza las prácticas políticas y de grupo en las organizaciones escolares y las interacciones entre los diversos agentes de las escuelas y afirma que “la autoridad del director tiene un claro origen estructural y en el extremo de la expresión de esa autoridad se encuentra la coerción”. Además declara citando a Ball que “el *control*, en sentido general, considerando la organización como un todo, adopta en la práctica formas democráticas, burocráticas y oligárquicas”, diserta también sobre las percepciones que se tienen de los directivos:

Existe una tendencia que trata de describir al director como si fuera un gestor más que a contemplarlo como un miembro que interviene en la educación que se imparte en «su» organización. El papel del director puede definirse en la práctica entre dos extremos: líder carismático ante sus colegas y «pringado» de turno («mandado» *de y por* la Administración educativa). Se encuentran en la tesitura de mantener un difícil equilibrio entre la responsabilidad atribuida

(interna y externamente) y las expectativas de colegialidad (Sección 6.1 párrafo 1).

En este estudio interpreta también las razones por las cuáles muchos maestros no desean ser directores mostrando un estado de turbulencia en las escuelas en las que el director, quien según el autor siente poco apoyo y recibe escasos incentivos, a cambio de soportar numerosas responsabilidades y críticas.

Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999) abordan la problemática que rodea el ejercicio de la función directiva en España y revisan algunas líneas internacionales de investigación, mostrando además “los resultados de una investigación empírica sobre dos aspectos concretos de la función directiva: la estabilidad en el cargo y la dedicación a diferentes tareas, así como la incidencia de estos dos factores en la dinámica del centro docente”. Respecto del factor tiempo aseveran:

esta escasez de tiempo para realizar las numerosas funciones que se les asignan contribuye significativamente al aumento de otros problemas relacionados con diversas tareas, como la observación del trabajo y del progreso en las clases, la administración general, la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades y el descubrimiento de las rutinas del colegio (p. 164).

Un trabajo latinoamericano sobre la función de los directores, es el estudio realizado por Borden (2002) en el que fundamentalmente se enfoca a analizar “tres temas sobre el papel de los directores de escuela: 1) el papel del director; 2) la preparación que les permite asumir nuevas funciones; y 3) aportar elementos para realizar investigaciones futuras sobre directores de escuela”. La relevancia de este trabajo radica en que insiste en la necesidad de reflexionar y actuar respecto de la

función de los directores quienes “actuaban como administradores de nivel medio y se limitaban a transmitir órdenes y reglas” situación que debe cambiar en virtud de que las nuevas necesidades han modificado el concepto de las escuelas. No obstante declara también que “aun con la implementación de reformas que descentralizan la educación, los directores en América Latina y el Caribe siguen ejerciendo solo la dimensión administrativa de la gestión escolar” (p. 5).

En México se implantó a partir de 1997 un proyecto de innovación denominado “La gestión en la escuela primaria”, impulsado en algunas escuelas por la Dirección General de Investigación Educativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP). En una entrevista realizada a una de las responsables del proyecto, Bonilla reconoce que “la carga administrativa excesiva distrae la atención de supervisores, directores y maestros del asunto central del proyecto escolar y de la escuela: la enseñanza” (ver referencia en Web).

Se enuncia también (Guerrero, citado en SEP, 2000) la existencia de dos poderes al interior de la institución que sirven como marcos de referencia y acción para la función directiva en la escuela primaria, por un lado la normatividad y la jerarquía burocrática, y por otro lo que denomina un poder político paralelo representado por las autoridades inmediatas al directivo: el supervisor y el jefe del sector, y se puede añadir también en ocasiones a los auxiliares y personal de apoyo de estas instancias que también juegan un papel primordial en la comunicación de asuntos oficiales.

Tec (2001) analiza en un estudio de casos de dos directivos de educación primaria de qué manera el conocimiento de la administración es parte del perfil del director.

Presenta la manera en que un docente tiene la posibilidad de ascender al puesto de directivo, analiza la trayectoria de los directivos estudiados, la visión y opinión que tiene sobre su labor los docentes de las escuelas.

Estudia detenidamente la forma en que la trayectoria personal y profesional y el estilo de ejercer el liderazgo influyen en el desempeño de la función directiva y en la calidad de los procesos realizados.

Concluye, fundamentalmente, que los dos directivos en estudio no realizan formalmente actividades de planeación ni tienen un conocimiento teórico práctico que permita una visión prospectiva y holística de la administración.

Afirma además que la planeación se reduce al llenado rutinario de formatos durante cada ciclo escolar, y que a los directores no les agrada “lo relacionado con la función administrativa de su puesto de trabajo, ya que la relacionan con la elaboración de documentos que, para ellos son en su mayoría, innecesarios y a los que denominan significativamente como *carga administrativa*” (p. 120); y añade que el manejo y orientación adecuados de una cultura administrativa puede apoyar la labor administrativa de los directivos.

2.2 Teoría del proceso estratégico de Mintzberg

Contrastando con los estudios tradicionales sobre las prácticas administrativas, fundamentalmente prescriptivas o normativas, Mintzberg (1997) se dedica a desarrollar las teorías descriptivas, lo que realmente sucede en las prácticas administrativas y señala que “no existe una mejor forma de administración; ninguna prescripción funciona en todas las organizaciones” (p. XVI).

De manera especial Mintzberg critica la teoría clásica de la administración de Fayol quien define como actividades administrativas básicas la planeación, la organización, la coordinación y el control. Analiza el significado del concepto de estrategia que define como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p. 3). Es decir este enfoque enfatiza las acciones reales que se realizan en una organización.

Expone además una serie de mitos o fantasías del trabajo administrativo y las contrasta con hechos o realidades que ocurren en la práctica.

La visión en la teoría de Mintzberg para las funciones del administrador a quien define “como aquella persona que está a cargo de una organización o de alguna de sus subunidades” (p. 39) indica que pueden ser descritas en términos de tipos de funciones.

Ser cabeza y guía, función de líder y función de enlace constituyen las denominadas funciones interpersonales.

Las funciones de información incluyen función de monitor, de diseminadores, y de interlocutores. Y por último las funciones de decisión que son: como emprendedor, como manejador de conflictos, asignador de recursos y la de negociación.

Aclara de manera explícita que estas diez funciones no se tienen que concebir aisladas, sino que se encuentran, utilizando la concepción gestáltica, integradas en un todo y exterioriza que “ninguna función puede ser extirpada del marco general sin que se vea afectado todo el esquema” (p.44).

Esto último se considera de vital importancia para la definición del presente estudio, que si bien intenta estudiar específicamente las funciones del trabajo

administrativo de los directores, éstas se encuentran integradas en el total de funciones realizadas cotidianamente.

En cualquier organización se pueden encontrar tres elementos centrales en su estructura y diseño organizacional: las relaciones formales y jerárquicas de dependencia, la agrupación de personal y el diseño de sistemas para la comunicación, coordinación e integración de esfuerzos.

Mintzberg enuncia como partes básicas de toda organización seis elementos: el núcleo de las operaciones, ápice estratégico, línea intermedia, tecnoestructura, apoyo administrativo e ideología (cultura, tradiciones y creencias de la organización).

De acuerdo con la combinación entre las partes básicas, los mecanismos de coordinación y las acciones de descentralización se pueden originar seis tipos de configuraciones en las organizaciones: la organización empresarial, la máquina, la profesional, la diversificada, la innovadora, la misionera y la política.

La organización profesional es la que describe mejor las características de las instituciones educativas.

Las organizaciones profesionales cuentan con especialistas con determinada preparación y entrenamiento, esto es, expertos con estudios profesionales y quienes tienen un control sobre su trabajo. Para la formación de estrategias en estas organizaciones Mintzberg indica tres caminos: la toma de decisiones a través del juicio profesional, las decisiones por mandato administrativo y las decisiones por elección colectiva.

Las estrategias de estas organizaciones son bastante estables ya que tienden a los resultados y destacan la importancia de las habilidades de la denominada

burocracia profesional, la cual es común en hospitales, universidades, contaduría pública o empresas de ingeniería entre otras.

Algunos de los problemas que se plantean en estas organizaciones son de coordinación, de discreción y problemas de innovación.

2.3 Teoría de la administración de Duncan

Duncan asevera que los orígenes de la administración se remontan a épocas muy antiguas, desde que los hombres se dedicaron a la caza y a las distintas actividades de supervivencia alguien tuvo que desempeñar la actividad de dirigir y administrar.

Asevera que en 1886 con la reunión de la American Society of Mechanical Engineers, se inició formalmente la sistematización de las prácticas administrativas para que se pudieran transmitir a otras personas. En una ponencia presentada se pugna por el reconocimiento a estas actividades y manifiesta que un elemento esencial en esto "fue el fomento de la publicación de obras sobre el tema y la formulación de los principios normativos" Duncan (2000, p. 23). A pesar de que la ponencia no era muy profunda en el sentido académico, tuvo efectos importantes, ya que por ejemplo a su presentación asistió Frederick W. Taylor cuyas ideas modificaron la naturaleza de la industria en todo el mundo.

Duncan hace referencia a las múltiples definiciones del término administración y opta por una definición general: "La administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminado al logro de los objetivos organizacionales de manera que resulte aceptable para la sociedad en general". (p. 24).

Presenta en detalle los orígenes de las ideas sobre la administración y entre ellos cita a Henri Fayol quien determina que los gerentes desempeñan como funciones principales la planeación, la organización, la coordinación y el control. Conocido este planteamiento como el punto de vista funcional o de procesos de la administración. Fayol determina que los gerentes al ejercer las citadas actividades actúan como calculadores reflexivos y cuando se ejecutan adecuadamente se logra la eficiencia y eficacia organizacional.

Lo que hacen los gerentes en los distintos niveles de la organización es descrito por Katz (1955, citado en Duncan, 2000) y establece un modelo basado en las competencias que se necesitan para lograr el éxito en las organizaciones. Define Katz a las competencias como las “habilidades que pueden adquirirse y que se manifiestan en el desempeño” (citado en Duncan, p. 38). Señalan que existen tres tipos de competencias, las técnicas, las humanistas y las conceptuales. Las primeras son las referidas a los conocimientos profesionales necesarios para la realización de las actividades de naturaleza especializada. Las competencias humanistas son las que permiten la integración de grupos de trabajo y esfuerzos compartidos para la consecución de objetivos comunes.

Las competencias de naturaleza conceptual implican tener la capacidad de ver la organización y las actividades dentro de un esquema general, las interdependencias que existen en las diferentes áreas de trabajo.

Duncan reafirma la idea de la importancia del trabajo de los gerentes quienes son los responsables de la coordinación de las diversas unidades en la organización y de asegurarse de que todo se realice para el cumplimiento de la misión organizacional.

Añade como función del administrador, la revisión de que todo funcione de acuerdo con lo planeado. Sobre la importancia de la investigación de las actividades gerenciales afirma:

Cuando los investigadores entiendan mejor las actividades de los gerentes, contribuirán a proporcionar el tipo de información que será más importante y útil para los encargados de administrar. Cuando los gerentes entiendan mejor y con mayor precisión qué hacen, será más fácil comparar su comportamiento real con el que se requiere de los gerentes para que las organizaciones funcionen con eficiencia y eficacia (p. 50).

Otra conclusión relevante de Duncan, y de interés para la temática en estudio sobre las funciones administrativas de los directores, es la que se refiere a la descripción del trabajo ejecutivo el cual lo considera fragmentado, y con frecuencia careciente de un enfoque reactivo y preciso.

Un desafío que estudia Duncan, además del de la eficiencia y la eficacia, es el del liderazgo. Analiza la influencia del liderazgo en la administración, las diversas funciones que realizan los líderes, la posibilidad de aprender el arte del liderazgo, las distintas características que se pueden presentar en los líderes, además de los estilos de dirección y liderazgo, que específicamente serán objeto de análisis en la parte subsiguiente.

2.4 Teorías del estilo de dirección

Se presenta un panorama general sobre algunas de las diferentes teorías que estudian los estilos administrativos y de dirección, especialmente las que pueden tener más impacto en las prácticas administrativas de los directivos de educación primaria y que puedan servir como punto de referencia, sin constreñirse a un modelo en particular, para comprender a grandes rasgos dentro de la función directiva el estilo predominante del ejercicio de la dirección.

Stogdill (1974, citado por Duncan, 2000) afirma que los primeros estudios sistemáticos sobre el liderazgo se enfocaron a identificar las características de los líderes. Y revela como ejemplo clásico el estudio de Ordway Tead quien escribió en 1951 *The Art of Administration* y previamente, *The Art of Leadership* (1935). Tead identificó entre los rasgos más importantes de los líderes: energía física y nerviosa, sentido de propósito y rumbo, entusiasmo, afabilidad y afecto e integridad.

El estudio PTI (Principal-Teacher Interaction) realizado por Hall y Hord (citados por Fullan 1997) en tres estados de Norteamérica (California, Colorado y Florida) identificó tres estilos de liderazgo entre los directivos: responsivo (agradable, solícito y colaborativo con los maestros), administrativo (mantienen los sistemas administrativos en buenas condiciones de funcionamiento, resuelve problemas y tiene muchas reuniones), e iniciador (estimula y motiva a maestros y alumnos).

Entre las principales teorías que estudian los estilos de liderazgo o dirección, podemos identificar:

Los cuatro sistemas de organización. Likert (1961, citado por Duncan, 2000) establece dos ideas de especial importancia sobre el liderazgo. La primera es la que señala que los líderes que son más eficaces desempeñan una función de vinculación con las personas de los niveles inferiores y superiores en la organización. Es decir, funcionan como eslabón entre los trabajadores y la alta dirección.

La segunda idea es el principio denominado *relaciones de apoyo* el cual “establecía que los líderes deben garantizar una probabilidad máxima de que todas las interacciones en una organización se consideren como de apoyo mutuo y fomenten y mantengan un sentido de valor e importancia personal” (p. 125).

Comparando diversos tipos de organizaciones y estilos de liderazgo que se aplicaban, así como las comunicaciones, toma de decisiones, establecimiento de metas y forma de ejercer el control, estableció los siguientes tipos de organizaciones: sistema 1) explorador autoritario, el líder basa su motivación en las amenazas y el temor, las metas se imponen desde la cúpula; sistema 2) benevolente autoritario, se establece una relación de “amo-sirviente” y es un tipo de relación paternalista entre empleados y líderes; sistema 3) consultivo, el líder ejerce el control pero se consulta antes de tomar las decisiones; sistema 4) participativo, hay buena comunicación entre líderes y seguidores y existe gran confianza mutua, las metas y decisiones se establecen en un ambiente participativo.

Teoría X y teoría Y de Douglas Mc. Gregor. McGregor (1960, en Duncan, 2000) plantea la teoría X y Y, la que se fundamenta en la idea de que en el punto de vista organizacional las personas se pueden analizar desde dos puntos de vista, que son denominados posiciones X y Y.

Cada una de estas posiciones presenta ciertas características, las de la postura X aseveran:

Las personas conciben las actividades laborales como castigo, por lo que tratan de evitarlo y necesitan presionarse, controlarse y en general mediante cierto tipo de coerción para que se identifiquen con los objetivos organizacionales.

Esto implica un choque de intereses, por un lado los de las personas y por otro lo que necesita la organización. A las personas no les gusta asumir responsabilidades, también tienen problemas porque piensan en la posibilidad de la equivocación o del error.

Al hombre no le gusta asumir responsabilidades, ya que las responsabilidades traen implícita la posibilidad de error. Se evita asumir responsabilidades para tener la sensación de seguridad y evitar problemas.

En esta teoría o posición X denominada “perspectiva tradicional de dirección y control” el administrador piensa entonces que los trabajadores necesitan del control, ser dirigidos e incluso amenazados para que sus actividades se encaminen a logro de los propósitos institucionales.

En el caso de los directores de escuela primaria, quienes utilicen esta perspectiva, son muy dados a la vigilancia y excesivo control, a las amenazas y reportes sobre faltas e incumplimientos, y a las amonestaciones.

Al contrario de esta postura McGregor (1960, en Duncan, 2000) plantea una nueva posición del hombre en la administración, que es la posición Y, en donde tendrá las siguientes características:

El trabajo provoca en el hombre un desgaste natural y en cierta forma es similar al descanso y al juego. Existe un proceso de desgaste biológico y vital en todas las actividades que realiza el hombre. No se requieren de castigos ni amenazas para que las personas se identifiquen con los objetivos organizacionales.

Existe una capacidad inherente a las personas del control y auto dirección en las actividades que realizan en su trabajo. Comprende además que el progreso y desarrollo de la organización en la que presta sus servicios implica su propio mejoramiento y beneficio.

A las personas le gusta ponerse objetivos, considera la naturaleza humana plena de retos en todos los ámbitos, incluido en el de su organización, lo que permite la

posibilidad de desarrollarse. Si las personas no asumen responsabilidades entonces no se pueden desarrollar.

Las consecuencias de lo que presuponen los directivos al tomar una determinada postura son importantes en el desempeño de los trabajadores. Si el líder presupone que los empleados son irresponsables, que necesitan de estímulos externos, castigos y constante control, tal como lo plantea la teoría X es probable que las decisiones organizacionales que se tomen fomentaran precisamente esas características en los trabajadores.

Si por el contrario, un directivo, apoyándose en la teoría Y considera que los trabajadores son responsables entonces el sistema que se establezca en la organización para orientar las actividades de los trabajadores impulsaran precisamente la responsabilidad y el buen desempeño.

Duncan afirma que este autor ha recibido críticas “por pensar en el liderazgo sólo en términos de la teoría X o de la teoría Y cuando, en realidad, los seguidores poseen ciertas características de ambas teorías” (p. 123).

Teoría del intercambio líder miembro (LMX) de George Graen. Duncan declara que la teoría LMX de George Graen se concentra en la diversidad de las relaciones entre los dirigentes y sus seguidores. Se propone que estos intercambios tienen determinados resultados. “Por ejemplo, los intercambios de alta calidad entre los líderes y miembros se relacionaban con diversos resultados favorables, como una menor rotación de trabajadores, ascensos más frecuentes, mayor compromiso con la organización y actitudes mejores hacia el trabajo” (p. 127).

También influyen en el proceso denominado creación del liderazgo, mediante el cuál se emprende la tarea del establecimiento de relaciones de calidad. Esta teoría además de ser sencilla, es congruente con la teoría moderna de la motivación la cual pone de relieve la singularidad de cada individuo y miembro del equipo.

Se pone atención a las características y particularidad de cada miembro de la organización.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se describe y desarrolla el enfoque de investigación utilizado, la investigación cualitativa y sus características. La investigación cualitativa propone estudiar a las personas en sus ambientes naturales, buscando un acercamiento con los eventos cotidianos en los que se desenvuelven y una comprensión general de la problemática desde el punto de vista de los actores y sus circunstancias.

Dentro del enfoque metodológico utilizado para la investigación, se encuentra el Estudio de casos, considerando que mediante este acercamiento se logra la obtención de datos e información relevante y con profundidad.

Se describe también lo relacionado a la selección de las muestras como unidades de investigación mediante el estudio de casos, los cuales son referidos a cuatro directores de escuelas primarias; además se exponen los instrumentos que se diseñaron y aplicaron durante el estudio.

La línea de investigación seleccionada es el estudio de casos sobre liderazgo organizacional, considerando, que dentro de la función que realizan los directores de escuelas primarias, las actividades, procesos y trámites administrativos son de tal magnitud, que la forma de abordarlos influyen en el liderazgo que ejercen dentro de sus instituciones y en la calidad del servicio educativo que prestan las escuelas.

3.1 El enfoque de investigación (investigación cualitativa)

En este apartado se exponen las características metodológicas de la investigación realizada, basada en los principios de la investigación cualitativa y específicamente en la modalidad Estudio de casos.

Además, se establecen los criterios que permiten delimitar y describir el enfoque del estudio.

La complejidad de la realidad social que constituye el contexto en que se circunscribe la realidad educativa, implica emprender acciones que permitan conocerla a profundidad, tales como el análisis minucioso de los distintos factores que influyen en ella.

Dentro de los procesos educativos existen sin duda gran cantidad de elementos que inciden en la efectividad y calidad, y esta complejidad necesita investigarse para comprenderse y conocerse mejor. Esta es la utilidad de la investigación científica, la que como asevera Kerlinger (2002, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003) “es sistemática, empírica y crítica” (p.XXXIII), esto significa que las acciones de investigación no se dejan a la casualidad, que analizan la realidad y que se trata de evaluar tanto el proceso como los resultados.

El proceso de la investigación conlleva fundamentalmente al conocimiento de la realidad, a la producción de conocimientos y a la resolución de problemas.

En el caso del fenómeno educativo, el estudio de las acciones que realizan los directores de las escuelas es importante, toda vez que representan figuras claves para el funcionamiento de las instituciones educativas.

Para conocer objetivamente las tareas que realizan los directivos se pueden utilizar diversos caminos que ofrece la investigación científica, los proporcionados por la investigación cuantitativa y los ofrecidos por la investigación cualitativa.

Dado que se pretende conocer la práctica administrativa de los directores de escuela primaria, se ha seleccionado por las características y ventajas que ofrece la alternativa de la investigación cualitativa.

Este último enfoque “busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo se vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etcétera)” (Hernández, et al. p. 12).

Se toman en cuenta también las descripciones que hacen Grinnell y Creswell (en Hernández, 2003) sobre los estudios cualitativos, quienes señalan que estos estudios se realizan fundamentalmente en ambientes naturales y en la vida cotidiana de los participantes.

Se consideraron además las características del método cualitativo que indican Taylor y Bogdan (1987) para quienes representa un modo de conocer el mundo empírico y de comprender a los sujetos de estudio dentro del marco de referencia en el que se desenvuelven. Los métodos cualitativos, afirman:

Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias (p. 21).

El enfoque de la metodología cualitativa presenta una serie muy clara de características que definen la forma de abordar la realidad y las enuncian claramente Taylor y Bogdan (pp. 20, 23):

- *La investigación cualitativa es inductiva.*

- *En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.*
- *Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.*
- *Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.*
- *El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.*
- *Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.*
- *Los métodos cualitativos son humanistas.*
- *Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.*
- *Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.*
- *La investigación cualitativa es un arte.*

Añaden estos autores que dentro de la perspectiva fenomenológica, que es fundamento de la metodología cualitativa se destacan principalmente dos enfoques teóricos que son: el interaccionismo simbólico y la etnometodología.

El primer enfoque asigna una gran importancia a los significados sociales que las personas otorgan a la realidad que las rodea y parte de tres premisas: la primera revela que las personas actúan sobre las cosas sobre la base de lo que estas cosas significan para ellas, la segunda afirma que los significados son productos sociales que

emergen durante las interacciones, y la tercera dice que las personas asignan los diferentes significados a cosas, a personas y a situaciones mediante un proceso de interpretación.

La etnometodología se refiere al objeto de estudio, esto es, de qué manera los actores sociales mantienen un sentido de la realidad e interactúan con ella.

Para los etnometodólogos, los significados de las acciones son siempre ambiguos y problemáticos. Su tarea consiste en examinar los modos en que las personas aplican reglas culturales abstractas y percepciones de sentido común a situaciones concretas, para que las acciones aparezcan como rutinarias, explicables y carentes de ambigüedad. En consecuencia, los significados son un logro práctico por parte de los miembros de la sociedad. (Taylor y Bogdan, 1987, p. 26).

Por todo lo anterior se consideró que las ventajas que ofrece la investigación cualitativa impulsaron la decisión de realizar esta investigación bajo sus lineamientos, los cuales mencionan que los estudios no pretenden la generalización a una población más amplia, ni que al replicarse se obtengan los mismos resultados, sino que buscan fundamentarse en un proceso inductivo (Hernández, et al. 2003).

3.2 Enfoque metodológico utilizado (Estudio de casos)

Dentro de este enfoque de investigación cualitativa se procedió a realizar el trabajo de investigación por el método de Estudio de casos, el cual consiste en la selección y análisis de situaciones reales, la interacción de los actores con su entorno o escenario para observar de qué manera se desarrollan los acontecimientos en una situación que tiene su propia particularidad. El estudio de casos, si bien no pretende el

establecimiento de generalizaciones o de la repetición de la observación, si permite el estudio a profundidad de un determinado fenómeno.

De acuerdo con Hernández et al. (2003) “el estudio de caso no es una elección de método, sino del ‘objeto’ o la ‘muestra’ que se va a estudiar” (p. 330) y definen al caso como la unidad básica de investigación.

Stake (2000, citado por Hernández et al. 2003) considera tres diferentes tipos de estudios de caso: los intrínsecos, los instrumentales y los colectivos.

El propósito de los primeros no es construir una teoría, sino que el caso mismo resulte de interés. Los estudios de caso instrumentales se examinan para proveer de insumos de conocimiento a algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares. Por su parte, los colectivos sirven para ir construyendo un cuerpo teórico (sumando hallazgos, encontrando elementos comunes y diferencias, y acumulando información) (p. 332).

En esta indagación se determinó la utilización del estudio de casos colectivo o también llamado de casos múltiple ya que a través de un determinado número de situaciones después de haber analizado cada caso particular, se hace una comparación en los hallazgos obtenidos para destacar tanto diferencias como características recurrentes.

El estudio de casos presenta como utilidad, la posibilidad de conocer situaciones particulares y propiciar sugerencias o “cursos de acción a seguir”. Se requiere de descripciones a fondo tanto de los personajes, los escenarios donde se desarrollan los acontecimientos, como de las interacciones que se dan.

Como lo explican estos autores, su utilidad es “para asesorar y desarrollar procesos de intervención en personas, familias, organizaciones, países, etcétera, y

desarrollan recomendaciones o cursos de acción a seguir. Requieren de descripciones detalladas del caso en sí mismo y en su contexto”. (p. 332).

Para el estudio de casos se identificaron en primer lugar los escenarios, esto es las escuelas donde se desempeñan los directores, describiendo la zona socioeconómica en que se encuentra, el inmueble, infraestructura, anexos del edificio, así como una breve descripción de las acciones escolares de alumnos y maestros.

Como personaje o protagonista se describieron los perfiles y breves semblanzas biográficas de los directores, así como una descripción del historial laboral, y para completar el análisis se presenta por caso un análisis de las interrelaciones o acciones sobre los procesos administrativos, así como la percepción que tienen los directivos sobre los mismos.

De acuerdo con el objetivo del presente estudio fue investigar las acciones que realizan los directivos en los procesos administrativos de las escuelas primarias y qué efectos tienen en relación con la función directiva en general.

Siendo considerada, de acuerdo con los propósitos planteados, la metodología cualitativa la más adecuada para la investigación.

3.3 Muestra y justificación de la selección

Manifiestan Hernández et al (2003) que para el enfoque cualitativo la muestra se refiere a la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo (a) del universo” (p. 302).

La muestra para el estudio de casos estuvo integrada por cuatro directivos de educación primaria considerando por un lado una de las escuelas con mayor número

de alumnos y de docentes, otra con pocos grupos, por otro lado un director con muchos años de experiencia en el cargo y otro con poca antigüedad en la función directiva. Esto con la finalidad de contrastar la influencia del tamaño de las escuelas y la experiencia en la función administrativa de los directores.

Un criterio que también se consideró por su trascendencia para la realización de la investigación, fue la disposición de los directores así como las facilidades otorgadas tanto por ellos como por el personal de la supervisión escolar para la realización de las diferentes actividades de observación y entrevistas. Con los cuatro directores seleccionados se tuvo una aceptable participación y disposición a la realización de las acciones encaminadas a la obtención de la información.

Las escuelas seleccionadas corresponden a una del turno vespertino con seis grupos, a una del turno matutino con seis y dos matutinas con doce grupos. Las características específicas de cada centro de trabajo así como de los directores seleccionados para los estudios de caso, se presentan en detalle en la sección correspondiente.

En todos los casos se trató de directores con más de veinte años en el servicio educativo y que atienden escuelas de nivel socioeconómico medio y bajo en zonas urbanas de la ciudad de Tepic, Nayarit.

No hubo problemas sustanciales para el establecimiento del *rapport*, esto implica un ambiente de comodidad, empatía y concordancia para que los entrevistados se sintieran en libertad de expresarse adecuadamente, en virtud de que los directores tienen relaciones de compañerismo con el investigador como director de la misma zona escolar, además de que se dieron las explicaciones pertinentes sobre la naturaleza

académica del trabajo y se obtuvieron los permisos correspondientes tanto de la supervisión escolar como de los propios directivos estudiados sin ningún inconveniente.

La información recolectada en estos cuatro casos se amplió con la aplicación de encuestas y cuestionarios a los demás directivos de la zona escolar.

Se contempló también la obtención de información mediante la entrevista a personal de la supervisión escolar (supervisor y auxiliares técnico pedagógicos) con la finalidad de conocer los requerimientos oficiales de los diversos trámites administrativos que realizan los directores, tales como: características de los trámites, informes, estadísticas, reportes y demás documentación, así como los requisitos en tiempo y forma de que disponen los directores para su cumplimiento.

3.4 El diseño de los instrumentos

La importancia de la selección y elaboración de los instrumentos en una investigación es trascendental puesto que representan las vías para la obtención de los datos.

De acuerdo con Hernández et al. (2003), la recolección de datos considera tres actividades relacionadas: la selección de instrumentos o métodos de recolección de datos, la aplicación de éstos y la preparación de observaciones y registros para su posterior análisis. En este sentido el enfoque cualitativo de investigación ofrece una gama de instrumentos para el propósito del estudio de casos y para la temática en estudio.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los propios del enfoque cualitativo: observación, entrevistas, encuestas, análisis de documentación (ver Anexo A).

Observación.- La observación se utilizó como una de las técnicas fundamentales para la obtención de datos, se contemplaron sesiones de observación de las actividades que realizan los directivos tratando de abarcar jornadas del trabajo escolar, poniendo especial atención a las acciones que tengan que ver con la temática del proyecto: los procesos administrativos que realizan los directores.

Otras acciones de observación participante fueron las relacionadas con las actividades de entrega de documentación final en la supervisión escolar ya que se tuvo la oportunidad de participar directamente en este proceso como auxilio provisional a la supervisión escolar en las últimas semanas del ciclo escolar 2003 – 2004.

Se partió de la idea de que para el observador implica adentrarse “en profundidad a situaciones sociales y mantener un rol activo, así como una reflexión permanente, y estar al pendiente de los detalles de los sucesos, los eventos y las interacciones” (Hernández et al. 2003, p. 458).

Se diseñaron como instrumento para aplicar esta técnica guías generales de observación anotando actividades, personajes, tiempos destinados, horarios y demás datos implicados para el tema en estudio.

Los resultados se llevaron en registros y notas de campo para su posterior análisis.

Entrevistas.- Se diseñaron guiones de entrevistas para aplicarlos a los directivos. A través de estos instrumentos se obtuvo la información de primera fuente.

La importancia de las entrevistas radica en que tiene como objetivo “obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas” (Rodríguez, 1999, p. 88).

Asimismo se llevó un registro de los resultados de las entrevistas, mismo que se utilizó en la etapa de análisis de datos.

Encuestas.- Al igual que las entrevistas, la finalidad de las encuestas fue la obtención de información sobre la temática.

Mediante cuestionarios abiertos aplicados a los directivos de la zona escolar en estudio se obtuvieron importantes datos sobre los procesos administrativos, importancia de diversos trámites, tiempo y esfuerzo dedicado, y en general, las opiniones que se tienen sobre la materia.

Análisis de documentación.- A través de analizar los diferentes documentos, oficios, trámites, formatos, informes, reportes, cortes de caja, y la forma de requisitos administrativos que se tienen que cumplir en tiempo y forma, se conoció sobre la importancia de cada procedimiento, y las consecuencias que tienen en la función general de los directores.

El objetivo central, para este instrumento es “el análisis de significados, expresiones, patrones y profundidad del contenido” (Hernández et al. 2003, p. 474).

Sobre esta técnica Millán (2001) expone que “el análisis de documentos escritos es una forma de indagación que aporta información retrospectiva sobre un ámbito de la realidad que se ha de estudiar” (p. 66).

CAPITULO IV

LA PRÁCTICA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS (ESTUDIO DE CUATRO CASOS)

En esta sección se presenta la práctica que realizan los directores de escuelas primarias seleccionados para el estudio de casos, mediante el enfoque metodológico ya descrito anteriormente.

El propósito de este capítulo está relacionado en primer término con la descripción del contexto socio geográfico en el que se desarrolló el trabajo, se describen las características generales de la ciudad en que se encuentran las cuatro escuelas seleccionadas.

Se presenta también una caracterización general de la zona escolar destacando principalmente el ambiente de tipo laboral y la situación sociopolítica que priva al momento del estudio, en las relaciones que privan entre la supervisión escolar y los directores y algunos maestros de la zona escolar, esto en el marco contextual.

Enseguida se expone el marco normativo que regula las funciones que desempeñan los directores.

Por último se presentan los cuatro casos de estudio seleccionados, describiendo en cada uno el escenario, es decir, las características más esenciales de la escuela, con una descripción tanto del aspecto físico como del ambiente de trabajo y las relaciones entre los involucrados en el proceso educativo; el protagonista, esto es el sujeto de estudio, mediante una breve semblanza biográfica e historial profesional se presentan algunos de los rasgos característicos de su desempeño en la función;

además de las acciones observadas y opiniones registradas relacionadas con las actividades administrativas que desempeñan estos directivos en estudio.

Posteriormente en el apartado de análisis se expondrán las reflexiones en torno a los resultados encontrados.

4.1 Marco contextual de los casos

La ciudad de Tepic, capital del estado de Nayarit, se localiza en la parte central de la entidad y en el occidente de la República Mexicana. Se ubica en las coordenadas geográficas extremas 21° 51' y 21° 24', de latitud norte y 104° 34' y 105° 05' de longitud oeste.

Cuenta con dos tipos predominantes de clima: cálido subhúmedo y semicálido subhúmedo con lluvias en verano y una temperatura media anual de 21.1° C.

De acuerdo con los datos del XII Censo General de Población y Vivienda 2000 el municipio de Tepic tiene una población de 305,176 habitantes.

Las principales actividades económicas del municipio son la agricultura, ganadería, silvicultura, manufactura, turismo, en producción hidroeléctrica se destaca la planta de Aguamilpa a pocos kilómetros de la capital del estado, siendo además la comercialización una de las principales actividades con comercios de todo tipo: tiendas populares, almacenes, grandes tiendas de autoservicio y distribuidores mayoristas y dos centrales de abasto.

Se caracteriza también por actividades en la prestación de diversos servicios en las ramas profesionales relacionadas con atención al comercio, comunicaciones, salud, y pequeña y mediana industria.

Cuenta además con los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, parques y jardines, alumbrado público, mercados, rastro, recolección de basura, panteones, centros deportivos, seguridad, y transporte.

Presenta serios problemas de vialidad por el constante aumento de vehículos automotores y las series deficiencias en la atención a los problemas de bacheo en las calles y avenidas.

Se dispone también de una adecuada infraestructura y moderna carretera, ferroviaria y aérea con un aeropuerto de alcance nacional, que comunica la ciudad y el estado con el resto del país. En el ramo carretero se destacan las autopistas de cuota Tepic – Guadalajara y Tepic – Crucero de San Blas.

Funcionan empresas de servicio de transporte de pasajeros y de carga, con salidas diarias a diversas partes de la región y del país.

Existen también servicios de correos, telégrafos, telefonía, radiodifusoras, periódicos y varios canales de televisión local y repetidoras; TV por cable, telefonía celular, así como servicio de Internet por cable, teléfono y satelital lo que proporciona a la ciudad de los medios más modernos de comunicación.

Los servicios de salud se prestan a través de instituciones públicas como la Secretaría de Salud del estado, el ISSSTE, el IMSS, el DIF, el gobierno municipal, así como por diversas instituciones privadas.

Para la atención a la demanda educativa el municipio dispone de 182 escuelas de nivel preescolar, 203 primarias, 77 secundarias, 23 escuelas de educación media superior, 6 planteles profesionales medio técnico, 3 normales y 15 de educación superior. Destacándose entre esta últimas: la Universidad Autónoma de Nayarit; el

Instituto Tecnológico Regional de Tepic; la Universidad Tecnológica, el Instituto Estatal de Educación Normal; la Escuela Normal Superior de Nayarit, y la Unidad 181 de la Universidad Pedagógica Nacional. Existen además de diversas instituciones privadas de educación superior que ofrecen múltiples alternativas académicas en modalidades escolarizadas, semiescolarizadas y abiertas.

El presente estudio se realizó en una zona escolar de educación primaria federalizada de la ciudad de Tepic, Nayarit.

Esta zona escolar cuenta con 18 escuelas, 12 en turno matutino y 6 en el vespertino, y en las cuales se atienden a 4961 alumnos.

El personal que integra esta unidad administrativa está compuesto por un supervisor de educación primaria, cuatro auxiliares técnico pedagógicos, un secretario, 17 directores de escuela, 183 maestros de grupo, 28 maestros de educación física, 12 maestros de apoyo y 16 auxiliares de intendencia.

En virtud de que el supervisor escolar es una persona con avanzada edad y que periódicamente ha presentado problemas de salud, se ha originado una situación bastante peculiar dentro de la dinámica de las relaciones entre los directivos, maestros y personal de la propia supervisión.

Cuando el supervisor no asiste por motivos de salud, la responsabilidad de los trabajos recae en una maestra que funge como auxiliar técnico pedagógico y que anteriormente se había desempeñado como secretaria general del comité delegacional de la representación sindical, hecho que le ha permitido tener ciertas influencias y ascendencia sobre la actual representante sindical.

Lo anterior ha originado una situación de ciertos celos o rivalidades entre un grupo de directores y algunos maestros, encabezados por un director que también fue representante sindical y sigue teniendo influencia y opinión en los asuntos políticos y sindicales de la zona escolar.

Esto no tendría que influir dentro de las actividades laborales propias del servicio educativo y de los trámites administrativos que se gestionan a través de la supervisión escolar, sin embargo se ha convertido en un factor que obstaculiza ciertas actividades principalmente de comunicación para los diversos trámites.

Por ejemplo, uno de los directores de la expresión política contraria a los auxiliares de la supervisión se ha quejado de que se le han extraviado algunos documentos de manera intencional en las oficinas de la supervisión escolar. Solicitó inclusive que los trámites los pueda realizar directamente ante la jefatura del sector obviando el paso por la supervisión. Sin embargo la respuesta del sector fue tajante en el sentido de respetar la jerarquía de autoridad ya establecida.

El punto culminante de esta situación se dio en marzo del 2004, en la última semana antes de salir al período vacacional de primavera. El grupo de directores y maestros opuestos al personal de la supervisión había acudido al domicilio particular del supervisor ya que estaba disfrutando de una licencia médica y le pidieron que girara oficios de desconocimiento de las maestras auxiliares de la supervisión, y que al mismo tiempo nombrara a los nuevos auxiliares, propuestos dentro de este grupo.

Se tomaron las oficinas de la supervisión y se originó un conflicto al que tuvieron que acudir representantes de la organización sindical, del departamento de educación primaria y del departamento jurídico de la autoridad educativa local. Esta acción tenía

como principal propósito el ejercer medidas de presión para que el personal de la supervisión, los auxiliares técnicos pedagógicos dejaran sus funciones y fueran sustituidas por otros maestros propuestos por el grupo que expresaba las inconformidades.

Ha pesar de que se llegó a un acuerdo provisional, mediante el cual se pospusieron las decisiones para que a finales del ciclo escolar o principios del próximo se tomaran las medidas conducentes; se menciona esta situación dentro del contexto en función de que ha estado afectando las labores propias de la supervisión y por tanto de las acciones de los directivos de las diferentes escuelas.

4.2 Marco normativo de las funciones directivas

El marco legal que regula las funciones de los directivos de escuelas primarias, así como la materia educativa en general, en nuestro país es muy vasto, y se encuentra sustentando por una serie de normas jurídicas que en su conjunto reglamentan el servicio educativo que prestan tanto el Estado como los particulares.

Una norma jurídica es una disposición o regla dictada por la autoridad competente y que presenta como característica esencial su cumplimiento obligatorio, al igual que las demás disposiciones jurídicas que regulan la vida y funcionamiento social en general.

Dicho conjunto normativo se encuentra sistematizado en una jerarquía, en la que se destaca la norma jurídica fundamental: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, cuya disposición en general es la organización del Estado y el establecimiento de los derechos y deberes de los ciudadanos.

El Artículo 3º. Constitucional establece la filosofía del Estado respecto a la educación como servicio y como derecho para los mexicanos.

Considerando el orden jerárquico, enseguida de los preceptos constitucionales, las normas que regulan las actividades del servicio educativo son: leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, manuales y circulares (SEP, 1986).

Las leyes, de acuerdo con la misma definición del precepto constitucional en su artículo 14 se definen: “Toda resolución del Congreso tendrá carácter de ley o decreto”, por lo que todas las resoluciones dictaminadas por el poder legislativo son consideradas como leyes obligatorias.

La ley que norma o regula el servicio educativo en nuestro país es la Ley General de Educación, en la que para efectos del presente trabajo enuncia en su artículo 22:

Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente. En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.

Los decretos son disposiciones normativas que pueden ser formuladas por el poder legislativo como por el Presidente de la República, facultades otorgadas para ambos poderes por la Constitución Política de nuestro país.

Los reglamentos son normas obligatorias de carácter general dictadas por el ejecutivo federal y tienen como finalidad ayudar al cumplimiento de las leyes dictadas por el poder legislativo. Un ejemplo de esta disposición normativa es el Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública.

Los acuerdos son normas dictadas el poder ejecutivo, incluidos los Secretarios de Estado. Ejemplos de estos son los Acuerdos 96 y 200 que inciden en las escuelas primarias.

El Acuerdo 96 que establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias indica las funciones y responsabilidades que tienen en lo específico los directivos de escuelas primarias.

En el Acuerdo número 200 se establecen normas de evaluación del aprendizaje en educación primaria, secundaria y normal, y además en cada ciclo escolar se emiten por la autoridad educativa nacional las normas de inscripción, reinscripción, acreditación y certificación para escuelas primarias pertenecientes al sistema educativo nacional. Las funciones específicas relacionadas con las actividades administrativas de los directores se encuentran definidas por las fracciones I al XXVI del artículo 14, capítulo IV del acuerdo 96 de la Secretaría de Educación Pública (ver Anexo D).

Además de las normas jurídicas indicadas existen otras que se refieren a aspectos de la estructura y funcionamiento específico de las Secretarías o Departamentos administrativos, estas disposiciones se encuentran asentadas en Manuales administrativos, por ejemplo el Manual de Organización de la Escuela Primaria y el Manual Técnico Pedagógico del Director de Escuela Primaria que sirven para la regulación de las actividades del personal de las instituciones.

El Manual de Organización de las Escuelas Primarias (SEP, 1980) indica que las actividades de los directores se encuentran clasificadas en diez materias administrativas: planeación, recursos humanos, recursos materiales, recursos

financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión educativa, supervisión, organización escolar y técnico pedagógica.

Estas disposiciones se fundamentan el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública que expresa:

El titular de la Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y servicios públicos necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan.

Para la realización específica de actividades, para diversos comunicados, órdenes, avisos y comunicación en general, también se encuentran las comunicaciones internas tales como circulares, oficios, memorandos y demás escritos de carácter oficial que expiden las autoridades competentes, que para el caso de los directores los reciben a través de la Supervisión Escolar y pueden ser disposiciones que provengan de la Jefatura del Sector, del Departamento de Educación Primaria, de la Dirección de Educación Básica, de la Dirección General de los S.E.P.E.N. o de cualquier otra autoridad competente.

Asimismo se encuentran también las disposiciones legales dictadas por la autoridad dentro del Estado de Nayarit ya sea por el poder legislativo local o por el titular del poder ejecutivo, el Gobernador del Estado, entre las que se destacan fundamentalmente las disposiciones de la Constitución Política del Estado, la Ley de Educación del Estado de Nayarit, y el Reglamento Interior de los Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit.

4.3 Trámites administrativos durante el ciclo escolar

Los trámites administrativos que realizan los directores escolares representan una constante actividad a lo largo del ciclo escolar y se encuentran relacionados con las distintas materias administrativas, de acuerdo con el Manual de Organización de Escuelas Primarias (SEP, 1980) las cuáles son: técnica pedagógica, recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, organización escolar, control escolar, extensión educativa, supervisión, planeación, servicios asistenciales.

Los documentos y trámites administrativos para la materia técnica pedagógica son:

Planes y programas de estudio, mismos que se consideran en la revisión de los avances programáticos y planes de clase de los maestros, incluyendo apoyos didácticos, técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje. Esta actividad de revisión de planeación se hace semanalmente por parte de los directores.

Se lleva también en esta materia, el control de los libros de texto recibidos al final del ciclo escolar para el ciclo inmediato, incluyendo solicitud de libros faltantes. Se lleva por cada escuela y dentro de las primeras semanas del ciclo escolar un registro de alumnos con atraso escolar y que se integran al programa denominado PAREIB, y posteriormente al finalizar el ciclo se informa sobre las acciones de atención y compensación educativa a estos alumnos, así como los resultados obtenidos.

Son múltiples los documentos relacionados con el programa de Carrera Magisterial tales como acta de integración del órgano escolar de evaluación (OEE) y evaluación del desempeño profesional, misma que se realiza en tres momentos dentro del ciclo escolar al interior del OEE encabezado por el director de la escuela.

Documentación relacionada con los distintos proyectos relacionados con el servicio educativo: tales como Programa de Escuelas de Calidad (PEC) y el Programa Nacional de Lectura. Esta documentación generalmente consiste en información de las acciones realizadas dentro de los programas así como llenado en ocasiones de formatos específicos remitidos por la autoridad educativa.

Al finalizar el ciclo escolar, dentro de esta materia se procede a la elaboración de recibos de documentación de fin de cursos a cada uno de los maestros, así como el llenado de los Créditos escalafonarios, los cuales se tienen que presentar ante la supervisión escolar y la representación sindical para su validación.

Para la materia de recursos humanos, los trámites y documentación correspondiente son: elaboración del organigrama de la escuela; elaboración y actualización de la plantilla de personal, documento que se elabora al inicio de ciclo escolar y se actualiza con cada cambio de adscripción del personal; relación de domicilios, en donde se anotan datos personales de los maestros de la escuela, como domicilios y teléfonos; oficios de presentación, que aunque es responsabilidad de cada maestro, en muchas ocasiones es el director quien se encarga de este trámite; tomas de posesión para los nuevos ingresos de personal a la escuela; oficios de reanudación de labores posteriores a períodos vacacionales; reubicación en nómina para los cambios de adscripción, ya que es el director quien tiene que reportar los cambios en nómina, tanto para los que por alguna razón ya no laboran en el centro de trabajo, como para los maestros que si se encuentran en la escuela y no aparecen en la nómina.

En la materia de recursos financieros los trámites que se realizan son: documentación relativa a tienda escolar (convocatoria, acta constitutiva, contrato, fianza, informes bimestrales de ingresos y egresos); corte de caja anual, en el cual se integran todos los ingresos y egresos de la escuela sin considerar su origen, es decir se suman tanto las cooperaciones de los padres de familia, como los ingresos de la tienda escolar y otros si los hubiera.

La elaboración o actualización del inventario con altas y bajas, es una tarea que presenta dificultades específicas por lo laborioso, ya que se necesita marcar cada uno de los bienes muebles de la escuela, con una clave numérica para registrarse en el archivo, así como hacer unos trámites para las bajas que por mal estado se requiera de algún bien. Además del inventario, el acta de entrega del edificio escolar y las solicitudes a las autoridades para la obtención de recursos y de obras de mantenimiento, son los principales trámites que se realizan dentro de la materia de recursos materiales.

En la materia de organización escolar la documentación y trámites correspondientes son: llenado de acta con la integración del Consejo Técnico de la escuela, en la que se anotan las diversas comisiones en las que va a participar el personal durante el ciclo escolar, tales como secretario, tesorero, responsables de comisiones especiales y vocales; llenado de las formas estadísticas económicas, inicial, media y final, en las cuales se anotan los datos estadísticos de cada uno de los grupos en cuanto a número de alumnos, por grado, por sexo, así como datos de los integrantes del personal, claves presupuestales, fechas de ingreso, función desempeñada, filiación y si laboran en otros centros de trabajo: llenado de las formas

de estadísticas del INEGI, 911.3 y 911.4 al inicio y fin de ciclo, las cuales informan de los movimientos de los alumnos en relación con la aprobación y reprobación, la inscripción y la existencia por grupo, por edades y por sexo; oficio de notificación del reparto de grupos a los maestros.

En materia de control escolar se tiene: llenado de los formatos de inscripción y acreditación escolar (IAE), que aunque es tarea de cada maestro su llenado, la responsabilidad del director es revisarlos para su entrega ante la supervisión escolar, en este formato que se utiliza a lo largo del ciclo escolar, para ir anotando altas y bajas de alumnos se registran las calificaciones finales que por materia obtienen los estudiantes. Solicitud de boletas para los alumnos que se dan de alta en la escuela, trámite que se ha caracterizado por un gran burocratismo y que requiere de una constante actuación por parte de los directores, ya que por cada alumno que ingresa a la escuela después del período de inscripciones se tiene que hacer una solicitud por triplicado y anexando boleta anterior, copia del acta de nacimiento, copia de la clave única de registro de población (CURP) y llenado del formato SINCE. Elaboración de constancias de estudio, las cuáles son solicitadas por los padres de familia para trámite de becas o de inscripción a la escuela secundaria. Llenado del registro de inscripción, así como su constante actualización, este documento debe estar tanto con cada uno de los maestros como en la dirección de la escuela. Llenado del formato denominado "Sistema de captura para el SINCE", el cual es un formato en el que se asientan los datos personales de cada uno de los alumnos incluyendo nombre, fecha de nacimiento, nombres de los padres, información socioeconómica, tipo de sangre del alumno, talla, peso, padecimiento de alguna enfermedad, etc., este documento se supone que es

para formar un banco general de datos de todos los alumnos de educación básica, aunque lo contradictorio es que si el alumno se cambia de escuela se tiene que volver a llenar. La idea original del SINCE (Sistema integral de control escolar) de acuerdo con el planteamiento de la SEP es permitir

consultar a la comunidad escolar la información de los alumnos de educación básica en tiempo real y en cualquier parte del país a través de internet, así como tener su registro individual y pormenorizado de las evidencias que éstos van generando durante su paso por el Sistema Educativo Nacional. La información recabada coadyuva en los procesos de planeación, para que éstos sean más precisos y oportunos, así como en la detención anticipada de recursos materiales y humanos, que se requieren para la atención de la demanda educativa (SEP, 2002).

Con este sistema, que se pretende esté en operación para el ciclo escolar 2005 – 2006 los padres de familia y maestros podrán consultar calificaciones de los alumnos de preescolar, primaria y secundaria además de impulsar una simplificación administrativa, ya que “se tendrá que alimentar el sistema una sola vez con los datos del alumno y su situación académica, evitando registrar los diversos formatos que hasta ahora se hacen manualmente” (SEP, 2004). Lo irónico es que en tanto se implanta la operación de este sistema, cada vez que un alumno se cambia de escuela se tiene que llenar manualmente este formato.

Al final del ciclo escolar, es responsabilidad del director la revisión de cuadros de calificaciones; formatos REL 1, REL 2 y CRE para los alumnos de sexto grado así como el trámite de certificados de educación primaria y los trámites de altas y bajas de alumnos a lo largo del ciclo escolar.

La conformación del Comité de seguridad y emergencia escolar, del Consejo de Participación Social; los informes de actividades artísticas, de ahorro escolar y de la

semana de educación al final de curso representan trámites correspondientes a la materia extensión educativa.

En materia de supervisión se tienen que programar visitas de supervisión inicial, formativas y finales a los distintos grupos, así como presentar informes de estas visitas; programar las visitas por parte del personal de la supervisión escolar.

La elaboración del plan anual de trabajo así como el informe final de actividades, son los trámites mínimos correspondientes a la materia de planeación.

Dentro de servicios asistenciales se hace el trámite para distintos tipos de becas, resaltando el llenado del formato bimestral E2 “certificación de incumplimiento de asistencia a primaria y secundaria” dentro del programa denominado “Oportunidades”.

Es muy común además de los trámites y requisitos que normalmente se les solicita a los directores, que constantemente llegan a las escuelas diversas disposiciones de otras dependencias oficiales como Secretarías del despacho, instituciones federales, estatales y municipales en las que se requieren de la participación de la escuela por medio de invitaciones, convocatorias, concursos, jornadas, campañas de diversa índoles.

En palabras de una auxiliar de la supervisión:

en realidad todo el ciclo escolar se tienen que realizar trámites, cada semana hay algo nuevo, alguna convocatoria, concurso, disposición, solicitud de alguna dependencia que no sea la SEP, gobierno municipal, estatal, la procuraduría, el DIF, y por ejemplo, ahora con el nuevo trámite de las boletas, todo el ciclo escolar hay actividad administrativa. Mira, por ejemplo en estos momentos tenemos las actividades de cooperación con la Cruz Roja en su campaña de financiamiento, nos solicitan alumnos para la celebración del aniversario de Benito Juárez, para lo del día de la expropiación petrolera, hay muchas campañas en las que se requiere de la colaboración de las escuelas, hay un exceso de proyectos, de convocatorias, de concursos, por diferentes dependencias y que distraen el trabajo de las escuelas (ver Anexo B).

Actividades que también requieren de la atención por parte de los directores y del personal de las escuelas, y que incluyen en muchas ocasiones el llenado de diversos formatos específicos desde solicitudes hasta informes de las acciones realizadas.

4.4 Estudio de caso 1. Escuela “Patria”

Escenario

La escuela primaria “Patria” se fundó el 2 de septiembre de 1981 por una directora y un grupo de seis maestros en virtud de que la demanda educativa de esa época ya no era satisfecha por la escuela del turno matutino.

Funciona en turno vespertino con seis grupos, ubicada en una colonia urbana de la ciudad de Tepic, considerada como de nivel socioeconómico medio y medio bajo.

Gran parte de la población de esta colonia pertenece al sector magisterial y de empleados del servicio público y cuenta con los servicios urbanos básicos: agua, electricidad, alumbrado público, servicio de recolección de basura, teléfono, transporte urbano de camiones y taxis.

A un costado de la escuela se encuentra un preescolar y a tres cuadras otra escuela primaria perteneciente a la misma zona escolar.

Aledaños a la escuela se encuentran tiendas de abarrotes y una papelería. En esta colonia no existen problemas de pandillerismo y no se observan problemas graves de otro tipo.

Se atienden a 135 alumnos, en los seis grados, distribuidos de la siguiente manera:

20 en primer grado,

23 en segundo grado,

24 en tercero,

27 en cuarto grado,

19 en quinto grado y

22 en sexto grado.

Los alumnos de la escuela asisten de diferentes colonias populares aledañas a la institución.

Abarca una manzana completa, es amplia, con dos canchas deportivas de usos múltiples, una con una gran estructura que sostiene un alto techo de lámina, esta escuela se destaca por su amplitud. Cuenta con doce aulas de una sola planta que reflejan unas recientes obras de remodelación que reflejan buen estado en el aspecto material.

El edificio se encuentra en muy buenas condiciones materiales, es compartido por otra escuela del turno matutino y se encuentra totalmente cercado con barda perimetral y con banquetas en toda su extensión.

En el inmueble de la escuela se integra también la oficina de la supervisión escolar de la segunda escolar, espacio apenas suficiente para atender las demandas del personal adscrito a la zona escolar y a los requerimientos de los trámites que hacen los directores. Cuando se hace una reunión de Consejo Técnico de la Zona se pide prestada la biblioteca de la escuela para lograr más comodidad a los asistentes.

Se aprecia el mobiliario de las aulas en buen estado, algunas con sillas que están casi nuevas, lo que refleja que tienen poco tiempo de haberse dotado.

Sus anexos incluyen el patio cívico, dos canchas deportivas, servicios sanitarios, dirección, teatro al aire libre, bodega y jardineras con un buen mantenimiento, no cuenta con sala de cómputo. Dos grandes árboles de cedro se encuentran cerca de la entrada de la escuela y dentro del perímetro interior varios arbustos del tipo benjamín circundan el edificio, los que junto con los jardines le proporcionan un agradable ambiente de tranquilidad y frescura.

En la tienda escolar se expenden las tradicionales golosinas, refrescos y lonches para los niños. Se encuentra concesionada a un particular quien aporta una modesta suma diaria para ayuda de gastos de la escuela.

La mayoría de los pisos exteriores y patios se encuentran pavimentados en un buen estado. Es en términos generales una escuela que tiene satisfechas sus principales necesidades de tipo material, al menos en lo relativo a la infraestructura.

No se tienen problemas para la captación de alumnos en virtud de que entre los padres de familia goza de buen prestigio, a pesar de ser turno vespertino ya que muchas personas prefieren las escuelas matutinas.

Laboran seis maestros de grupo, de los cuales uno está contratado provisionalmente por la autoridad educativa, cuatro cuentan con doble plaza y uno cuenta sólo con su plaza en la escuela.

El director también labora con doble plaza, en el turno matutino como subdirector. Además de los seis maestros de grupo, trabaja un maestro de educación física y un auxiliar de intendencia.

La relación entre el personal de la escuela es muy buena, existen lazos de comunicación constante entre el director y los maestros y la situación de que sea una

escuela con poco personal parece influir a que prive un ambiente general de cordialidad y armonía. Ejemplificado por la costumbre de reunirse a charlar durante parte del receso para comentar asuntos de la cotidianidad en los que también se aprovecha para dar a conocer comunicados de la autoridad oficial y la representación sindical.

No se reportan problemas de comunicación entre los padres de familia y los maestros, siendo aislados los casos en que se presenta una situación de falta de apoyo por parte de algún padre de familia hacia las actividades de la escuela.

Protagonista

El profesor Eduardo es el director y tiene 58 años de edad, 33 en el servicio educativo y 10 años con la función de director. En la misma escuela, pero del turno matutino se desempeña como subdirector.

Ha tenido experiencias como maestro de grupo, auxiliar técnico pedagógico, supervisor interino de una zona escolar, subdirector y director de escuela. Participa en el programa Carrera Magisterial en los niveles B y C.

Nació en un municipio de la costa del estado de Nayarit, estudió sus primeros grados de educación primaria en una comunidad rural y culminó la educación básica y la normal en la ciudad de Tepic, Nayarit.

A pesar de trabajar en una empresa del ramo tabacalero, en donde tenía buenas prestaciones, sintió inclinación por el magisterio y renunció a su anterior empleo para dedicarse a la enseñanza como maestro de educación primaria.

Obtuvo, en 1993 el premio al desempeño docente “Ignacio M. Altamirano” como mejor docente del estado, esto de acuerdo con los lineamientos del programa Carrera

Magisterial y en función de los resultados de exámenes a su grupo y al desempeño laboral.

Ha tenido gran experiencia en el ámbito de la administración educativa de escuelas primarias, y actualmente colabora de manera voluntaria con la representación sindical, en la que también ha tenido responsabilidades como secretario general de la delegación en la zona escolar en la que labora.

Sus estudios incluyen, además de maestro de educación primaria, Normal Superior en las especialidades de Geografía y Español, Licenciado en educación primaria por la UPN y Maestría en Pedagogía por la Normal Superior de Nayarit.

El profesor Eduardo tiene un lugar destacado dentro del grupo de directores en la zona escolar por la gran experiencia profesional que tiene y el conocimiento de los asuntos tanto profesional como de índole política y social en la zona escolar.

De complexión física media, tez morena, cabello corto y buen aliño personal, su temperamento tranquilo y asequible influye para que los maestros de su escuela se acerquen hacia él con gran familiaridad, es dado a hacer bromas con quienes tiene confianza, pero no deja nunca de sentirse el respeto en el trato hacia los demás.

Los directores de la zona escolar acostumbran consultarlo cuando tienen alguna duda respecto de algún trámite o documento, inclusive con personal de la supervisión escolar se dan estas circunstancias. Una característica personal del profesor Eduardo es precisamente el buen trato a sus colegas y la amabilidad para orientarlos cuando lo requieren.

Acciones

En un día normal las actividades comienzan entre las 13:00 las 13:10 horas, la formación de los grupos para la entrada a clases es realizada generalmente por el director de la escuela. Después de algunos ejercicios e instrucciones generales los alumnos de los seis grupos pasan en formación a sus aulas.

Si por alguna causa extraordinaria falta algún maestro el director acompaña al grupo a su salón y organiza las actividades de la tarde, en su defecto pasa a la dirección para la realización de actividades pendientes.

Por ejemplo uno de los días en que se asistió a la observación de actividades, después de una reunión de consejo técnico con los maestros, ya cerca de la hora de salida de clases, el profesor Eduardo se encontraba en una barda de la escuela, en una escalera sosteniendo una manguera de una pipa para llenar el aljibe de agua. Expresó: “con frecuencia tenemos que comprar agua porque se acaba o no se llenan los aljibes”. Supervisando esta entrega de agua, posteriormente la pagó, pasamos a la dirección y después llegó una madre de familia por una credencial de estudiante para recoger una beca de su hijo. Le pregunta al director sobre el costo de la credencial y el director se la entrega sin cobro, siendo una característica el buen trato que tiene hacia las personas que acuden con él.

La gran experiencia laboral y en otros ámbitos del profesor Eduardo le ha servido para que tanto la supervisión escolar como otros directores acudan constantemente a él para diferentes consultas tanto en el llenado de algunos formatos o documentos como para la realización de diferentes trámites.

Como director, reconoce dentro de las fortalezas de la institución al personal de la escuela “como responsable y comprometido” , también el apoyo que recibe de las autoridades educativas. Expresa, refiriéndose al personal de la supervisión escolar: “si, siempre nos orientan, nos resuelven cualquier duda. Hay buen apoyo por parte de la supervisión, además es importante en que uno plantea los asuntos, como dice el dicho “en el pedir está el dar”.

Señaló que por su experiencia no enfrenta prácticamente ninguna dificultad pero que ha visto que hay otros directores que si las tienen y es que “un director tiene que realizar tareas diversas, parece uno contador”. Y afirmó que cuando un maestro de grupo asciende a directivo no recibe la capacitación adecuada. Expresó que ha tenido algunos pequeños problemas en la cuestión administrativa pero que se han corregido oportunamente.

El profesor Eduardo consideró que en los trámites existen documentos que no se necesitan, algunos son fundamentales como las formas estadísticas, IAE, formas REL de sexto grado y los relacionados con la tienda escolar y algunos son innecesarios como diversas convocatorias para concursos o participaciones que emiten otras dependencias ajenas a la SEP.

Afirma que anteriormente la autoridad educativa había prometido que se iban a realizar actividades de simplificación administrativa y que no se han llevado a cabo.

Comentó además que algunos documentos no tienen función real y expresa “creo que hay documentos que ni siquiera llegan a las autoridades correspondientes” pero que se tienen que cumplir y “que las autoridades solo pidan los documentos

necesarios, lo esencial y que eviten pedir documentos o copias de éstos que luego se los regresan a los directores porque no se necesitaron”.

Afirmó que se requiere que la autoridad realice en general actividades de simplificación administrativa. Y agregó además sobre la conveniencia de la utilización de sistemas de cómputo ya que también puede ayudar a la simplificación de los diversos trámites administrativos.

Estas expresiones reflejan además algo muy característico en el profesor Eduardo y reconocido por sus compañeros, el sentido de responsabilidad además de gran camaradería que tiene para con su personal.

Una constante durante el tiempo laboral es que el director siempre está ejerciendo alguna actividad, desde llenado de documentación, atención a grupos, interacciones con maestros o padres de familia, hasta acciones de mantenimiento material de la escuela o solicitar la reparación de algún mobiliario o equipo.

4.5 Estudio de caso 2. Escuela “Democracia”

Escenario

La escuela está ubicada en una colonia popular de la periferia de Tepic la cual tiene todavía muchas necesidades en lo referente a los servicios urbanos, especialmente en drenaje y empedrado de calles, su nivel socioeconómico bajo hace que únicamente cuente con pequeñas tiendas de abarrotes.

Otro servicio es el transporte público mediante camiones de pasajeros con ruta al centro de la ciudad. A un lado de la escuela primaria se encuentra el jardín de niños.

La escuela tiene cinco años de antigüedad pero en infraestructura ha crecido satisfactoriamente porque en la actualidad están resueltas sus necesidades básicas en los requerimientos materiales como aulas y mobiliario.

A continuación la descripción de la escuela en palabras de la directora: “Su nombre, “Democracia” turno matutino, ubicada en una colonia popular de Tepic. Inició su construcción en el año 2000 en un terreno donado por la señora de la comunidad. Edificada en la cima de la loma, cuenta con una maravillosa vista panorámica de la ciudad. Actualmente cuenta con seis aulas, dos sanitarios, dirección, patio cívico, cancha de usos múltiples, monumento a la bandera, andador central y pared perimetral, toda su infraestructura en buenas condiciones; asimismo debidamente equipadas cada una de las aulas y dirección. La plantilla del personal la integran seis maestros de grupo, dos maestros de educación física, una intendente y la directora. Contamos con apoyo de las unidades de orientación al público de educación especial, quienes atienden a alumnos que presentan problemas de aprendizaje, lenguaje, comunicación, atención dispersa y de psicomotricidad, entre otros”.

La escuela atiende una población de 217 alumnos distribuidos de la siguiente manera:

36 alumnos en primero,

36 alumnos en segundo,

38 alumnos en tercero,

35 alumnos en cuarto,

36 alumnos en quinto, y

36 alumnos en sexto grado, con lo que se observa que es una institución que tiene una buena atención en el sentido de la cobertura, llegándose a dar la situación de haber rechazado alumnos por falta de espacio para su atención.

Desde su fundación en un aula improvisada ha sido notoria la evolución material de la escuela en estos pocos años de su existencia.

A manera de ejemplo, en las últimas acciones se instalaron, con cooperación de padres de familia, ventiladores en todos los salones, además se han realizado actividades de reforestación con la plantación de 50 bugambilias en la pared perimetral interior y 10 arbolitos que se añaden a los existentes.

En la dirección se tienen paquetes de libros del denominado Rincón de Lecturas, cuenta con el atril para la Bandera Nacional, escritorio para la directora, mesa y sillas para maestros, máquina eléctrica de escribir, una computadora, anaquel y archivero. Se aprecia en un buen estado de orden y limpieza.

La relación entre el personal de la escuela es de armonía y comunicación constante entre ellos y la directora. Con los padres de familia también se aprecia un buen trato mutuo y se reportan actividades de apoyo a la escuela especialmente por los representantes de los padres de familia en los grupos y dentro del comité de la Sociedad de Padres quienes colaboran estrechamente con la directora.

Protagonista

La directora de la escuela es la profesora Flor, tiene 22 años en el servicio educativo y como directora en funciones tiene 1 año. Es originaria de un municipio de Nayarit y se tituló como maestra con mención honorífica en la Escuela Normal Urbana

de Tepic, en 1981. Desde entonces se ha desempeñado como maestra de diversas escuelas primarias rurales y urbanas del estado.

En 1987 obtuvo la licenciatura con especialidad en geografía, en la escuela Normal Superior de Nayarit y cursó además una licenciatura en educación media básica en la Universidad Pedagógica Nacional, la cual culminó en 1989.

Cuenta además, con estudios de postgrado: tiene el grado de maestría en pedagogía otorgado por la Normal Superior de Nayarit, cuatro diplomados en las áreas de matemática educativa, gestión escolar, cómputo educativo e investigación educativa.

En los períodos de actualización para el sector magisterial ha tenido más de 25 cursos diferentes en los que ha participado en ellos tanto como asistente, coordinadora y ponente.

En 1992, se integra al cuerpo docente de la UPN de Tepic al obtener su plaza por oposición, desempeñándose en el área psicopedagógica. En esta misma institución ha fungido como asesora de tesis, seminarios de titulación y como sínodo en más de 30 ocasiones.

A su experiencia profesional se suman además, como coautora en una propuesta para el libro de Historia y Geografía de Nayarit de tercer grado de primaria, promovida por la SEP y el Gobierno del Estado de Nayarit, y su participación en la elaboración de la primera y segunda unidad de la agenda del maestro, promovida por los Servicios de Educación Pública de Nayarit (SEPEN).

Se distingue por un excelente aliño personal, es tal la importancia que le da a la presentación que insiste a sus profesores sobre el rol que juegan como modelo para

los alumnos, característica personal que se refleja en el aspecto físico de la escuela que irradia orden y limpieza. Dedicada a sus labores, un gran sentido de responsabilidad, con creatividad, hace que la poca experiencia que tiene como directora se supla con una actitud abierta y de compromiso con el trabajo, haciendo que se distinga como una de las directoras de la zona escolar que mejor desempeña su labor ante los ojos del personal de la supervisión de la zona.

Dentro del consejo técnico de la zona escolar, la profesora tiene la comisión de la tesorería, responsabilidad que cumple con diligencia y transparencia en la rendición de cuentas antes sus colegas directores.

Expresa una maestra quien es auxiliar técnico pedagógico de la supervisión, que la maestra, aunque tiene apenas un año en funciones como directora se ha caracterizado por ser de las más puntuales en los tiempos de entrega de documentación, y en general de hacer muy bien su trabajo al frente de la escuela.

Acciones

Las actividades de la escuela inician comúnmente a las 8 de la mañana, con la formación de los alumnos en el patio cívico. Se realizan algunos ejercicios gimnásticos y de marchas y si es necesario la directora da algunas indicaciones o información de interés para los alumnos.

En las actividades normales de la escuela es evidente un ambiente de orden, por ejemplo, a la hora del receso se pone música ambiental y los alumnos disfrutan de su descanso sin desorden.

Los niños asisten a la escuela con uniforme, siendo notorio este hecho ya que la escuela se encuentra en una colonia popular de la periferia de la ciudad y manifiesta la

directora que los padres apoyan mucho las iniciativas de la escuela. Los alumnos cuentan con uniforme de uso diario, suéter rojo, uniforme deportivo y otro especial para época de frío.

Con un año de servicio como directora en esta escuela, las acciones de la profesora Flor se han caracterizado por un gran entusiasmo por mejorar sustancialmente el servicio educativo que presta la escuela.

Una de las principales características en el trabajo de la directora es su constante actividad, desde auxiliar a los maestros con la elaboración del periódico mural cada mes, reuniones con padres de familia, diversas gestiones y trámites para el mejoramiento de la infraestructura, hasta acciones de convivencia con los maestros, pequeños refrigerios a la hora del recreo.

Una de las inquietudes observadas de la directora durante la etapa de recopilación de información y datos, consistió en la instalación de pasto en las distintas áreas de jardín de la escuela, motivo por el cual organizó reuniones para solicitar el apoyo de los padres de familia, a la vez que informar sobre los movimientos financieros resultados de rifas para la construcción de la barda perimetral.

En una de estas reuniones informó que se apoyará a la escuela con atención a niños con problemas de aprendizaje, de atención dispersa, con discapacidad auditiva y visual, y que el día 1º de abril habría suspensión de clases porque iría a la escuela personal del Departamento de Educación Especial para ofrecer una conferencia a los maestros con relación a estas problemáticas.

Señaló además que una alumna de la escuela con el mejor promedio de sexto grado fue seleccionada para asistir a un desayuno con el gobernador del estado, la

decisión fue tomada por el supervisor de la zona como un reconocimiento al cumplimiento de la directora a todas las actividades encomendadas por la supervisión. Otra acción relevante fue la participación de otra alumna quien ganó el concurso Presidente Municipal por un día en el municipio de Tepic.

Dentro de las acciones para apoyar a niños con necesidades educativas especiales, el personal de la escuela tuvo un curso taller el día 18 de mayo del 2004 encaminado a proporcionar información sobre las adecuaciones curriculares.

En opinión de la supervisión escolar, la profesora Flor, a pesar de tener poco en el cargo se ha distinguido por su dedicación y responsabilidad, ya que “es de las primeras en entregar los documentos que se solicitan a los directores”.

Ella a su vez reconoce el trabajo y responsabilidad de los maestros que trabajan en su escuela con una visión clara de la misión de la escuela.

Además manifestó como debilidades de su escuela las desfavorables condiciones socioeconómicas del entorno y la movilidad de los maestros (que solicitan cambios a otras escuelas) y como problemas que enfrentan la falta de apoyo de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje debido a la baja escolaridad que tienen (los padres), carencia de materiales indispensables en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que el nivel socioeconómico de los alumnos es bajo y un gran porcentaje de los alumnos procede de familias disfuncionales, situación que impide la integración plena a la dinámica grupal.

En entrevista posterior con la directora señaló que había obtenido el compromiso de la planta de maestros de no solicitar cambio de adscripción de centro de trabajo durante el siguiente ciclo escolar, para continuar con el proyecto de trabajo.

Respecto a la problemática en estudio opinó que en las cuestiones administrativas existe “muchísima burocracia y poca efectividad ya que la información requerida no se toma en cuenta para la toma de decisiones, nunca se evalúa su impacto”.

Señaló como dificultad los plazos que se proporcionan para su realización. La profesora Flor se refirió a los procedimientos como obsoletos y expresó que en ocasiones se preocupa, especialmente cuando los maestros no entregan la información requerida en tiempo y forma.

En su opinión y refiriéndose a las autoridades superiores de la SEP y no a la supervisión, asevera que no se le da el valor a la información que contienen los diferentes trámites, además de que para los trámites administrativos considera que hay “muchísima burocracia y poca efectividad, ya que la información requerida no se toma en cuenta para la toma de decisiones, nunca se evalúa su impacto”.

Reveló que ha sentido preocupaciones y stress ocasionalmente debido a las funciones administrativas cuando tiene fechas establecidas para su cumplimiento, con poco margen de tiempo.

Afirmó que una situación que afecta es el poco tiempo de que disponen para rendir alguna información y para el mejoramiento de los trámites administrativos propuso la digitalizar información relativa a expedientes de los alumnos así como la creación una base de datos para sistematizar cuadros, informes, indicadores de la eficiencia educativa, docencia, administración (financieros, materiales y humanos). Añadió también como sugerencia proporcionar un sistema automatizado de control

escolar y utilizar la Internet para facilitar la comunicación entre las escuelas y las autoridades.

4.6 Estudio de caso 3. Escuela primaria “República”

Escenario

Es una escuela con 12 maestros que atienden a 354 alumnos de primero a sexto grado, con la siguiente distribución:

53 alumnos de primer grado,

61 de segundo grado,

55 de tercer grado,

58 alumnos de cuarto,

61 de quinto, y

66 alumnos de sexto grado, cada uno de los grados distribuidos en dos grupos.

Tiene dos maestros de educación física, un maestro de apoyo, un responsable del aula de medios, auxiliar de intendencia. Tiene 30 años de fundada y se encuentra ubicada en una colonia de nivel socioeconómico medio bajo de la ciudad de Tepic, Nayarit. Enfrente de la escuela está ubicado un jardín de niños y la colonia cuenta con los servicios básicos de transporte urbano, empedrado de calles y pavimentación de la avenida principal, tiendas de abarrotes y pequeños comercios y establecimientos modestos de pequeños servicios como autolavados, talleres y refaccionarias.

La escuela está dentro del programa escuelas de calidad (PEC) lo que les ha permitido la obtención de 30 equipos de cómputo, cañón de proyección, impresoras, fotocopidora, aula de medios con aire acondicionado, equipo de cómputo para la

dirección, 30 máquinas de escribir para un taller de mecanografía, aunque actualmente la mitad están descompuestas. En el tiempo del trabajo de campo se les va a instalar a cada aula un televisor de 29 pulgadas y un reproductor de DVD, mismos que ya se encuentran en la escuela.

Comparte el edificio con otra escuela del turno vespertino y que tiene al mismo director del matutino. Se observaron buenas condiciones en la infraestructura del edificio, a excepción de los pisos de los patios que tienen desniveles ocasionados por las raíces de los árboles, tiene barda perimetral completa, patio cívico, dos canchas deportivas de usos múltiples, dos direcciones, servicios sanitarios, local para la tienda escolar que funciona como lonchería, y actualmente se tiene el proyecto de arreglar jardines y cuestiones ornamentales y de adquirir un equipo de sonido.

Se aprecian buenas relaciones entre el personal, los padres de familia y el director. Aunque en los asuntos de tipo político correspondientes a la delegación sindical se distinguen dos grupos en la escuela, una con simpatías hacia el director y otro con afinidad hacia la delegación sindical y al personal de la supervisión escolar. Cabe mencionar que en este centro de trabajo también labora la secretaria general del comité delegacional sindical quien tiene más afinidad hacia el personal de la supervisión escolar.

Estas situaciones no parecen afectar las cuestiones de las actividades labores del personal de la escuela.

Protagonista

El profesor Ismael tiene 51 años de edad y 30 años de experiencia en el servicio educativo. Es originario de un municipio importante del estado de Nayarit, en donde cursó su educación básica.

La escuela normal la cursó en un internado de Atequiza, Jalisco. Es licenciado en educación básica por la UPN y tiene estudios incompletos en la Normal Superior en la especialidad de Psicología Educativa. Desde su inicio en el magisterio siempre ha sido director, estuvo comisionado como director con grupo por diecisiete años, en una comunidad rural del estado alejada de la capital.

Ha tenido gran experiencia en el ámbito político sindical, desempeñándose con diversos puestos en las delegaciones sindicales, como representante de centros de trabajo, hasta secretario general delegacional. Actualmente es el director de la misma escuela en la mañana y en el turno vespertino. Con las dos plazas participa en el programa de Carrera Magisterial en el nivel B.

De complexión menuda, moreno y ojos claros, pelo lacio, cuando el profesor Ismael está hablando, impone la necesidad para el interlocutor de prestar mucha atención, ya que habla de forma muy rápida y en ocasiones con pequeños tartamudeos, los maestros que ya tienen muchos años conociéndolo están acostumbrados a su voz y no tienen problemas para comprenderlo inmediatamente.

Es descrito por sus colegas como una persona de carácter fuerte y empeinado, lo que se ha reflejado en varias ocasiones en acaloradas discusiones entre él y otras personas en cuestiones relacionadas tanto con el trabajo como en asuntos político sindical.

Dentro de la dinámica de la zona escolar, el profesor Ismael representa un importante grupo de maestros y directores que difieren en algunos aspectos, principalmente de tipo político sindical en los asuntos del comité delegacional de la zona escolar, respecto del personal de la supervisión y de la representación del comité delegacional del sindicato. Situación que se observó con acciones de que se organizaron hacia finales del periodo escolar para presionar respecto de la demanda de remoción del personal de la supervisión en sus funciones, y que en cierta manera ha sido un factor importante a considerar en la dinámica social y política de la zona escolar.

Esta situación presente, tanto al interior de su escuela como en el conjunto de la zona escolar, se definirá en opinión del director en estudio, durante el próximo ciclo escolar en que se lleve a cabo el proceso de elección de la nueva delegación sindical, actividad en la que participará activamente.

Acciones

En cualquier día normal es notoria la gran actividad de la escuela y de acciones que tiene que atender el director. Cuando no sale a gestiones o trámites el profesor Ismael se encuentra en la escuela desde temprana hora hasta que finaliza el turno vespertino ya que es el directivo de los dos turnos.

Atiende diversidad de asuntos, con los maestros, padres de familia, representantes de la asociación de padres, con alumnos, con los responsables de la sala de cómputo. Una inquietud, por ejemplo, al momento de las visitas de campo era la reparación de banquetas en la escuela y el arreglo de las áreas verdes.

Un aspecto relevante dentro de la organización de la escuela, es que desde que se integraron al programa PEC, para aprovechar más el tiempo, se suspendió la

formación de los alumnos al iniciar las actividades escolares, y en cuanto se da el toque de entrada a las ocho de la mañana, los alumnos pasan directamente a sus salones.

Para la realización de las actividades administrativas en la dirección de la escuela, cuenta con el apoyo de una maestra que llegó comisionada por la autoridad educativa para apoyo de los asuntos administrativos de la dirección, además de que los prestadores de servicio social que atienden el aula de cómputo le auxilian en ocasiones para la transcripción de escritos en computadora o inclusive para asistir a las oficinas de la supervisión escolar a recoger o entregar algún documento o trámite.

Respecto del reconocimiento de las problemáticas que enfrenta la escuela, el director aludió específicamente a cuestiones pedagógicas y señaló que durante el proceso de implementación del programa PEC se detectaron deficiencias en el ámbito académico y que se han instrumentado proyectos relacionados con la enseñanza del español, matemáticas, historia y ciencias naturales a través de un proceso de utilización del método científico y de la reflexión conjunta por parte de los maestros.

Como fortalezas para la escuela, el profesor Ismael reconoce la voluntad de los maestros por interactuar para transformar la escuela, el valor de la preparación profesional de los maestros y de la experiencia adquirida a lo largo de sus carreras, además de la participación de los padres de familia para el apoyo de las actividades educativas de la institución, también agregó la situación de la infraestructura del edificio escolar en la que no se tienen problemas sustantivos para atender a la demanda educativa.

Uno de los reconocimientos que se hicieron fue el uso inadecuado del tiempo escolar, situación que se reflejó en cambios de las actividades ordinarias, ya que a partir de la implementación del proyecto escolar no se acostumbra la formación de los alumnos antes del inicio de clases, sino que al momento de dar el timbre se inician las labores en cada aula.

Respecto de la temática en estudio, sobre los procesos y trámites administrativos, el profesor Ismael señaló que aunque en su opinión no encuentra grandes dificultades si necesita realizar actividades en su casa para completar la falta de tiempo y señaló algunos cuestionamientos sobre la función administrativa, entre lo que destaca:

Existen trámites que se pueden simplificar como el oficio de reanudación de labores después de cada período vacacional, ya que se puede hacer por centro de trabajo y no por maestro, y comenta sobre la posibilidad de suprimir la estadística de medio curso.

Propuso además la necesidad de modificar la reglamentación de la tienda escolar para evitar que se soliciten autorizaciones para hacer gastos específicos. Señala: lo que ellos nos piden como informe bimestral hay que hacerlo, no vamos de acuerdo en algunas cosas, por ejemplo, si la escuela tiene que hacer un gasto mayor a \$ 3000.00 se tiene que hacer un trámite engorroso, solicitar, ir y venir, hay mucha pérdida de tiempo en eso”. Señaló la necesidad de una mayor autonomía para esta situación. Respecto de algunos trámites el profesor expresó: “considero que existen simulaciones en la administración, las simulaciones son documentos normativos que solamente se hacen por cumplir. Por ejemplo el plan anual de trabajo se vacía año con

año, lo único que se va actualizando son las estadísticas” continuando expresa: “algunos documentos son inoperantes, por ejemplo, los oficios de reanudación de labores, que se tienen que hacer por cada maestro, imagínate en el estado son 15 000 maestros, todo el esfuerzo y gasto en tiempo y material para tramitar 15 000 reanudaciones. De toda la documentación las estadísticas sí son importantes”.

Afirmó que aunque la realización de las tareas administrativas no ha sido motivo de preocupación o stress, si lo ha sido estar en el programa de escuelas de calidad (PEC), esto “ si es motivo de preocupación permanente” ya que se tienen que hacer constantemente trámites de gestoría a diversas dependencias.

Señaló también que “por lo demás el trabajo administrativo no es desgastante, hay algunas situaciones complicadas, por ejemplo, los bienes necesitan controlarse por medio de un inventario, con ese trabajo yo necesitaría un apoyo, un auxiliar en la dirección de la escuela, ya que PEC implica más trabajo, informes mensuales, finanzas” y expresó además “la escuela no se puede administrar por una sola persona, se necesitaría un director técnico pedagógico y otro administrador de recursos”.

Al referirse a la colaboración de los maestros para este tipo de trabajo señaló que si hay respuesta por parte de los maestros de manera oportuna y que no existen resistencias para entregar las cosas a tiempo, aunque es al principio del ciclo escolar cuando está fuerte la carga administrativa para los maestros ya que se integran expedientes individuales de cada niño los cuáles incluyen exámenes de diagnóstico, actas de asambleas con los padres para tomar acuerdos, interpretación de resultados de los exámenes de diagnóstico, plan anual, avance programático entre otros.

4.7 Estudio de caso 4. Escuela “Justicia Social”

Escenario

La escuela primaria “Justicia Social” se fundó en septiembre de 1980 por un director y un grupo de cinco maestros, se trabajó en galerones improvisados y se logró la construcción del edificio en 1982, tiempo en que se construyeron únicamente cuatro aulas.

Originalmente existieron algunos desacuerdos para el nombre de la escuela, ya que un dirigente de los colonos se empeñaba en que llevara el nombre de un guerrillero centroamericano, y el supervisor escolar de ese tiempo proponía que llevara el nombre de un profesor distinguido del estado de Nayarit. Finalmente tuvo que intervenir la autoridad educativa y decidir por el nombre que lleva.

La escuela ubicada en una colonia de nivel socioeconómico bajo de Tepic, Nayarit, la cual tiene empedradas sus calles y una con pavimento, cuenta con establecimientos comerciales como abarrotes, carnicerías, tortillerías, depósitos de cerveza y vinos, una plaza, un templo de religión católica, jardín de niños y la propia escuela primaria.

La institución cuenta con 344 alumnos atendidos por 12 maestros de grupo, seis de ellos con doble plaza, un maestro de educación física y la plantilla de personal se completa con una auxiliar de intendencia y la directora de la escuela.

La distribución del total de alumnos se encuentra de la siguiente manera:

1º “A” con 24 alumnos,

1º “B” con 25 alumnos,

2º “A” con 32 alumnos,

2º “B” con 26 alumnos,
3º “A” con 35 alumnos,
3º “B” con 29 alumnos,
4º “A” con 28 alumnos,
4º “B” con 29 alumnos,
5º “A” con 28 alumnos,
5º “B” con 32 alumnos,
6º “A” con 28 alumnos, y
6º “B” con 28 alumnos.

Esto refleja una buena atención en términos de la demanda a la población escolar de la colonia en que se encuentra la escuela, demanda que se completa con la escuela del turno vespertino que labora en las mismas instalaciones.

La escuela comparte el edificio escolar, en buenas condiciones materiales, con otra escuela primaria que funciona en el turno vespertino y que lleva el mismo nombre

Cuenta con áreas verdes, banquetas pavimentadas afuera de las aulas, áreas sin pavimentar como áreas de juegos, una cancha de básquetbol que funciona también como patio cívico, una jardinera frente a la cancha, y tiene árboles en los patios que le proporcionan sombra y frescura.

La dirección de la escuela es pequeña y con gran cantidad de diversos objetos, como libros, artículos de aseo, trofeos, cartones, carpetas con documentos, material de ornato, deportivo y piezas de la banda de guerra, que reclaman acomodo, además de mesas y sillas para cuando asisten los maestros. En sus paredes se aprecia el

calendario escolar, diversos cuadros con las generaciones egresadas y un reloj de pared, al que se sujetan las decisiones para los timbres de entrada y salida de clases.

Desde la puerta de esta oficina se observa la entrada de la escuela y a las personas que ingresan a ella, y de la ventana, frente al escritorio de la directora es posible advertir las actividades que realiza la maestra de educación física en la cancha, siempre en constante actividad a lo largo de la jornada.

Las aulas son de material, con techo de concreto, pisos de cemento, algunas con necesidades de repintarlas, y mobiliario en regular estado. Están equipadas con mesa o escritorio para el maestro, anaquel y pizarrón, todo en regular estado de conservación.

Se observan dentro de las aulas los materiales indispensables para el aseo diario, escobas, recogedores, trapeadores y dos o tres cubetas para el agua, así como un depósito para la basura y desperdicios productos de la jornada.

La institución ha participado recientemente en dos proyectos educativos promovidos por la Dirección de Educación Básica: uno denominado “La escuela es de todos” para promover acercamientos y compromisos con los padres de familia para apoyar las labores de la escuela, y otro proyecto de tutorías a los alumnos con problemas de aprendizaje. Este último se ha suspendido por cuestiones de presupuesto de la autoridad educativa.

Actualmente se tiene el proyecto, en el ámbito material, de terminar un aula que funcionaría como aula de cómputo, se quiere construir una bodega y realizar actividades de mantenimiento de los sanitarios.

En general se perciben buenas relaciones entre el personal de la escuela y la directora, se apreció durante las actividades de observación que algunos maestros asisten a la dirección a la hora del receso para charlar sobre diversos tópicos, en un ambiente de armonía.

No se reportan problemas graves en cuanto a los padres de familia se refiere, exterioriza la directora que en lo general cuenta con el apoyo de ellos, aunque existen casos particulares de falta de colaboración para apoyar el proceso educativo de sus hijos.

Protagonista

La directora de la escuela, la maestra María se dirige con amabilidad a los padres de familia del cuarto grado, con voz pausada y con mucha paciencia les informa sobre los motivos por los que la obra de la construcción de la bodega de la escuela no se ha terminado y hace labor de convencimiento para que acuerden sobre una cooperación económica por familia para que dicha acción llegue a su término. “Miren, es que necesitamos que todos ustedes participen, recuerden que la SEP ya nos proporcionó el material y necesitamos pagar la mano de obra” les explica con voz pausada pero firme, y no obstante que inspira ternura y cordialidad.

Antes de esto estaba repartiendo personalmente material de aseo a cada uno de los maestros, cubetas, franelas y escobas, y les pedía que por favor los marcaran para que después no tuvieran problemas si se les extraviaban o los niños dejaban en el patio el material.

A la maestra María le gusta atender personalmente muchos asuntos específicos de la escuela y se caracteriza por su temperamento afable y cordial.

En ocasiones seria, en otras con una sonrisa, siempre atiende a las personas, padres de familia, maestros, a la auxiliar de intendencia e incluso pequeños asuntos planteados por alumnos de la escuela a quienes conoce e identifica a cuál grado pertenecen.

Con buen porte en el vestir, zapatos de tacón, siempre con su pelo recogido, la maestra María, de compleción media, tez blanca y con pecas productos del sol y su edad madura y disimuladas con maquillaje, realiza sus actividades diarias en la dirección de la escuela.

Es notoria la gran confianza que le tienen los maestros a la directora, confianza que se refleja en la charla diaria durante el receso escolar y las bromas cotidianas y el buen humor reinante.

La profesora María nació en una comunidad rural del estado de Nayarit en 1952, en donde estudió hasta tercer grado de primaria. La educación básica la culminó en una comunidad más grande. Estudió la preparatoria en la ciudad de Tepic, Nayarit, ya que tenía la aspiración de estudiar medicina humana, hizo el intento y fue a la ciudad de México pero no pudo concretar esta pretensión.

Inició sus estudios en la Escuela Normal a la edad de 21 años, ya casada y con muchas privaciones pero con muchos deseos de superación personal. Menciona que no ha tenido problemas de vocación con la selección de la carrera, la cual ha sido satisfactoria, hecho que se refleja en su actitud cotidiana frente al trabajo, con cariño y dedicación a lo que realiza.

Trabajó como maestra de grupo y directora con grupo en diferentes comunidades de Nayarit y a los dieciocho años de servicio se cambió a la ciudad de Tepic.

Ya siendo maestra de escuela primaria estudió la Normal Superior en la especialidad de Física – Química aunque no ha laborado en el nivel de secundarias, y actualmente solo se dedica a su trabajo como directora de escuela primaria.

Se destaca por participar activamente dentro de actividades de la delegación sindical, ha fungido como representante del centro de trabajo y se ha distinguido por la participación en eventos deportivos, como organización de equipos de voleibol y básquetbol femenil.

Está incorporada al programa de Carrera Magisterial en el nivel B aunque tiene las expectativas de seguir ascendiendo para tener mejores prestaciones para el momento de su jubilación.

La maestra María se caracteriza dentro de la escuela por el buen trato hacia sus compañeros y la confianza que le brinda a sus alumnos y a los padres de familia. Durante las actividades de observación se advirtió que los alumnos de la escuela están acostumbrados a plantearle diversos problemas y ella trataba de escucharlos a pesar de estar en otras actividades.

Acciones

Por medio del teléfono se obtuvo el acuerdo para una primer visita a la escuela “Justicia Social” en relación con las actividades del proyecto de investigación, lográndose desde un primer momento la buena disposición de la profesora a participar en el proyecto de estudio de las actividades administrativas que realiza en su escuela.

Se encontraba la directora repartiendo material de aseo a los grupos, y posteriormente participó en una reunión de padres de familia de un grupo de cuarto grado en donde se les expuso la necesidad de que cooperaran con \$50.00 para la terminación del aula de cómputo y de una bodega. En esta reunión participó la tesorera del Comité de Padres de Familia. Con una asistencia de 24 padres de familia, la directora los felicitó por su asistencia. Con gran paciencia hizo esfuerzos para tratar de convencer a los padres en relación con la cooperación, una madre les pregunta sobre una cooperación del año pasado. Después de las explicaciones pertinentes y en asuntos generales, una mamá le reclamó al maestro que por qué ha cambiado a la niña de lugar porque se sienta en un extremo del salón, y se le explica que es la propia niña la que se ha cambiado por su voluntad.

Antes de terminar la reunión la directora les expuso un proyecto para que los padres de los alumnos becados participen en actividades de apoyo a la escuela, como acciones de limpieza general.

Lo anterior es parte de un día normal de actividades de la directora de la escuela, caracterizado por multiplicidad de tareas, revisión de planes de clase a los maestros, realizar actividades de gestión, se realizan muchas actividades de gestoría en coordinación con los padres de familia, se apoya en el comité de padres de familia para distintos trámites, atender grupos de alumnos, lo que le ha permitido conocerlos y esto le ha servido para detectar problemáticas como algunos casos de indisciplina, además de lo anterior realiza las tareas que por instrucciones de la supervisión se tienen que hacer en materia administrativa.

Aunque la realización de las actividades administrativas y llenado de documentos los realiza personalmente, durante el período de entrega de documentación final trata de auxiliarse con un maestro para atender los múltiples requerimientos administrativos de esta época del curso.

Mencionó la profesora María que los principales problemas que enfrenta la escuela tienen que ver con algunos problemas de aprendizaje y de los cuales se han enfrentado a través de proyectos oficiales como el programa de becarios y un programa denominada Proyecto Instructor Tutor Adjunto, el cuál desafortunadamente fue suspendido por la autoridad educativa local.

Señaló además que tienen problemas de infraestructura, ya que no se tienen los recursos económicos necesarios, actualmente se quiere terminar el aula de cómputo, la bodega y reparación de sanitarios y aunque se hacen las solicitudes correspondientes se tiene la falta de material para el mantenimiento de la infraestructura.

Entre las fortalezas de la institución es que se dispone de un buen equipo de trabajo con los maestros y en general hay apoyo por parte de los padres de familia.

Existe buena comunicación entre los maestros y la directora, y a manera de ejemplo se puede mencionar que para las inscripciones de nuevos alumnos durante el ciclo escolar siempre se toma en cuenta la opinión de los maestros sobre la posibilidad de admitirlos.

La directora tiene buena opinión sobre los procesos administrativos que realiza y expresó que “nos sirven para organizarnos mejor, me parece que son importantes, el único problema son los plazos, hay trámites que nos piden de un día para otro o no nos comunican con tiempo.”

Aunque mencionó que en un tiempo tuvo una gran carga de trabajo y sintió momentos de confusión e intranquilidad. Manifiesta que ella hace todo el trabajo, que no lo delega y que utiliza una inversión sustancial de tiempo en su casa, incluso ha trabajado hasta altas horas de la noche, aunque reconoce que necesita auxiliarse de alguien cuando tiene exceso de trabajo, especialmente a fines del período escolar.

Refirió que los períodos en que más carga administrativa tiene son durante el inicio, término medio y fin del ciclo escolar.

Expresó que las dificultades que ha enfrentado para la realización del trabajo administrativo se dan cuando los maestros no entregan alguna información a tiempo y detienen el trámite correspondiente.

Y agregó que el problema fundamental es el corto plazo que se otorga para entregar los documentos, “a veces no hay una coordinación entre las fechas en que nos piden calificaciones y la aplicación de exámenes”.

Expresó también que ha tenido problemas con el inventario de la escuela y no se encuentra actualizado y siente que esta labor no es pertinente con las labores de un directivo si no más bien que “son cosas que debe hacer un contador”.

Mencionó que las actividades administrativas si han sido fuentes de preocupaciones “me mortifico mucho ya me gusta que todo salga bien, aunque considero que si hay una gran carga administrativa”.

Aunque expresó que recibe orientaciones adecuadas y apoyos por parte de la supervisión señaló que para este tipo de actividades si se requiere de un subdirector “una persona que esté a mi disposición para que me auxilie en el trabajo administrativo

y poder atender mis otras funciones. También la dotación de una computadora a la dirección sería de gran ayuda”.

4. 8 Análisis de datos y resultados

En este apartado se presentan en primer término las categorías de análisis que se utilizaron para revisar los datos y la información recolectados durante el proceso de investigación, así como para su interpretación. Se muestran los hallazgos encontrados comparando los cuatro casos de estudio y los relativos a un cuestionario aplicado a otros directores de la misma zona escolar.

4.8.1 Categorías de análisis

A partir de la caracterización de los sujetos de estudios y de los datos recolectados, emergen categorías o unidades de análisis de que se manejaron para el análisis e interpretación de resultados.

Estas categorías de análisis se relacionan tanto con la descripción o caracterización de los sujetos de estudio, con las opiniones que tienen sobre sus funciones como responsables de sus escuelas en lo relacionado a fortalezas y problemáticas, con la opinión que tienen del apoyo tanto de las autoridades educativas superiores como del personal docente, así como a los impactos de carácter emocional que enfrenta durante la realización de las funciones administrativas y finalmente las sugerencias que pueden hacer más eficaces los procesos administrativas. Se describen a continuación estas categorías.

Categoría 1. Datos personales de los sujetos de estudio. Se incluyen edades, antigüedad en el servicio educativo, antigüedad en la función directiva, preparación profesional y otras actividades profesionales desempeñadas. Esta categoría permite

una caracterización general de los directores en estudio en lo que respecta, por un lado, las etapas cronológicas en la vida profesional, estudios realizados y grado académico.

Categoría 2. Funciones desempeñadas por los directores. Se refiere a las actividades y funciones que los directores ejecutan al frente de sus escuelas para el buen funcionamiento de las mismas. Retomando la postura de Mintzberg quien señala en su teoría del proceso estratégico que las actividades que realizan los administradores pueden ser descritos en términos de funciones, mismas que se encuentran integradas en un todo

Categoría 3. Problemáticas que enfrentan las escuelas. Son aquellas que en percepción de los directores del estudio identifican como principales problemas que enfrentan sus instituciones. Al describir los diferentes tipos de organizaciones, Mintzberg señala que la organización profesional, incluyendo las instituciones educativas, plantean algunos problemas como lo son de coordinación, discreción y problemas de innovación, siendo estos últimos a los que probablemente se enfrenten las escuelas primarias.

Categoría 4. Fortalezas de las escuelas. Aquellas que en opinión de los directores tienen cada una de las escuelas. Esta categoría permite completar junto con la anterior, la visión que cada uno de los directores tiene de las condiciones de sus escuelas y de qué manera influyen en el servicio educativo.

Categoría 5. Opinión sobre los procesos administrativos. Cuáles son desde la óptica de los directores en estudio, las opiniones que tienen sobre los procesos y trámites administrativos que se realizan durante el ciclo escolar. Representa una

variable de esencial importancia dentro del presente estudio puesto que es la que permite analizar las nociones y los elementos de juicio con que los directores abordan la realización de los diferentes trámites administrativos requeridos por la autoridad educativa.

Categoría 6. Períodos de mayor carga administrativa. Categoría utilizada para la ubicación de los períodos del ciclo escolar en que los directores tienen mayores requerimientos de realización del trabajo administrativo, como llenado de documentos, formatos y realización de diversos trámites administrativos relacionados con su función directiva.

Categoría 7. Dificultades que enfrentan para la realización de los procesos y trámites administrativos. Mediante la utilización de esta categoría de análisis se identificaron aquellos problemas que enfrentan los directores en la realización de los trámites administrativos procedimientos administrativos.

Categoría 8. Opinión que tienen los directores sobre la importancia de los trámites y procesos administrativos para el servicio educativo. Con esta categoría se analizan las opiniones que tienen los directores en relación con la importancia que pueden tener la realización de los diferentes trámites administrativos, estos es, si realmente apoyan al cumplimiento de la misión de las escuelas o únicamente se resuelven como requisitos burocráticos.

Categoría 9. Impactos de carácter emocional que presentan los directores durante la realización de los procesos administrativos. Con esta categoría se pretende analizar de qué manera afecta emocionalmente la realización de trámites y procesos

administrativos, especialmente en los períodos de mayor carga de trabajo, se incluyen impactos como la preocupación y el estrés emocional, entre otros.

Categoría 10. Opinión que tienen los directores sobre el apoyo y orientación de las autoridades educativas. La orientación y apoyo por parte de las autoridades educativas resulta fundamental para el buen desempeño de las labores administrativas. Con esta categoría se analizan las opiniones que tienen los directores del estudio para valorar de qué manera perciben estos apoyos por parte del personal de la supervisión y demás autoridades superiores.

Categoría 11. Opinión que tienen los directores sobre el apoyo por parte del personal de sus escuelas. El análisis de las opiniones que tienen los directores del apoyo que reciben del personal docente de las escuelas se realiza mediante esta categoría.

Categoría 12. Sugerencias que presentan los directores para hacer más eficaces los procesos y trámites administrativos. Finalmente, las propuestas o sugerencias que hacen los directos sobre la base de su experiencia se abordan con esta categoría de análisis, y que servirán también de sustento para las sugerencias generales al final del trabajo.

Se consideraron como propósitos centrales dentro de la fase de análisis de datos, el buscar dar un orden a la información, la comprensión de los contextos en donde se realizó el estudio, la descripción de las experiencias de los sujetos de estudio desde su propia práctica, y en general la explicación de contextos, situaciones y fenómenos en estudio (Baptiste, 2001, citado en Fernández, Hernández y Baptista, 2003) así como la respuesta en lo esencial a las preguntas de investigación.

Los resultados en base a las diferentes actividades de investigación se expresan a continuación:

4.8.2 Resultados por categoría de análisis

Categoría 1. Datos de los sujetos de estudio.

Las edades de los directores en estudio van desde los 43 a los 51 años de edad, etapa de la adultez madura en la vida de una persona. La antigüedad en el servicio es de 22 años hasta 33 años, esto representa una experiencia laboral muy importante. La antigüedad en la función directiva de los directores seleccionados para los estudios de casos es variable desde un año, 10, 21 y 30 años respectivamente en el ejercicio del puesto de director de escuela (ver tabla 1), con experiencias previas de al menos como maestros de grupo o directores con grupo, dos tuvieron experiencia como subdirectores y representantes sindicales en la zona escolar.

Tomando en cuenta la edad cronológica, y la experiencia en el área educativa, más de 20 años, se encuentran en su carrera profesional el período denominado de maduración o el de estabilización de carrera (Gregorc y Burden; Fessler y Christensen, citados en Biddle, Good y Goodson, 2000).

En el caso del profesor Eduardo, se ha destacado con una gran trayectoria en el ámbito pedagógico y administrativo que lo ha llevado a ejercer también funciones de auxiliar técnico de una supervisión y supervisor comisionado durante cerca de una ciclo escolar. La profesora Flor, aunque tiene muy poco de experiencia en la función directiva, también se desempeña en el nivel superior como asesora de la Unidad local de la Universidad Pedagógica Nacional.

En opinión de la supervisión escolar, la profesora Flor, a pesar de tener poco en el cargo se ha distinguido por su dedicación y responsabilidad.

En lo que respecta a la preparación profesional y grado académico dos tienen el grado de licenciatura en educación y otros dos el grado de maestría cursado en una escuela Normal Superior de la entidad. Todos se caracterizan por un currículum en el que es patente la constante actualización y asistencia a diferentes cursos relacionados con temas educativos.

Tabla 1

Datos de los directores en estudio

Datos Casos	Sexo	Edad	Antigüedad en el servicio	Antigüedad en la función	Preparación profesional
Caso 1. Profesor Eduardo	M	58	33	10	Mtría. En Pedagogía
Caso 2. Profesora Flor	F	42	22	1	Mtría. En Pedagogía
Caso 3. Profesor Ismael	M	51	30	30	Licenciatura en Educación
Caso 4. Profesora María	F	52	26	17	Normal Superior

Categoría 2. Funciones desempeñadas por los directores.

Aunque con algunas variantes de forma, los directores en estudio reconocen la diversidad de las funciones desempeñadas, es notorio que todos enuncian dentro de lo primordial, además de las funciones administrativas, las relacionadas con los asuntos técnico pedagógicos de sus escuelas y la participación comunitaria o de los padres de

familia en los asuntos relacionados con el aprendizaje de sus hijos y de apoyo a los docentes.

Destacándose las funciones interpersonales señaladas por Mintzberg, las cuáles incluyen las acciones como guía o líder en la organización, mismas que desempeñan los directores al destacar dentro de lo esencial las acciones del servicio educativo que prestan las escuelas.

Otra actividad detectada de manera especial son las acciones de gestoría que realizan para la obtención de mejoras en la infraestructura de los edificios escolares, con excepción de la escuela “Patria” quien tiene prácticamente resuelta la situación de infraestructura del inmueble. Se observan en este rubro las funciones de emprendedor y asignador de recursos dentro de las funciones de decisión estudiadas por Mintzberg.

Esto es acorde con la multiplicidad de funciones que dicta la normatividad que rige la actividad directiva, así como los diversos estudios presentados en la revisión bibliográfica que caracterizan las acciones de los directores de escuela como variadas y complejas, o como lo señala Duncan, cuando describe el trabajo ejecutivo de los administradores, como un trabajo fragmentado, pero que existe la posibilidad de enfrentar los desafíos de la eficacia y la eficiencia a través de la adquisición de las habilidades del liderazgo.

Categoría 3. Problemáticas que enfrentan las escuelas.

Dentro de los principales problemas que identifican los directores y que enfrentan en las escuelas se mencionan los relacionados con los resultados de la actividad académica, problemas de aprendizaje en algunos alumnos y falta de apoyo

de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje, en algunos casos específicos.

El profesor Ismael reconoció que en su escuela, durante la puesta en marcha del programa de escuelas de calidad, se reconocieron debilidades en el aspecto metodológico del trabajo de los maestros y afirma que se establecieron acciones para superar los problemas, revelando como ejemplos la puesta en práctica de proyectos específicos para la enseñanza del español, las matemáticas y la historia (ver Anexo B).

En el caso de la maestra María se mencionan algunos problemas de indisciplina y de aprendizaje en los alumnos, los cuales se han enfrentado a través de la operación de proyectos apoyados por la Dirección General de Educación Básica de los Servicios de Educación Pública de Nayarit (SEPEN).

Se observa como preocupación fundamental de la directora la realización o terminación de algunas obras en la infraestructura del inmueble como lo son la construcción de un aula para computación, de una bodega y la remodelación de los servicios sanitarios.

Categoría 4. Fortalezas de las escuelas.

Al identificar las fortalezas de las escuelas, los cuatro directores entrevistados coincidieron en reconocer al personal docente de la escuela como responsable y comprometido. Se distinguen, dentro de las competencias descritas por Katz (citado en Duncan, 2000) aquellas que permiten la conformación de grupo de trabajos y la integración de esfuerzos para el logro de los objetivos comunes, las denominadas competencias humanistas.

En el caso de la profesora Flor expresa que su personal tiene una visión clara de la misión de la escuela, y reconoce como debilidades de su escuela las desfavorables condiciones socioeconómicas del entorno y la movilidad de los maestros (que solicitan cambios a otras escuelas).

El maestro Ismael se refirió a la fortaleza más importante de su escuela como “la voluntad de los maestros por interactuar para transformar la escuela” además de la preparación profesional y experiencia adquirida por los años de servicio.

Estas concepciones que tienen sobre el personal docente parecen apuntar a que en los directivos en estudio predomina de cierta manera como estilo de dirección la denominada teoría Y de McGregor, en virtud de considerar a los trabajadores como responsables, ni se requieren de amenazas para la identificación de las personas con los objetivos organizacionales. Se distinguen también relaciones descritas en la teoría del intercambio líder miembro de Graen, la cual propone que los intercambios de calidad reflejan resultados favorables a la organización. Aunque evidentemente faltarían muchos elementos de juicio para un ejercicio de ubicación de cada director considerando las opiniones de los docentes y observaciones mas precisas y prolongadas así como la aplicación de otros instrumentos para el propósito.

En las escuelas “Patria” y “República”, los directores reconocen como fortaleza el aspecto material de la infraestructura, a lo que el profesor Eduardo agrega el apoyo que recibe de las autoridades educativas.

Los cuatro sujetos de estudio manifestaron también como fortaleza la buena relación con los padres de familia, aunque refieren la existencia de casos aislados de

padres que no cumplen con los compromisos de apoyo a la labor educativa de la escuela.

En la siguiente tabla se sintetizan las fortalezas y debilidades de las escuelas en estudio para un análisis comparativo.

Tabla 2

Problemáticas y fortalezas de las escuelas

Variable	Sujeto 1 Eduardo	Sujeto 2 Flor	Sujeto 3 Ismael	Sujeto 4 María	Comentarios
Problemáticas de las escuelas	Algunos problemas en la actividad académica. Problemas de aprendizaje en algunos alumnos y falta de apoyo de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje.	Problemas de aprendizaje en algunos alumnos y en algunos casos falta de apoyo de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje. Desfavorables condiciones socioeconómicas del entorno y la movilidad de los maestros (que solicitan cambios a otras escuelas).	Resultados de la actividad académica, problemas de aprendizaje en algunos alumnos y falta de apoyo de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje. Debilidades en el aspecto metodológico del trabajo de los maestros aunque se establecieron acciones para superar los problemas	Necesidad en algunas obras en la infraestructura del inmueble. Falta de apoyo de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje. Problemas de indisciplina y de aprendizaje en los alumnos	Es notoria la coincidencia en algunos aspectos del aprendizaje de los alumnos y la falta de apoyo de padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje. Las diferencias radican en las necesidades de tipo material en cada una de las escuelas.
Fortalezas de las escuelas	El personal de la escuela. El aspecto material de la infraestructura. Apoyo de las	El personal tiene una visión clara de la misión de la escuela.	Voluntad de los maestros por interactuar para transformar la escuela. Preparación	Responsabilidad y compromiso del personal de la escuela. Buena	Existe una coincidencia en reconocer la responsabilidad del personal de las escuelas, así

	autoridades educativas. Buena relación con los padres de familia.	Buena relación con los padres de familia.	profesional y experiencia del personal. Buenas relaciones con los padres de familia.	relación con los padres de familia.	como la buena relación con los padres de familia, aunque se refiere la existencia de casos aislados de padres que apoyan a la labor educativa de la escuela.
--	--	---	---	-------------------------------------	--

Categoría 5. Opinión sobre los procesos administrativos.

La opinión que tienen de los procesos administrativos que se realizan a lo largo del ciclo escolar es manifestada por parte de los directores de la siguiente manera:

El profesor Eduardo consideró que en los trámites existen documentos que no se necesitan, algunos son fundamentales como las formas estadísticas, IAE, formas REL de sexto grado y los relacionados con la tienda escolar y algunos son innecesarios como diversas convocatorias para concursos o participaciones que emiten otras dependencias ajenas a la SEP. Afirmó que anteriormente la autoridad educativa había propuesto que se iban a realizar actividades de simplificación administrativa y que no se han llevado a cabo.

La profesora Flor opinó que en las cuestiones administrativas existe “muchísima burocracia y poca efectividad ya que la información requerida no se toma en cuenta para la toma de decisiones, nunca se evalúa su impacto”.

El director de la escuela “República” afirmó que hay una saturación de reglamentación y específicamente expresó inconformidad con la reglamentación de las tiendas escolares. Consideró también que existen simulaciones en la administración y las define como “documentos normativos que solamente se hacen por cumplir” y pone

como ejemplo la realización del plan anual de trabajo, el cual se vacía año con año (esto es, se copia del anterior) y solo se actualizan los datos estadísticos. Afirmó que “los departamentos están muy saturados de reglamentos que responden a los departamentos, pero que no consideran la opinión del contexto en que se ejecutan estos reglamentos”. Y expone como ejemplo la situación de las tiendas escolares, ya mencionado en el estudio de caso correspondiente a este director.

Señaló como documentos inoperantes los oficios de reanudación de labores que los maestros hacen después de cada período vacacional y estima que tomando en cuenta el total de maestros en el estado es una gran inversión de tiempo y esfuerzo. Una solución sería que estos trámites se realizaran por escuela y no por cada integrante de la plantilla de personal. De la demás documentación las formas estadísticas son las que considera más importantes.

La directora de la escuela “Justicia Social” manifestó buena opinión de los trámites y documentos administrativos que se llevan a cabo y afirma que son importantes ya que “sirven para organizarnos mejor” aunque el problema que enfrenta son los plazos que la autoridad ofrece para su realización y explica: “hay trámites que nos piden de un día para otro o no nos comunican con tiempo”.

Un aspecto interesante es que señaló que la mayoría de los trabajos administrativos y documentación, llenado de formatos los realiza en su casa, fuera de horario laboral. Además reconoce que ella hace todo el trabajo, que no lo delega y prefiere utilizar una inversión sustancial de tiempo trabajando inclusive hasta altas horas de la noche. Menciona que hace como tres o cuatro meses tuvo una gran carga de trabajo y sintió momentos de confusión e intranquilidad.

Categoría 6. Períodos de mayor carga administrativa.

Los directores entrevistados indican fundamentalmente como períodos de carga administrativa el inicio y el fin del ciclo escolar y en menor grado al fin de cada bimestre.

Cabe mencionar que durante las observaciones en las actividades de la supervisión escolar se hizo patente que la acción referida a la solicitud de boletas para alumnos que se dan de alta a lo largo del ciclo escolar es una actividad constante y que les requiere a los directores de una inversión considerable de tiempo, ya que cada alumno de alta implica un trámite individual y con una serie de copias de documentos (acta de nacimiento, CURP, llenado de la forma SINCE, boleta anterior o acta de calificaciones) en tres tantos.

Categoría 7. Dificultades que enfrentan los directores al realizar los procesos y trámites administrativos.

Respecto de las dificultades que enfrentan al realizar el trabajo administrativo se obtuvieron los siguientes resultados.

El director de la escuela "Patria" señaló que por su experiencia no enfrenta prácticamente ninguna dificultad pero que ha visto que hay otros directores que si las tienen y es que "un director tiene que realizar tareas diversas, parece uno contador". Y agregó que cuando un maestro de grupo asciende a directivo no recibe la capacitación adecuada. Reconoció que ha tenido algunos pequeños problemas en la cuestión administrativa pero que se han corregido oportunamente.

La maestra Flor señaló como dificultad los plazos que se proporcionan para su realización.

El profesor Ismael afirmó que no encuentra dificultades en la realización del trabajo administrativo, aunque reconoce que gran parte lo realiza de manera extra clase en su casa.

La maestra María expresó que cuando los maestros no entregan alguna información a tiempo le detienen en el trámite correspondiente. Y exterioriza que “el problema fundamental es el poco plazo que dan para entregar los documentos, a veces no hay una coordinación entre las fechas en que nos piden calificaciones y la aplicación de exámenes”.

Además de las dificultades expresadas por los directores, las actividades de observación realizadas por el investigador permiten afirmar que una variable que influye notoriamente en la realización de los trámites administrativos es el estado de las relaciones de tipo social y político entre el personal de la zona escolar, habiéndose destacado los acontecimientos de pugna entre dos grupos o expresiones políticas por la remoción o ratificación del personal de la supervisión escolar.

Se percibieron durante el proceso de entrega de documentación final acusaciones mutuas entre personal de la supervisión y algunos directores de negligencia y descuido en la realización de diferentes trámites.

En lo referente a las dificultades específicas del llenado de la documentación, de acuerdo con lo recabado en las actividades de observación los documentos que más problemáticas implican son los relativos a las tiendas escolares, por la situación de la necesidad de justificar pequeños gastos mediante notas con requerimientos fiscales, las solicitudes de las boletas de evaluación para los alumnos que se dan de alta, más que dificultad, implican una atención constante por los requerimientos administrativos

que implica la cada una de las solicitudes. Los formatos de las estadísticas 911.3 y 911.4 son los que mas dificultad implican por las características específicas que tienen, ya que se necesita cuidado para que concuerden los datos relativos a los alumnos por grado y por sexo en la alineación horizontal, y por edades y sexo en la alineación vertical, y cualquier omisión o error se refleja en la falta de cuadratura al final de los datos.

Categoría 8. Opinión que tienen los directores sobre la importancia de los trámites y procesos administrativos para el servicio educativo.

Las diferentes percepciones en los directores estudiados se muestran de la siguiente manera:

El profesor Eduardo señaló además que algunos documentos no tienen función real y expresa “creo que hay documentos que ni siquiera llegan a las autoridades correspondientes” pero que se tienen que cumplir. Señala: Creo que algunos trámites son fundamentales, por ejemplo estadísticas, formas IAE, formas REL de sexto grado, y lo relativo a la tienda escolar. Pero hay otros que son innecesarios, por ejemplo existen diversas convocatorias de otras dependencias para distintos tipos de concursos”.

La profesora Flor se refirió a los procedimientos como obsoletos y refiere que existe “mucha burocracia y poca efectividad, ya que la información no se toma en cuenta para la toma de decisiones” y asegura que nunca se evalúa el impacto de los procesos administrativos (refiriéndose a la autoridad educativa).

El profesor Ismael afirmó que todos están encuadrados normativamente y enuncia el caso de los informes bimestrales de calificaciones, los cuales, por los

plazos, se convierten en evaluaciones cuantitativas sin un valor evaluativo real de utilidad para el proceso enseñanza aprendizaje. Por lo demás señala que los departamentos “están muy saturados de reglamentos que responden a ellos pero que no consideran la opinión del contexto en que se ejecutan” y cita el caso de la documentación de las tiendas escolares señalando la necesidad de modificar la reglamentación.

La maestra María tiene buena opinión de los procesos y documentos administrativos aunque declara que ha tenido algunos problemas con el inventario ya que no lo tiene actualizado. Señala: “Están bien, nos sirven para organizarnos mejor, me parece que son importantes, el único problema son los plazos, hay trámites que nos piden de un día para otro o no nos comunican con tiempo. La mayoría de los trabajos los realizo en casa”.

Categoría 9. Impactos de carácter emocional que presentan los directores durante la realización de los procesos administrativos.

Con relación a los impactos de carácter emocional en los directores derivados de la realización de las actividades de procesos administrativos, resulta lo siguiente:

En el caso del profesor Eduardo, manifiesta que lo que le preocupa es el poco tiempo que le dan para hacer los trámites y que sería necesario que se soliciten los documentos con el tiempo suficiente.

La profesora Flor dice que en ocasiones se preocupa, especialmente cuando los maestros no entregan la información requerida en tiempo y forma.

El hecho de estar en el programa PEC es motivo de preocupación para el profesor Ismael ya que implica constantemente actividades de gestoría, y señaló que

para él, el trabajo administrativo no es desgastante, aunque reconoce que existen algunas situaciones complicadas, por ejemplo, el control de los bienes de la escuela por medio del inventario, y revela la necesidad de contar con un auxiliar en la dirección de la escuela.

La maestra María expresó que si se mortifica mucho ya que le gusta que todo salga bien, en su opinión considera que si hay una gran carga administrativa y mencionó que cuando tiene preocupaciones relacionadas con su trabajo somatiza los problemas y ha tenido algunos problemas en su salud.

Categoría 10. Opinión que tienen los directores sobre el apoyo y orientación de las autoridades educativas.

En lo que respecta a esta categoría, a excepción de la profesora Flor, quien refiriéndose a las autoridades superiores de la SEP y no a la supervisión, argumenta que no se le da el valor a la información que contienen los diferentes trámites, los otros tres directores reconocieron que siempre reciben apoyo para resolver cualquier duda que se les presente por parte del personal de la supervisión.

El profesor Ismael agregó que en realidad las dudas ocurren cuando los directores no leen las instrucciones que ya vienen en los formatos o trámites a realizar, pero que las instrucciones en los documentos son muy claras.

Cabe mencionar también aquí en este punto, que aunque no se expresó explícitamente, las fricciones de tipo social y político entre algunos directores y personal de la supervisión se reflejaban de manera velada en algunos comentarios informales refiriéndose a críticas sobre el desempeño laboral de unos y otros.

Categoría 11. Opinión que tienen los directores sobre el apoyo por parte del personal de sus escuelas.

Respecto al apoyo por parte del propio personal de la escuela, si reconocieron los directores que en lo general no existen problemas, aunque señaló la maestra Flor que una situación que afecta es el poco tiempo de que disponen para rendir alguna información.

Se confirma con el análisis este reconocimiento que tienen con el personal de sus escuelas, al reconocer dentro de las fortalezas de las instituciones al personal docente que labora en ellas.

Categoría 12. Sugerencias que presentan los directores para hacer más eficaces los procesos y trámites administrativos.

Las sugerencias para hacer más eficientes las labores administrativas y que proponen durante los directores de los casos en estudio son:

Que las autoridades solo pidan los documentos necesarios, lo esencial y que eviten pedir documentos o copias de éstos que luego se los regresan a los directores porque no se necesitaron, señaló el profesor Eduardo, además que la autoridad realice en general actividades de simplificación administrativa. Y agregó la conveniencia de la utilización de sistemas de cómputo ya que también puede ayudar a la simplificación de los diversos trámites administrativos.

La profesora Flor propuso digitalizar información relativa a expedientes de los alumnos. Crear una base de datos para sistematizar cuadros, informes, indicadores de la eficiencia educativa, docencia, administración (financieros, materiales y humanos)

además de proporcionar un sistema automatizado de control escolar y utilizar la Internet para facilitar la comunicación entre las escuelas y las autoridades.

El profesor Ismael señaló que en el caso de las estadísticas y las formas IAE no existen una congruencia respecto de los tiempos para rendir esa información. Señaló la necesidad de una persona que auxilie al director, para que el directivo se dedique a las actividades técnico pedagógicas y otra persona al control administrativo.

La profesora María también expresó la necesidad de un auxiliar, un subdirector que “esté a mi disposición para que me auxilie en el trabajo administrativo y poder atender mis otras funciones”. Propone también la dotación de una computadora a la dirección, la cual serviría de mucha ayuda.

Enseguida se presentan en una tabla una comparación de las principales categorías que describen la realización de los procesos administrativos en los directores en estudio.

Tabla 3

Comparación de los procesos administrativos en los directores.

Variables	Sujeto 1 Eduardo	Sujeto 2 Flor	Sujeto 3 Ismael	Sujeto 4 María	Comentarios
Opinión sobre los procesos administrativos	Existen documentos innecesarios y algunos son fundamentales (estadísticas y tienda escolar)	Mucha burocracia y poca efectividad	Saturación de reglamentación Simulaciones y documentos inoperantes.	Opinión positiva aunque señala problemas por los plazos otorgados	Se destaca el reconocimiento de documentos innecesarios y de trámites importantes y la posibilidad de mejorar los procedimientos.
Dificultades que enfrentan	Pequeños problemas en la cuestión administrativa que se	Los plazos que se proporcionan para su realización.	Gran parte de la cuestión administrativa la realiza de manera extra clase en su	El plazo que se otorga para entregar los documentos	Se identificaron también algunas dificultades específicas en el llenado de algunos documentos. Las

	han corregido oportunamente.		casa.		actividades de observación permiten afirmar que una variable que influye en la realización de los trámites administrativos son las relaciones de tipo social y político de la zona escolar.
Opinión sobre la importancia de los trámites administrativos para el servicio educativo.	Algunos documentos no tienen función real algunos trámites son fundamentales	Algunos procedimientos son obsoletos y refiere que existe "muchísima burocracia y poca efectividad No evalúa el impacto de los procesos administrativos	Encuadrados normativamente (aunque señala algunas excepciones como el informe bimestral de calificaciones). Exceso de reglamentación en algunos casos.	Buena opinión de los procesos y documentos administrativos (declara algunos problemas en la elaboración del inventario y con los plazos de entrega)	Se destaca la existencia de documentos y trámites que no guardan relación directa con el servicio educativo, otros que se pueden simplificar y problemas relacionados con los plazos.
Impactos de carácter emocional en la realización de los procesos administrativos.	Preocupación por el poco tiempo para hacer los trámites.	Preocupación, especialmente cuando los maestros no entregan la información requerida en tiempo y forma.	Preocupación al participar en proyectos y actividades de gestión Reconoce que existen algunas situaciones complicadas y expresa la necesidad de contar con un auxiliar en la dirección de la escuela.	Preocupación por que sus trámites sean correctos. Considera que hay gran carga administrativa. Las preocupaciones laborales las ha somatizado en algunos problemas de salud. Señala la necesidad de un auxiliar en la dirección de la escuela.	Los impactos emocionales se encuentran fundamentalmente relacionados con los plazos proporcionados por la autoridad educativa, y por la carga de trabajo que implican los trámites administrativos.
Sugerencias para hacer más eficaces los	Que las autoridades soliciten los documentos	Digitalizar información relativa a expedientes	Hacer congruentes algunos trámites en su	Expresó la necesidad de un auxiliar, un subdirector	Los directores coinciden en la posibilidad de la simplificación

trámites administrativos.	necesarios y que eviten pedir documentos innecesarios. Realización de actividades de simplificación administrativa. Utilización de sistemas de cómputo en la simplificación de los diversos trámites administrativos.	de los alumnos. Crear una base de datos para sistematizar información proporcionar Automatizar el control escolar Utilizar la Internet para facilitar la comunicación institucional	contenido. Señaló la necesidad de una persona que auxilie al director, para que el directivo se dedique a las actividades técnicas pedagógicas y otra persona al control administrativo.	que auxilie en el trabajo administrativo. Utilización de un equipo de cómputo para la dirección.	administrativa. Utilización de equipos de cómputo y para el caso de las escuelas grandes la necesidad de una persona auxiliar en los trámites administrativos.
----------------------------------	---	---	--	--	--

Considerando también las respuestas e interpretación del cuestionario aplicado a los demás directivos de la zona escolar se pueden observar coincidencias muy importantes por parte de los directores, en primer lugar reconocieron que en periodos de carga administrativa, al inicio y final del curso estas actividades les llevan un considerable trabajo.

Expresaron la posibilidad de que los trámites administrativos son susceptibles de simplificarse. Aunque afirmaron recibir orientaciones adecuadas por parte de las autoridades educativas, se evidenció que es una situación que se puede mejorar de manera sustancial especialmente mediante acciones actualización y capacitación constante sobre el proceso administrativo para realizarlo con eficiencia.

La gran mayoría realiza de manera significativa un trabajo fuera de su horario laboral, en virtud de las complejidades de las acciones propias de su función. Es evidente que existen consecuencias de tipo emocional negativo por la carga administrativa que existe, principalmente por la presión en los plazos para cumplir con los requerimientos.

No se aprecia una heterogeneidad en los directivos respecto de la importancia o peso jerárquico de los distintos procedimientos y trámites, aunque se evidenciaron algunas coincidencias respecto de algunos documentos inoperantes en la realidad y que únicamente se cubren como requisito burocrático. Se expresó también la necesidad de contar con una figura auxiliar del trabajo directivo representado por un subdirector o en su defecto una secretaria además de la modernización de los procedimientos mediante sistemas de cómputo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se exponen las conclusiones derivadas de la investigación así como las recomendaciones para mejorar las acciones relacionadas con las actividades administrativas de los directores de escuelas primarias. Se proponen también sugerencias para futuros estudios relacionados con la temática en estudio.

5.1 Conclusiones

En relación con los objetivos planteados para la investigación se concluye que:

El objetivo general: Revisar la función administrativa de los directores de escuela primaria en una zona escolar federalizada de Tepic, Nayarit.

- Se cumplió de la siguiente manera: Se logró el objetivos trazado, especialmente en la intención de identificar y describir las actividades que realizan los directores en los distintos trámites administrativos, aunque por las propias limitaciones inherentes a las condiciones de tiempo y recursos se precisa ahondar más en el aspecto de la cuantificación del tiempo dedicado tanto en el horario laboral como en horario extra laboral, principalmente para propuestas de mecanismos compensatorios a la actividad realizada. Aunque no se logró una caracterización exhaustiva de los aciertos y errores cometidos por los directores en la realización de las funciones administrativas, se abordó con profundidad en la comprensión de diversos factores que inciden en la práctica general de la función directiva, tales como la importancia del

apoyo de la autoridad educativa, de una red de apoyos mutuos entre colegas, de la dimensión del aspecto de las relaciones sociales y políticas, y sobre todo del sentido de responsabilidad y cumplimiento del trabajo en los directores sujetos de estudio.

En relación al cumplimiento de los objetivos particulares:

- a. Identificar y comparar los procesos administrativos, trámites, llenado de formatos y documentación oficial, para determinar el tiempo y esfuerzo que dedican los directivos de escuelas primarias a estas actividades.
 - Se cumplió de la siguiente manera: al abordar el análisis de los procesos administrativos se evidenció que existen tiempos de mayor carga de trabajo, identificados al inicio y final de cursos y también al final de cada bimestre del ciclo escolar, se observó que los directores en estudio desarrollan personalmente la mayoría de las actividades de tipo administrativo y utilizan gran parte del tiempo extra laboral para poder cumplir con los plazos establecidos por las autoridades educativas.
- b. Identificar de qué manera realizan los directores de escuela primaria los distintos procesos y trámites administrativos.
 - Se cumplió de la siguiente manera: Mediante las actividades de investigación de la forma de realización de los procesos administrativos se comprobó que cada director tiene un estilo particular de abordar la realización de las tareas administrativas, se dedican de manera directa y personal a la realización de las actividades administrativas destacándose para las escuelas grandes la necesidad de contar con una figura auxiliar. También se manifestó la existencia

de una red de apoyos mutuos entre los directores de la zona escolar para la solución de problemas específicos en las tareas administrativas.

- c. Proponer sugerencias para la simplificación de las tareas administrativas en beneficio del mejoramiento de la función directiva.
 - Se cumplió de la siguiente manera: al identificar las acciones que realizan los directores en estudio en los distintos trámites y procesos administrativos y burocráticos se pudieron detectar diversas situaciones que inciden como elementos distractores de la función directiva en general, las sugerencias que se proponen para la simplificación de las tareas administrativas se describen en el apartado correspondiente.
- d. Conocer los impactos de carácter emocional que tienen en los directores de escuelas primarias los procesos administrativos y burocráticos inherentes a su función.
 - Se cumplió de la siguiente manera: mediante las actividades de observación e indagación en los sujetos de estudio se logró la identificación de los impactos de carácter emocional que pesan en los directores, siendo los más relevantes los esfuerzos en tiempo extra laboral y las preocupaciones inherentes al cumplimiento de los plazos muy recortados por parte de las autoridades educativas para la realización de trámites y procedimientos administrativos y burocráticos.

Asimismo, se concluye que las preguntas de investigación de contestaron de la siguiente manera:

a. ¿Cuáles son los trámites administrativos y burocráticos, informes, formatos y documentos oficiales que realiza y requiere el directivo de educación primaria a lo largo del ciclo escolar?

- Los trámites y procesos administrativos se encuentran caracterizados para una gran variedad de actividades y procedimientos a realizar, mismos que se encuentran relacionados con las diez materias administrativas reglamentarias, tal y como se exponen en el apartado correspondiente de resultados.

b. ¿Cómo realizan los procesos y trámites administrativos los directivos de educación primaria?

- Como se pudo observar con los sujetos de estudio las actividades que realizan los directores de escuelas primarias como producto de sus funciones están caracterizadas por una multiplicidad de funciones y de tareas. Mantienen una constante actividad tanto dentro de la escuela como fuera de ella. Los cuatro directores en estudio realizan sus prácticas administrativas dentro de un amplio conjunto de actividades que van desde atención a grupos, resolución de problemas de mantenimiento de la infraestructura hasta la atención a asuntos planteados por autoridades, maestros, alumnos y padres de familia. Las acciones realizadas en el aspecto administrativo están presentes a lo largo del ciclo escolar, caracterizadas por períodos marcados con una gran carga, especialmente al inicio y fin de cursos. Esto muestra congruencia con los hallazgos y conclusiones de otras investigaciones que describen el trabajo directivo con actividades fragmentadas, discontinuas y en condiciones de sobrecarga de trabajo, especialmente de tipo administrativo (Martín y Willower;

Peterson; Crowson y Porter-Gehrie; en Fullan, 1997). Argumentado esto también por Duncan (2000) quien refiriéndose al trabajo ejecutivo lo considera fragmentado y careciente de un enfoque preciso. Los directores estudiados realizan personalmente la mayoría de los trámites y entrega de documentación requerida, no obstante se aprecia que tienen una red de apoyos mutuos entre los propios directores, maestros de sus escuelas y personal de la supervisión escolar. En el caso de la profesora María fue significativo el hecho de que se auxilió de un maestro jubilado y que había trabajado en la escuela para el llenado de los documentos de estadísticas del fin de cursos. Es notoria también la función que desempeña el profesor Eduardo como fuente de apoyo y orientación a sus colegas cuando le plantean alguna inquietud o duda de tipo administrativo. Tal como lo afirma Katz (1955, citado en Duncan, 2000) en el sentido del desarrollo de las denominadas competencias humanistas, las que permiten integrar grupos de trabajo y compartir esfuerzos para la solución de problemas y consecución de objetivos.

- Los cuatro directores estudiados reconocieron explícitamente el apoyo brindado por el personal de su escuela en términos de responsabilidad, voluntad y compromiso en su desempeño. En el caso del profesor Ismael, a pesar de la particular situación de tipo político sindical y de conformación de corrientes de opinión, no se reflejó con ninguna situación problemática grave, con excepción de incidentes que se resolvieron, durante el proceso de entrega de documentación de fin de cursos.

- Los directores invierten cantidades considerables de tiempo fuera de horarios laborales, por lo que es importante el diseño de mecanismos de reconocimiento y compensación de este trabajo realizado. Los cuatro directores estudiados reconocieron que prácticamente es imposible realizar los trámites y llenado de documentos en el horario laboral y dentro de las escuelas. Se ratifica con ésta y la anterior conclusión, lo expuesto por Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999) cuando abordan el estudio de la problemática de la función directiva e indican la escasez del tiempo para la realización de las diferentes tareas, lo que contribuye naturalmente al incremento de diversas problemáticas en las tareas.
- Se reconoce el apoyo institucional por parte de las autoridades educativas inmediatas, es decir el personal de la supervisión escolar, aunque se puede apreciar que a mayor distancia en la jerarquía se percibe menor apoyo, las altas autoridades solo dictan y transmiten las disposiciones. Cabe mencionar que la función que realizan los directores sigue teniendo claramente la caracterización definida por Borden (2002) quien describe a los directores como administradores que se limitan a la transmisión de órdenes y reglas, con el ejercicio fundamentalmente de la dimensión administrativa, en detrimento de la gestión escolar, como concepto más amplio de la importante labor de los directores.
- Los directores en estudio realizan los procesos y trámites administrativos de manera personal y directa, con un profundo sentido de responsabilidad y afán en el cumplimiento tanto de los plazos y requerimientos establecidos por la autoridad educativa, aún cuando son concientes que no todas las actividades tiene importancia o trascendencia para la calidad del servicio educativo que

prestan las escuelas Existe la posibilidad real de impulsar la eficiencia y la oportunidad de los trámites mediante diseños pertinentes de simplificación administrativa, tal como se plantea en la sección de sugerencias.

c. ¿Son factibles de simplificarse estos procesos y trámites con el propósito de que el director tenga más oportunidad de ejercer el liderazgo académico de sus escuelas?

- Existen procedimientos y trámites administrativos que no guardan relación directa con la calidad del servicio educativo y representan elementos de distracción para el adecuado ejercicio de la función directiva. Es importante resaltar que la calidad educativa es factible de lograrse con la conjunción de múltiples factores, y en parte evitar aquellos que la limitan, como exterioriza un director de escuela en un testimonio: “Para que funcione una escuela con calidad no se necesitan proyectos fantásticos e impecables desligados de la autoestima escolar. Se necesita confianza y fe en las personas. No se requieren interminables reglamentos y engorrosos papeleos” (Páez, 2002, p. 4). Existen procedimientos administrativos que son factibles de simplificarse en beneficio de la atención de los directores a otras problemáticas que presentan las escuelas.

Tal y como certeramente lo manifiesta Namó de Mello (2004):

La simplificación de procedimientos administrativos, así como de todos los trámites burocráticos, debe ser una de las características que tipifiquen las acciones de organización educativa en el futuro, desde el aula, desde los centros educativos y sus diversas dependencias que lo conforman hasta las secretarías de Estado o ministerios de educación (p. 94).

- Claramente se evidencia la posibilidad de la simplificación de los procesos y trámites administrativos a través de varias líneas de acción tales como la

supresión de documentos innecesarios a la prestación del servicio educativo, la simplificación de algunos trámites, la ampliación de plazos de entrega para los documentos, el diseño de mejores mecanismos de transmisión institucional de la información y en general de actividades de apoyo de capacitación y orientación a los directores respecto de la realización eficiente de la labor directiva. En la sección de sugerencias se analizan con detalle las propuestas derivadas del trabajo de investigación.

d. ¿Cuáles son los impactos de carácter emocional que tienen en los directores de escuelas primarias los procesos administrativos y burocráticos en su función directiva?

- La realización de estas actividades tiene impactos de tipo emocional caracterizados principalmente por la preocupación de tener plazos de entrega muy estrechos y la presión de cumplir en tiempo y forma con los documentos solicitados por la autoridad. La cuestión de los plazos muy recortados es la situación que más presiona a los directores estudiados, y enseguida la dificultad del llenado de las formas estadísticas, especialmente la 911.4 de fin de cursos, ya que es la base para que los demás documentos como cuadros de calificación, estadística económica, y formas IAE se realicen correctamente.
- Se percibió también que los momentos de mayor carga administrativa, especialmente inicio y fin de ciclo escolar influyen el apremio de plazos cortos y exceso de documentación que se traduce en carga administrativa y en presiones para los directores de las escuelas.

En lo relacionado con los fundamentos teóricos se concluye:

- La revisión de los antecedentes, aunque no exhaustiva, señala la existencia de múltiples investigaciones y estudios en torno a la importante figura que representa el director de escuela primaria. Sin embargo existen todavía muchos aspectos susceptibles de abordar en aras de lograr cada vez mejor una comprensión de la importancia de las tareas que realizan los directivos. Estos antecedentes revisados sirvieron para ubicar en términos generales la pertinencia de un estudio de esta naturaleza y para reflexionar que son muchos los ángulos desde donde se puede enfocar el estudio de la función directiva.
- El marco teórico utilizado, representado por la teoría del proceso administrativo de Mintzberg (1997) y de la administración de Duncan (2000), así como las diversas teorías del estilo de dirección, aunque en un planteamiento original estuvieron orientados al estudio de ambientes administrativos empresariales, sin duda aporta componentes y herramientas teóricas para una mejor comprensión y un acercamiento científico al estudio de las funciones de los directores de escuela. No obstante se fundamentan en observaciones a prácticas administrativas de otros lugares ajenos al ámbito mexicano, proporcionan elementos de juicio general que facilitan el conocimiento e interpretación de la función administrativa de los directores de escuelas primarias. Sin lugar a dudas no son los únicos planteamientos teóricos dignos de abordarse, sin embargo se consideraron pertinentes dada la pretensión de estudiar un

aspecto específico de la función directiva como lo son la realización de los trámites y procedimientos administrativos.

Respecto al enfoque metodológico utilizado surgen las siguientes conclusiones:

- Las características de la investigación cualitativa, y en específico del Estudio de casos, se consideraron las más apropiadas ya que se pretendió conocer en profundidad las acciones realizadas por los directivos en el ámbito administrativo. El manejo adecuado de las herramientas metodológicas proporcionado por la investigación de corte cualitativo implica el logro de la validez en el estudio, sin embargo, cuando existen las condiciones de recursos y de tiempo se pueden complementar con elementos de tipo cuantitativo, principalmente con aplicación de encuestas y cuestionarios a un número considerable de sujetos para obtener planteamientos generales y que se puedan aplicar a poblaciones más amplias de directores de escuela. Sin haber sido esta generalización una pretensión de esta investigación, con el estudio de casos se obtuvo un acercamiento profundo a aspectos específicos de prácticas administrativas escolares que enriquecen por un lado el conocimiento de los trámites realizados y la posibilidad de simplificarlos y por otro lado una mayor comprensión del rol desempeñado.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con los resultados del estudio, las siguientes propuestas representan sugerencias para hacer más eficientes las labores administrativas de los directores de escuelas primarias:

- Que las autoridades educativas correspondientes simplifiquen los trámites administrativos susceptibles, poniendo como ejemplo palpable lo referente a la solicitud de boletas de evaluación, que representa un trámite exagerado ya que se solicitan varios documentos tales como boleta anterior o acta de examen en su caso, copia del acta de nacimiento, copia de la CURP, llenado del formato SINCE y solicitud de la boleta por el director, todo esto en triplicado y por cada alumno que requiera boleta. Una opción sería que las solicitudes de las boletas requeridas se hicieran en un solo oficio y que los documentos comprobatorios se quedaran como respaldo en el archivo de la escuela o de la supervisión escolar. Otro elemento a considerar es la duplicidad de información, se da el caso de que dos documentos, los cuadros de calificaciones y las formas IAE contienen exactamente los mismos datos. En la situación de la documentación relativa a las tiendas escolares, una demanda sentida es tanto la simplificación de los formatos como una mayor autonomía de las escuelas para el ejercicio de los fondos obtenidos.
- Que la autoridad educativa correspondiente tome las medidas necesarias para la supresión de documentos que no guardan relación directa con el servicio educativo y se convierten en trámites burocráticos, poniendo como ejemplos: los informes finales de ahorro escolar, el informe de la semana de educación, el informe de las actividades artísticas, el informe de los equipos de cómputo, los informes de los distintos comités tales como el de seguridad y emergencia escolar o el de participación social, y

que todo lo que se tenga que informar se integre en un documento único al final del ciclo que es el informe general del director.

- Es importante la ampliación de los plazos de entrega de documentos y trámites, o en todo caso que las instrucciones se den con la suficiente oportunidad, en virtud de que muchas veces se dejan muy pocos días, en ocasiones un fin de semana, como ejemplo, para el cumplimiento de ciertos requisitos. Esto conlleva a la revisión de los medios de transmisión de información entre los distintos elementos jerárquicos de la autoridad.
- Es recomendable la conformación oficial de la figura del subdirector administrativo o de un maestro de apoyo a la dirección para las escuelas que tengan doce grupos o más, en virtud de que es mayor la carga administrativa que presentan las escuelas grandes.

En lo que respecta a las posibles líneas futuras de investigación que se recomiendan después de realizado este estudio se proponen:

- Las relaciones de tipo social y político, aunque no fueron un aspecto esencial dentro de la presente investigación, resultaron un elemento que inciden de manera importante en la función de los directores y el funcionamiento general de una zona escolar, por lo que sería de interés investigar a profundidad este factor que está presente en los grupos humanos, y de qué manera influye positiva o negativamente en el funcionamiento de las instituciones educativas.
- Los directores estudiados revelan que realizan una gran parte de sus actividades en tiempos fuera de su horario laboral y al interior de sus

hogares, por lo que estudios que ahonden esta situación ayudarían al reconocimiento de este trabajo realizado para impulsar mecanismos de compensación y reconocimiento.

- Realizar investigaciones sobre las necesidades específicas de los directores e impulsar cursos de actualización sobre planeación estratégica para que tanto el ejercicio de las actividades administrativas como las demás propias de su función sean realizadas con más elementos de tipo científico y metodológico en aras de lograr una mayor eficacia en la función directiva. Aunque por tradición el director es quien administra la escuela, diversos estudios concluyen que en un régimen participativo, con el compromiso de todos los involucrados se obtienen mejores beneficios para la institución (Antúnez, 1999 en SEP, 2000; Perkins, 2000; De Vicente, 2001; Namó de Mello, 2003), como lo enuncia Perkins; “La participación de maestros, padres e incluso de los alumnos en la dirección de la escuela fomenta el interés y las motivaciones, aunando el esfuerzo intelectual de todos en beneficio de la empresa común” (2000, p. 28). La función directiva, como lo afirma Mintzberg (1997) al referirse a las prácticas administrativas, se encuentra integrada en un todo, compuesta por una serie de funciones y competencias que pueden ser adquiridas y desarrolladas. No existe tampoco una “mejor forma de administración” sino que cada una puede ser mejorada y desarrollada al seguir caminos para la toma de decisiones.

La dimensión administrativa del ejercicio directivo constituye un elemento importante dentro de la vida de las escuelas, las posibilidades de mejorarla, de simplificar los procesos, de facilitarle a los directores la realización de los diversos trámites y procesos burocráticos, sin duda influirá en la mejoría de la acción de este personaje central en las instituciones.

Es importante no olvidar que la función central de las escuelas es la prestación de un servicio educativo de calidad, pertinente y acorde a los grandes requerimientos de nuestra sociedad.

Referencias

- Alfieri, M.; Apel, J.; González, G.; K. de Lejtman, S.; Schlemenson, A.; Tomasini, C.; (1996). *Reflexiones de cinco directores y un asesor*. (1ª. Reimp. 1999). Buenos Aires: Paidós.
- Bardisa, R. T. (1997). *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. *Revista Iberoamericana de Educación*. Número 15. Septiembre – diciembre 1997. Recuperado en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>.
- Biddle, B.; Good, T.; Goodson, I. (2000). *La enseñanza y los profesores I. La profesión de enseñar*. Barcelona: Paidós.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Recuperado en: <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/bolivar4/Bolivar4.pdf> .
- Borden, A. M. (2002). *Directores de Escuela en América Latina y el Caribe: ¿Líderes del Cambio ó Sujetos a Cambio?* Recuperado en: <http://www.iadb.org/int/DRP/esp/Red4/Documentos/BordenAbril4-5-2002esp.pdf>.
- De Vicente, P. (coord..) (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao: Ed. Mensajero.
- Duncan, W. J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración. Los principales desafíos en la era moderna*. México: Oxford.
- Enciclopedia de los Municipios de México./Nayarit/ Tepic*. Recuperado en: http://www.elocal.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_nayarit .
- Fullan, M.G., Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- La gestión en la escuela primaria. Entrevista con Rosa Oralía Bonilla Pedroza*. Recuperado en: <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Entr.html>.
- Martínez, R. (1997). *Diccionario Jurídico Temático. Vol. 3*. México: Ed. Harla.
- Millán, A.; Rivera, R.; Ramírez, S. (2001). *Calidad y efectividad en instituciones educativas*. México: Trillas.
- Mintzberg, H.; Brian, J.; Voyer, J.; (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. (Ed. Breve). México: Prentice Hall.

- Murillo, F., Barrio, R. y Pérez-Albo, M. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE. Versión electrónica recuperada en: <http://www.mec.es/cide/investigacion/estudios/calidad/directores/indice.htm>.
- Namo de Mello, G. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: SEP / Biblioteca para la actualización del magisterio.
- Perkins, D. (2000). *La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente*. México: SEP / Gedisa / Biblioteca para la actualización del maestro.
- Páez, R. (2002). *Todos somos directores. Revista Visión Educativa*. Recuperado en: <http://www.sec-sonora.gob.mx/ve/ve4/19.html>.
- Sammons P., Hillman, J., Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: SEP. Biblioteca para la actualización del Magisterio.
- Secretaría de Educación Pública. (1980). *Manual de Organización de la escuela primaria*. México.: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (1986). *Manual del director del plantel de educación primaria*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (1993). Plan y programas de estudio. Educación básica. Primaria. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2000). *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas*. México: Programa Nacional de Actualización Permanente.
- Secretaría de Educación Pública. (2002). *Boletín 272. 31 de octubre de 2002*. Recuperado en http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_5413_boletin_274 .
- Secretaría de Educación Pública. (2004). *Boletín. CALIFICACIONES DE PREESCOLAR, PRIMARIA Y SECUNDARIA DISPONIBLES EN INTERNET. 10 de febrero del 2004*. Recuperado en: http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Bol0580204 .
- Taylor, S., Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.
- Tec Argüelles, G. (2001). El conocimiento de la administración como parte del perfil del director de educación primaria. Tesis de maestría. México: Universidad Virtual del I.T.E.S.M

Apéndices

Anexo A. Instrumentos

Guía de entrevista al Supervisor de la Zona Escolar

- 1.- ¿Por cuántas escuelas está integrada la zona escolar?
- 2.- ¿Cuántos docentes trabajan en ella y a cuántos alumnos se atienden?
- 3.- ¿Cuál es en promedio la antigüedad de los directivos de las escuelas de la zona?
- 4.- ¿Qué opinión tiene del desempeño de los directores en sus funciones en general?
- 5.- ¿Qué opinión tiene del trabajo administrativo de los directores?
- 6.- ¿Cuáles son en su opinión, las fortalezas y debilidades en el trabajo administrativo de los directores?
- 7.- ¿Considera que la supervisión escolar les ofrece el apoyo necesario para el desempeño de las funciones administrativas de los directores?
- 8.- ¿Considera que las autoridades superiores como el Sector, el Departamento de Educación Primaria y demás relacionados apoyan y orientan las labores de los directivos en sus funciones administrativas?
- 9.- ¿Cómo es la labor de los directivos a lo largo del ciclo escolar? ¿Existen períodos de más carga administrativa?
- 10.- ¿Considera usted que los trámites administrativos se pueden simplificar?
- 11.- ¿Cuáles considera usted que son las acciones que se pueden emprender para facilitar o simplificar los requerimientos administrativos a los directores?
- 12.- ¿Qué sugerencias puede hacer usted para mejorar la función administrativa de los directores?

Guión de entrevista a los directores de escuela primaria.

1. ¿Cuántos años tiene laborando como director de escuela primaria? ¿Cuántos años tiene en esta escuela?
2. ¿Qué trabajos desempeñó antes de laborar como director de escuela?
3. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su escuela?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución?
6. ¿Qué opinión tiene de los procesos administrativos que se realizan? (Trámites, informes, cortes de caja, estadísticas, reportes, etc.).
7. ¿Cuáles son los períodos en que más carga administrativa tiene en el ciclo escolar?
8. ¿Cuáles han sido las dificultades que enfrenta al realizar el trabajo administrativo?
9. ¿Considera usted necesario para el servicio educativo la realización de los trámites administrativos solicitados?
10. ¿Ha sido motivo de preocupación, estrés, nerviosismo, angustia u otro impacto de carácter emocional la realización de las diversas tareas administrativas?
11. ¿Recibe usted el suficiente y oportuno apoyo y orientación por parte de las autoridades educativas superiores en lo que respecta a las cuestiones administrativas?
12. ¿Recibe usted el apoyo de los docentes y trabajadores para la realización oportuna del trabajo administrativo?

13. ¿Qué sugerencias propone usted para la simplificación de las funciones administrativas?.

Cuestionario de preguntas abiertas para ser aplicado a los directores de escuela.

Pregunta 1.- ¿Considera usted que las actividades administrativas tales como informes, documentación y trámites diversos le requieren de tiempo y esfuerzo en detrimento de las funciones de liderazgo académico en su escuela?

Pregunta 2.- ¿Ha recibido apoyo y orientación adecuada por parte de las autoridades educativas (supervisión, sector, departamentos) para la realización de los diversos procedimientos administrativos?

Pregunta 3.- ¿Realiza actividades administrativas (llenado de documentos, trámites) en su casa fuera del horario laboral?

Pregunta 4.- ¿Las actividades administrativas propias de su función han sido motivo de preocupación, estrés o de algún otro impacto emocional negativo?

Pregunta 5.- ¿Considera usted que estos trámites administrativos son factibles de simplificarse?

Pregunta 6.- ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado durante la realización de actividades administrativas?

Pregunta 7.- ¿Cuáles trámites o documentos considera usted que son los más relevantes para el servicio educativo que presta la institución?

Pregunta 8.- ¿Cuáles trámites o documentos considera usted que se pueden suprimir sin que afecte el servicio de las escuelas?

Pregunta 9.- ¿Considera usted necesario el apoyo para sus funciones administrativas a través de otra persona, por ejemplo un subdirector administrativo a algún tipo de auxiliar?

Guías de observación para del trabajo administrativo de directivos de educación primaria.

- a) Describir tipo de escuela, ubicación, turno, características físicas, infraestructura, nivel socioeconómico del área de influencia, número de alumnos, número de empleados, servicios con que cuenta, anexos.
- b) Perfil del director, datos biográficos y laborales, estudios realizados.
- c) Observación de prácticas.- Se realizarán observaciones sobre las prácticas administrativas de los directivos seleccionados, en horario de la jornada laboral, y se complementaran con charlas y entrevistas al director. Se registrarán los resultados en notas de campo para su posterior análisis.
- d) Información complementaria.- Entrevistas al supervisor y cuestionarios a los demás directivos de la zona escolar.

Guía de análisis de documentación y trámites.

- 1. Nombre del documento o trámite. Cuál es la denominación oficial del trámite, documento, formato u oficio que se analiza.
- 2. Finalidad. Cuál es el objetivo formal de la realización de este trámite. Cuáles sus implicaciones para el servicio educativo que presta la institución.

3. Destinatario. Aunque generalmente todos los trámites se realizan a través de la supervisión escolar, cada documento o trámite tiene un destinatario específico, el supervisor, el jefe del sector, el jefe del departamento, el INEGI, etc.
4. Forma de realización. Llenado de formato, reporte mensual, oficio, etc. Así como características específicas, número de copias, firmas y sellos de validación, etc.
5. Grado de importancia. Cuál es la importancia que tiene el llenado o realización del documento o trámite.
6. Dificultades para su realización. A cuáles dificultades generalmente se enfrenta el directivo para el llenado o realización del trámite.

Anexo B. Registros de entrevistas.

Caso 1. Escuela "Patria". Director Eduardo.

1.- ¿Cuántos años tiene laborando como director de escuela primaria? ¿Cuántos años tiene en esta escuela? 10 años como director y 4 en esta escuela.

2.- ¿Qué trabajos desempeñó antes de laborar como director de escuela? Maestro de grupo, auxiliar técnico pedagógico, supervisor comisionado de zona escolar por un período de siete meses, subdirector de escuela.

3.- ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña? Asesorar a los maestros en diversos problemas técnico pedagógicos, funciones administrativas y en general coordinación de las diversas actividades de la escuela.

4.- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su escuela? Con algunos problemas se presentan problemas de aprendizaje y falta de apoyo de algunos padres de familia. En todos los grupos hay dos o tres casos y el problema es la falta de interés de los padres de familia. No se presentan problemas de otra índole.

5.- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución? La principal fortaleza la constituye el personal de la escuela el cual es responsable y dedicado. Hay buenas condiciones en infraestructura material y otra fortaleza es el apoyo de las autoridades educativas, supervisión, jefatura del sector y departamento de primarias. No hay, como había comentado, grandes problemas, algunos casos aislados de problemas de aprendizaje.

6.- ¿Qué opinión tiene de los procesos administrativos que se realizan? (Trámites, informes, cortes de caja, estadísticas, reportes, etc.). Creo que si hay documentación que no se necesita. Anteriormente la autoridad había anunciado que iba a realizar actividades de simplificación administrativa y no ha habido resultados. Creo que

algunos trámites son fundamentales, por ejemplo estadísticas, formas IAE, formas REL de sexto grado, lo relativo a la tienda escolar. Pero hay otros que son innecesarios, por ejemplo existen diversas convocatorias de otras dependencias para distintos tipos de concursos.

7.- ¿Cuáles son los períodos en que más carga administrativa tiene en el ciclo escolar?

Al inicio y al final del curso escolar.

8.- ¿Cuáles han sido las dificultades que enfrenta al realizar el trabajo administrativo?

No tengo dificultades, pero por experiencias he visto que hay compañeros directores que si los tienen, y un director tiene que realizar tareas diversas, parece uno contador.

Por ejemplo cuando un maestro de grupo asciende a director no reciben una capacitación adecuada. He tenido algunos pequeños detalles pero que se han corregido a tiempo.

9.- ¿Considera usted necesario para el servicio educativo la realización de los trámites administrativos solicitados? Algunos no, hay cosas que no tienen función, creo que hay documentos que ni siquiera llegan a las autoridades correspondientes, hay algunos detalles que me parecen muy simples, que creo que no son importantes pero que son solicitados y se tienen que cumplir.

10.- ¿Ha sido motivo de preocupación, estrés, nerviosismo, angustia u otro impacto de carácter emocional la realización de las diversas tareas administrativas? Si me preocupa, no el hecho de hacer las cosas, sino el poco tiempo que dan para hacer los trámites, de un día para otro, es necesario que se soliciten con el tiempo suficiente, especialmente si se trata de nuevos formatos. En general no tengo estrés, pero si me preocupa entregar a tiempo.

11.- ¿Recibe usted el suficiente y oportuno apoyo y orientación por parte de las autoridades educativas superiores en lo que respecta a las cuestiones administrativas? Si, siempre nos orientan, nos resuelven cualquier duda. Hay buen apoyo por parte de la supervisión, además es importante en que uno plantea los asuntos, como dice el dicho “en el pedir está el dar”.

12.- ¿Recibe usted el apoyo de los docentes y trabajadores para la realización oportuna del trabajo administrativo? Si, no he tenido ningún problema.

13.- ¿Qué sugerencias propone usted para la simplificación de las funciones administrativas? Que se pida lo necesario, lo más importante, lo esencial, lo que necesite la SEP para sus informes. Por ejemplo, en ocasiones nos piden un cierto número de copias de actas y oficios que se hacen y después nos las regresan porque no se ocuparon. No se ha dado la simplificación administrativa. (Expone también el caso de la forma SINCE que se supone que ya la tienen los niños de preescolar y se tiene que hacer con los alumnos de nuevo ingreso o de traslado).

La utilización de sistemas de cómputo también puede ayudar a la simplificación de los diversos trámites administrativos.

Caso 2. Escuela “Democracia”. Directora Flor.

1.- ¿Cuántos años tiene laborando como director de escuela primaria? ¿Cuántos años tiene en esta escuela? 1 año como directora lo he desempeñado en esta escuela.

2.- ¿Qué trabajos desempeñó antes de laborar como director de escuela? Maestra de grupo

3.- ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña? Funciones pedagógica-curricular, comunitaria, administrativa-financieras, y organizacional-operativa.

4.- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su escuela? Falta de apoyo de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje debido a la baja escolaridad que tienen (los padres). Carencia de materiales indispensables en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que el nivel socioeconómico de los alumnos es bajo. Un gran porcentaje de los alumnos procede de familias disfuncionales, situación que impide la integración plena a la dinámica grupal.

5.- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución? Como fortalezas: La totalidad del personal tiene una visión clara de la misión de la institución. El trabajo colegiado para cumplir con el proyecto de la escuela. Buena relación con los padres de familia.

Como debilidades: ubicación geográfica, infraestructura, movilidad del personal docente, acceso a la escuela, origen de los alumnos (desigualdad social, económica y cultural).

6.- ¿Qué opinión tiene de los procesos administrativos que se realizan? (Trámites, informes, cortes de caja, estadísticas, reportes, etc.). Mucha burocracia y poca efectividad ya que la información requerida no se toma en cuenta para la toma de decisiones. Nunca se evalúa su impacto.

7.- ¿Cuáles son los períodos en que más carga administrativa tiene en el ciclo escolar? Al inicio del período escolar, al término de los bimestres y de ciclo escolar.

8.- ¿Cuáles han sido las dificultades que enfrenta al realizar el trabajo administrativo? Los tiempos que nos proporcionan para su realización.

9.- ¿Considera usted necesario para el servicio educativo la realización de los trámites administrativos solicitados? Sí, pero obsoletos los procedimientos.

10.- ¿Ha sido motivo de preocupación, estrés, nerviosismo, angustia u otro impacto de carácter emocional la realización de las diversas tareas administrativas? En algunas ocasiones. Cuando no me entregan la información los maestros en tiempo y forma.

11.- ¿Recibe usted el suficiente y oportuno apoyo y orientación por parte de las autoridades educativas superiores en lo que respecta a las cuestiones administrativas? No, ya que no le dan el valor a la información que contiene.

12.- ¿Recibe usted el apoyo de los docentes y trabajadores para la realización oportuna del trabajo administrativo? En algunas ocasiones, depende de los tiempos que nos conceden de parte de la supervisión.

13.- ¿Qué sugerencias propone usted para la simplificación de las funciones administrativas? Digitalizar información relativa a expedientes de los alumnos. Crear una base de datos para sistematizar cuadros, informes, indicadores de la eficiencia educativa, docencia, administración (financieros, materiales y humanos). Proporcionar un sistema automatizado de control escolar. Uso de Internet para facilitar la comunicación.

Caso 3. Escuela primaria "República". Director Ismael.

1. ¿Cuántos años tiene laborando como director de escuela primaria? ¿Cuántos años tiene en esta escuela? 30 años como director y 4 como director de esta escuela y previamente 5 como subdirector de la misma.

2. ¿Qué trabajos desempeñó antes de laborar como director de escuela? Director con grupo, subdirector de escuela y secretario general delegacional.

3. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña? Es un conjunto de actividades, administrativas, académicas, en lo pedagógico, se desglosa también la dimensión comunitaria y de participación social, la técnica pedagógica o curricular.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su escuela? En los análisis que se realizaron, entrevistas con los maestros, y padres de familia, alumnos, se detectaron una serie de problemas, hay una congruencia entre los detectados por los maestros y los padres, y al revisar los cuadernos, los libros y los exámenes de los maestros coinciden, uno de los problemas mas notado fue la mecanización en el uso de las matemáticas, otro de los problemas fue el copiar lectura sin un fin determinado, tareas de números, de cuentas, de copia de lecciones, sin sentido. La otra cuestión de los profes, en lo metodológico, en la entrevista que se realizó, no hay un modelo, un método o un paradigma bien definido del proceso enseñanza aprendizaje. Con el fin de adentrarlos un poquito al uso del método científico hicimos tres mini proyectos que se ejecutaron en todos los grados, uno fue aprendiendo la historia mediante la escenificación, observamos que los problemas del aprendizaje de la historia se dan en todos los grupos, confunden las fechas (cívicas) y personajes, porque es solamente una clase de carácter informativo, porque nada mas se lee, entonces acordamos en consejo técnico que el 20 de noviembre todos los grupos iban a escenificar cuadros revolucionarios donde iban a actuar con personajes, de esa manera el proceso de experimentación, donde el niño hace contacto con la historia misma al representar este tipo de momentos del pasado de nuestro país, entonces la conclusión es que la historia debe escenificarse para que el niño pueda aprender. En naturales se tocó en todos los grupos, se les entregó un modelo a todos los maestros un experimento relacionado con

la energía, y todos los grupos trabajaron, y en matemáticas, todos los grupos trajeron popotes, palillos, cartulina y trabajaron con el tema de aristas, vértices, caras, superficie de un cuerpo. De estos tres proyectos se desglosaron mas conocimientos pero el fin primordial fue que en matemáticas en naturales y en historia se aplicara la experimentación, la observación y el análisis, para luego comparar, clasificar y generalizar. Para español también hicimos un ensayo con una clase modelo, con lo que los niños hacen en el aula, y se clasificaron todos los conceptos que se manejaron, y logran lo que es la comparación, la clasificación y la generalización. Y lo que en realidad quise hacer con los profes fue que el método científico en sus pasos didácticos debe aplicarse, porque uno de los problemas fundamentales detectados por los maestros, padres y alumnos fue que a los pocos días se pierde el conocimiento que se adquiriera ¿cuál es la causa de que se olvida el conocimiento que el maestro supuestamente impartió? ¿por qué el aprendizaje no se alcanzó? Entonces la conclusión es que no se utiliza adecuadamente un orden metodológico para poder lograr la condición del aprendizaje. De ahí que esos proyectos sean con el fin de que el niño experimente, haga contacto con el conocimiento, se apropie de él, interactúen todos sus sentidos, desde oído, vista, tacto, gusto, olfato, de esa manera queda una huella del conocimiento. Ahí yo les puse un modelo a los profes que es la inducción como un proceso de construcción y siempre el conocimiento previo, lo que quiera saber, y lo que debe saber porque eso marca en el programa como algo constante en el proceso de enseñanza aprendizaje.

5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución? La primera fortaleza es la voluntad de los maestros por interactuar para transformar la escuela,

que era en un principio una debilidad porque había resistencia, pero platicando, logramos consensar, el reto de asumir el proyecto educativo, aunque en este reto reconocimos nuestras propias fallas y establecimos compromisos, para poder satisfacer las necesidades de nuestra comunidad. Como fueron los diagnósticos que se realizaron y con lo que se detectaron los problemas. Detectamos como se perdía tiempo en el trabajo escolar y después se asumían los compromisos para resolver los problemas. La preparación que tienen en su currículum personal, la experiencia con los años de servicio de los maestros, son otras fortalezas. Otra fortaleza, es que cuando menos en infraestructura, en el edificio está para cubrirse la atención de los niños en aulas con las condiciones normales, no tenemos problemas en infraestructura. Podemos mencionar algo que antes no era fortaleza, y es la participación de los padres familia con los maestros, un compromiso total que se estableció con ellos. Un acuerdo que se tomó en asamblea de padres, ahora con el proyecto en el que estamos, es que si un niño reprueba se le dará de baja, porque todo el niño que reprueba es debido a que tenemos un padre irresponsable, en donde se observa que el niño llega tarde, viene poco a clases. Esta norma ya se aplicó desde el ciclo escolar pasado. Igual dijimos que el maestro que no cumpla con el perfil que necesita el proyecto escolar se puede ir de la escuela, al padre que no cubra sus compromisos también se debe ir de la escuela, si el director no cubre, también se va de la escuela. El proyecto es un reto para todos.

6. ¿Qué opinión tiene de los procesos administrativos que se realizan? (Trámites, informes, cortes de caja, estadísticas, reportes, etc.). Hay un reglamento en cuanto a manejo de recursos económicos, emitido por una instancia departamental, los

departamentos están muy saturados de reglamentos que responden a los departamentos pero que no consideran la opinión del contexto en que se ejecutan estos reglamentos. Caso específico del departamento de las tiendas escolares, donde confieren como orden oficial para ejecutar y que vemos que esa orden no satisface la inquietud de lo que es una asociación de padres de familia, de lo que son los consejos técnicos de las escuelas, entonces deben ellos cómo administrar mejor esos recursos, entonces ahí hay una necesidad de una modificación a la regla, sin embargo lo que ellos piden como informe bimestral hay que hacerlo, no vamos de acuerdo en algunas cosas, por ejemplo, si la escuela tiene que hacer un gasto mayor a \$ 3, 000.00 se tiene que hacer un trámite engorroso, solicitar, ir y venir, hay mucha pérdida de tiempo en eso. De hay que la escuela necesita autonomía para que la Asociación de Padres de Familia, Consejo Técnico y Dirección de la escuela tengan facultades de poder utilizar o ejercer el recurso con el consentimiento de las partes involucradas ya que esto va enfocado en beneficio de las mejoras materiales de la escuela. Por lo demás considero que existen simulaciones en la administración, las simulaciones son documentos normativos que solamente se hacen por cumplir. Por ejemplo el plan anual de trabajo se vacía año con año, lo único que se va actualizando son las estadísticas. Algunos documentos son inoperantes, por ejemplo, los oficios de reanudación de labores, que se tienen que hacer por cada maestro, imagínate en el estado son 15 000 maestros, todo el esfuerzo y gasto en tiempo y material para tramitar 15 000 reanudaciones. De todo la documentación, las estadísticas si son indispensables.

7. ¿Cuáles son los períodos en que más carga administrativa tiene en el ciclo escolar?

Al inicio y fin de cursos.

8. ¿Cuáles han sido las dificultades que enfrenta al realizar el trabajo administrativo?

No encuentro dificultades, no siento mucha carga de trabajo, aunque la documentación la realizo en trabajo extra clase, en mi casa.

9. ¿Considera usted necesario para el servicio educativo la realización de los trámites administrativos solicitados? Todos están encuadrados normativamente. Son solamente como procesos normativos, por ejemplo, la evaluación bimestral totalmente cuantitativa y no se evalúa adecuadamente.

10. ¿Ha sido motivo de preocupación, estrés, nerviosismo, angustia u otro impacto de carácter emocional la realización de las diversas tareas administrativas? Estar en el programa de escuelas de calidad (PEC) si es motivo de preocupación permanente, tenemos que hacer visitas (de gestoría) a las diversas instituciones. Por lo demás el trabajo administrativo no es desgastante, hay algunas situaciones complicadas, por ejemplo los bienes necesitan controlarse por medio de un inventario, con ese trabajo yo necesitaría un apoyo, un auxiliar en la dirección de la escuela, ya que PEC implica más trabajo, informes mensuales, finanzas. La escuela no se puede administrar por una sola persona, se necesitaría un director técnico pedagógico y otro administrador de recursos.

11. ¿Recibe usted el suficiente y oportuno apoyo y orientación por parte de las autoridades educativas superiores en lo que respecta a las cuestiones administrativas? Cuando hay dudas, nos aclaran dudas que tenemos, en los documentos básicos que entrega la SEP como son el de gestión escolar, el de inscripción y reinscripción, acreditación, vienen las indicaciones pero a veces descuida uno la lectura y estamos preguntando, pero si leemos los documentos básicos (se refiere a las instrucciones) no

tenemos por qué andar haciendo muchas preguntas, ahí viene como hacer las cosas. Los documentos básicos como son la forma REL, IAE, estadística económica, traen indicaciones suficientemente claras para poder llenarlas, ¿qué es lo que pasa? Que no leemos y andamos preguntando.

Si no hay una reformulación en los formatos de 30 años, pues es una práctica recurrente en la cual estamos aprendiendo lo mismo y lo mismo, que son inscripción inicial, altas y bajas, que es el formato estadístico económico y el formato 911.3 y 911.4 en el ciclo escolar, y en lo demás no veo nada que digamos una innovación a la administración porque se requieren así los manejos, es poco lo que vemos, son cuestiones “temporaleras” (sic) que vienen por ejemplo proyectos municipales o estatales como son dotar a los niños de lentes y hay que hacer una revisión a los niños, un examen para..., entonces son documentos que son temporales, nada mas son nuevos, entonces se les invita a los maestros para que aprendan a aplicar estos exámenes, y vienen otros proyectos de reciclaje que son también “temporaleros” (interrupción por la encargada del centro de cómputo). Entonces cuando llegan proyectos estatales o municipales adicionales a las cargas normales de trabajo del maestro o director entonces si se requiere de una previa orientación. Estamos ahorita con el proyecto de reciclaje, se nos convocó a dos sesiones para orientarnos en qué consiste ese programa y cómo desarrollarlo. Entonces son cuestiones adicionales al trabajo y parece que son acciones temporaleras porque cada administración estatal o municipal tienen algunas propuestas diferentes. Las prácticas recurrentes, pues esas jamás se han modificado, realmente hubo un manejo del año pasado, de la que fue supervisora, y nos pedía ciertos informes que no tienen nada que ver con nuestro

trabajo, yo realmente no entregué nada porque eran documentos que, por qué iba a entregar, bueno, nos pedía ... (se queda pensando...) cómo qué?? Haber, déjame ver que documento no quise entregarle, un listado... déjame recordar, haber... entregamos nosotros un informe administrativo técnico-pedagógico, en donde se informaban las acciones concretas realizadas y acá nos pedía otra asignación por áreas que no nos compete a nosotros, que no estamos obligados a hacer, otro documento que yo no tenía por qué entregar, que le digo que es repetitivo... yo tengo una plantilla, y la plantilla trae del maestro, todo lo que es su situación personal en cuanto a clave, RFC, CURP, domicilios y tengo que entregar aparte una lista de domicilios, cuando es una información que ya se tiene, ¿por qué entregar dos documentos cuándo la información ya se tiene en uno? Entonces yo no quise entregar domicilios en esa ocasión, lo hice porque me detuvieron (pausa, y se ríe) el recibo de pago y mi ficha de evaluación, pero expuse que eso no era operativo. Y otra de las cosas que me exigían de un día para otro entregar, yo le decía a la supervisora, yo entrego hasta el día 4 de julio (último día laborable del ciclo escolar) y se enojaban conmigo, pero bueno, apegado a la normatividad voy a sujetarme lo que marca la norma, en tiempo; sin embargo no actué así, entregué los documentos como ellos quisieron, pero hay ciertos detalles, como ese de los domicilios, que no tiene caso, aquí está la forma, ¿quiere verla?, lo que es una plantilla de personal docente, hay están los datos de los docentes.

12. ¿Recibe usted el apoyo de los docentes y trabajadores para la realización oportuna del trabajo administrativo? Bueno, ellos dan sus informes conforme a lo que uno les solicita, que son las altas y bajas de los alumnos de la escuela, la existencia real de los

alumnos, tenemos ahorita un proyecto, queremos alcanzar el 100 % de asistencia porque la asistencia es uno de los puntos álgidos que produce bajo rendimiento escolar también, entonces ahorita se está estimulando, cada dos meses la comisión de asistencia informa la asistencia total de cada grado buscando el 100 %. Diario se pasa una comisión. Si hay respuesta por parte de los maestros de manera oportuna, sin que haya alguna inconformidad porque esto se esté haciendo, todo el proceso. No hay resistencia para entregar las cosas a tiempo, y es poco lo que ellos nos dan, calificaciones, donde existe una carga fuerte para ellos es en el arranque del año (se refiere al inicio del ciclo escolar) se revisan desde expedientes individuales de cada niño, desde exámenes de diagnóstico, actas de asambleas con los padres para tomar acuerdos, interpretación de resultados de los exámenes de diagnóstico, simbólica y gráficamente, su plan anual, su avance programático, que son las partes fundamentales, ya todos están cocientes de que esos documentos los deben tener a la mano para su revisión permanente, entonces a pesar de que es el momento con mas carga administrativa para los maestros no hay ninguna resistencia para cumplir con los compromisos.

13. ¿Qué sugerencias propone usted para la simplificación de las funciones administrativas? Ocuparíamos revisar, puntualizar todos los documentos que hacemos durante el año, hacer una comparación entre estos y poder sacar conclusiones porque ahorita, de manera muy suelta, no tendría las bases, vamos revisando documentos por documento para determinar cuáles si son necesarias y formales y cuáles se convierten en simple papeleo. En donde hay un manejo inadecuado es en las estadísticas y en las formas IAE que emiten dos dependencias de la SEP y que son algo en donde deben

ponerse ellos de acuerdo para que haya la articulación entre los dos departamentos, es lo más complejo que para mí, me ha producido pues dificultad, porque entrego estadísticas al 30 de septiembre y al 30 de octubre me llegan las formas IAE y durante un mes yo tengo muchísimas altas y bajas cuando queremos cotejar la información de la estadística con la IAE no es congruente el informe porque hay mucho movimiento poblacional, sobre todo en la tarde porque es una escuela de nueva creación y hay mucho movimiento en cuanto a domicilios de las personas. Entonces ahí, me meto en un problemón (sic) que al último no podemos cuadrar porque no coinciden hombres con mujeres (se refiere a datos estadísticos de los alumnos) y la información estadística debe ser cuadrar todo documento (se refiere a la exactitud de los datos solicitados) y mientras en la SEP no se pongan de acuerdo para que se entreguen las estadísticas junto con la IAE habrá ese conflicto con nosotros para poder informar de manera pues, más confiable nuestra información. Ahí si es una exigencia de que se pongan de acuerdo ellos allá y se vayan de la mano en sus decisiones. Eso es lo que he sentido como problema en la información que rendimos. Este año modificaron la administración, nos mandaron formatos del año pasado de IAE y se da con la tarde (se refiere a la escuela del turno vespertino) pues tenemos una situación de que la mitad de la población, pues ya no existe y los demás son nuevos, hasta ahorita no tenemos una IAE confiable porque están los de hace un año mas los de este año, entonces se hace una lista de 35 o 40 gentes (alumnos) y son grupos de 25, 15 niños no aparecen en el documento real ya como existencia, podríamos llevar una estadística adicional de altas y bajas y rendir un informe y no duplicar los nombres en un documento. Entonces para los profes donde hay un flujo poblacional permanente es mejor hacer una IAE de

acuerdo a su existencia y no de acuerdo a un documento remitido por la SEP, eso es lo que estoy observando este año que modificaron poquito este documento. En las escuelas donde la población es constante en su permanencia y ocurre una baja o una alta, ahí sí, le ahorra al maestro trabajo, le simplifica trabajo, para las escuelas vespertinas donde hay mucho flujo poblacional, ahí sí no este procedimiento no es operativo mejor que el maestro haga su IAE nueva conforme a la realidad de su existencia y de esa manera avanza más el maestro.

14. ¿Entonces usted percibe que en los turnos vespertinos hay más movimientos? Hay muchas diferencias entre ambos turnos, en todo hay muchas diferencias, en actitudes, docentes, padres de familia, y más simplificación en la administración porque hay mucho flujo poblacional en la tarde, tengo durante tres años, y veo una movilidad aproximada de 40 bajas y 55 altas en promedio en tres años, y son situaciones adversas al proceso educativo, hay muchas cosas complejas en la administración, hablando del turno vespertino, porque los padres no asumen su compromiso, los niños en un 60 % tienen problemas de dinámica familiar y todo eso origina agresiones, maltrato, y lo reflejan en la escuela, y son situaciones en donde no hay la articulación entre escuela, sociedad y familia, para poder llevar un seguimiento. Entonces esto es muy adverso al trabajo de los maestros, porque mientras el maestro está luchando para formar hábitos... (interrumpe una maestra)... es un trabajo complejo en la tarde... tenemos muchas alteraciones conductuales en los niños, por las condiciones en que se desarrollan, y es más difícil el trabajo.

Caso 4. Escuela primaria "Justicia Social". Directora María.

1. ¿Cuántos años tiene laborando como director de escuela primaria? ¿Cuántos años tiene en esta escuela? 21 años como directora y 5 años en esta escuela.
2. ¿Qué trabajos desempeñó antes de laborar como director de escuela? Maestra de grupo y directora con grupo.
3. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña? Funciones administrativas, revisión de planes de clase a los maestros, reunión con padres de familia, obras de gestoría, se realizan muchas actividades de gestoría en coordinación con los padres de familia, se apoya en el comité de padres de familia para distintos trámites, atiende grupos de alumnos, lo que le ha permitido conocerlos y esto le ha servido para detectar problemáticas como algunos casos de indisciplina. Hace alusión a algunos casos particulares de maestros en relación con los grupos.
4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en su escuela? Con los alumnos, algunos problemas de indisciplina y con otros problemas de aprendizaje, los cuales se han enfrentado a través de proyectos oficiales como el programa de becarios y un programa denominada Proyecto Instructor Tutor Adjunto. Se tienen problemas de infraestructura, ya que no se tienen los recursos económicos necesarios, actualmente se quiere terminar el aula de cómputo, la bodega y reparación de sanitarios y aunque se hacen las solicitudes correspondientes tenemos falta de material para el mantenimiento de la infraestructura.
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la institución? Las fortalezas se tienen en que hay un buen equipo de trabajo con los maestros y en

general hay buen apoyo por parte de los padres de familia, aunque existen excepciones con algunos pocos. Se presentan de manera aislada algunos problemas de indisciplina. Existe buena comunicación entre los maestros y la directora, y expone como ejemplo el caso de las inscripciones de nuevos alumnos durante el ciclo escolar ya que siempre toma en cuenta la opinión de los maestros sobre la posibilidad de admitir a nuevos alumnos. Se cuentan con apoyos por ejemplo, algunos programas de becas para apoyar a los alumnos y reitera sobre el proyecto que tiene de hacer participar a las mamás de los usuarios en actividades de limpieza y mantenimiento de la escuela. En las debilidades menciona nuevamente problemas con el mantenimiento adecuado

6. ¿Qué opinión tiene de los procesos administrativos que se realizan? (Trámites, informes, cortes de caja, estadísticas, reportes, etc.). Están bien, nos sirven para organizarnos mejor, me parece que son importantes, el único problema son los plazos, hay trámites que nos piden de un día para otro o no nos comunican con tiempo. La mayoría de los trabajos los realizo en casa. Menciona que hace como tres o cuatro meses tuvo una gran carga de trabajo y sintió momentos de confusión e intranquilidad. Explica que ella hace todo el trabajo, que no lo delega y que utiliza una inversión sustancial de tiempo en su casa, incluso ha trabajado hasta altas horas de la noche. (En el transcurso de la entrevista deja ver que le gusta la comunicación directa con sus compañeros maestros y es muy asertiva). Habla también de las distintas actividades que realiza en la gestión para diversos trámites y hace esfuerzos por involucrar a los padres de familia. (Durante la entrevista se presentaron dos situaciones de incomodidades físicas

en alumnos, uno con dolor de cabeza y otro con dolor de barriga a quienes les dio pastillas).

7. ¿Cuáles son los períodos en que más carga administrativa tiene en el ciclo escolar? En agosto, en enero y en junio. (Coincide con el inicio, término medio y fin del ciclo escolar.)
8. ¿Cuáles han sido las dificultades que enfrenta al realizar el trabajo administrativo? Cuando los maestros no entregan alguna información a tiempo me detienen en el trámite correspondiente. El problema fundamental es el poco plazo que dan para entregar los documentos, a veces no hay una coordinación entre las fechas en que nos piden calificaciones y la aplicación de exámenes.
9. ¿Considera usted necesario para el servicio educativo la realización de los trámites administrativos solicitados? Si, todo me parece bien, le he tenido flojera al inventario, ya que no está actualizado desde 1987 y no se ha actualizado, siento que el inventario es mucho trabajo, me gustaría que una persona me ayudara, me parece que es una actividad “fuera de tono” para las labores del director.
10. ¿Ha sido motivo de preocupación, estrés, nerviosismo, angustia u otro impacto de carácter emocional la realización de las diversas tareas administrativas? Si me mortifico mucho, me gusta que todo salga bien. Considero que si hay una gran carga administrativa. Menciona que cuando está con preocupaciones del trabajo, somatiza los problemas y se pone ronca o le da gripe. (En este momento de la entrevista, es la hora del recreo y entran algunos maestros haciendo bromas) (Incidente de las niñas que no le hacen caso, ella les dice que

se vayan a su salón y no le hacen caso, la directora tiene que mandar llamar a la maestra para que se las lleve).

11. ¿Recibe usted el suficiente y oportuno apoyo y orientación por parte de las autoridades educativas superiores en lo que respecta a las cuestiones administrativas? Si, muy buen apoyo, cuando lo he necesitado he recibido muy buen apoyo.
12. ¿Recibe usted el apoyo de los docentes y trabajadores para la realización oportuna del trabajo administrativo? Si, también me apoyan, (en este momento de la entrevista, aduce el caso de las becas de Oportunidades, un programa oficial de asistencia, el cual le implica bastante trabajo, ya que tiene que llenar formatos, y expedir constancias de estudios).
13. ¿Qué sugerencias propone usted para la simplificación de las funciones administrativas?. Yo necesitaría de un subdirector, una persona que esté a mi disposición para que me auxilie en el trabajo administrativo y poder atender mis otras funciones. También la dotación de una computadora a la dirección sería de gran ayuda.

Entrevista a la auxiliar técnico pedagógica responsable de la supervisión escolar.

1.- ¿Por cuántas escuelas está integrada la zona escolar? Por 18 centros de trabajo, 12 matutinos y 6 vespertinos.

2.- ¿Cuántos docentes trabajan en ella y a cuántos alumnos se atienden?

Laboran 183 maestros y atienden a 4961 alumnos.

3.- ¿Cuál es en promedio la antigüedad de los directivos de las escuelas de la zona? Aproximadamente 25 años de servicio.

4.- ¿Qué opinión tiene del desempeño de los directores en sus funciones en general?

Considero que entre regular y bueno, hay directores muy destacados, pero otros con los que tenemos algunos problemas para el cumplimiento oportuno.

5.- ¿Qué opinión tiene del trabajo administrativo de los directores?

Creo que se puede mejorar la función administrativa de los directores, el problema es que son muchos los factores que se involucran y entorpecen estas actividades.

6.- ¿Cuáles son en su opinión, las fortalezas y debilidades en el trabajo administrativo de los directores?

Dentro de las fortalezas, fundamentalmente la experiencia de los directivos, como había comentado, tenemos directores muy destacados, muy responsables. Dentro de las debilidades o problemas se puede revelar el hecho de que para las disposiciones oficiales se tienen muy poco tiempo, prácticamente piden documentos o trámites “para el día de ayer” (en alusión al plazo tan corto que se tiene para la entrega de documentos). Otra debilidad que se puede detectar es la estructura física material de la supervisión escolar, que no ayuda al desempeño, tenemos muchos problemas en el aspecto material, la situación económica, ya que no se cuenta con un presupuesto para el trabajo administrativo, hasta para las copias fotostáticas es un problema. Hemos tenido situaciones de que algunos padres de familia se quejan de que los directores no están constantemente en las escuelas cuando en realidad se encuentran

en actividades de gestión o de trámites administrativos, y lo mismo sucede con algunos maestros, los cuales no comprenden este trabajo de gestión que tiene que hacer el director.

7.- ¿Considera que la supervisión escolar les ofrece el apoyo necesario para el desempeño de las funciones administrativas de los directores? La supervisión solo funge como enlace de papeleo ante el sector, la SEP y las escuelas, en otro tenor, no funciona porque los problemas de los docentes se plantean mancomunados con el sindicato y éste siempre saca del problema x. Como gestor físico y material no funciona como tal, además en los problemas cotidianos todo mundo brinca a las autoridades de SEPEN. (Se refiere a que no siempre se respeta la estructura jerárquica de autoridad: dirección, supervisión escolar, sector, departamentos, SEPEN, al plantear algún problema los padres de familia).

8.- ¿Considera que las autoridades superiores como el Sector, el Departamento de Educación Primaria y demás relacionados apoyan y orientan las labores de los directivos en sus funciones administrativas? Las autoridades emiten las disposiciones y pasan a través de una estructura jerárquica, o una cadena, la SEP informa al sector, éste a la supervisión, la supervisión a los directores y los directores a los maestros, y en ocasiones la información se pierde en esta cadena y en ocasiones hay confusiones.

9.- ¿Cómo es la labor de los directivos a lo largo del ciclo escolar? ¿Existen períodos de más carga administrativa?

Aunque al inicio y final de cursos hay más carga administrativa, en realidad todo el ciclo escolar se tienen que realizar trámites, cada semana hay algo nuevo, alguna convocatoria, concurso, disposición, solicitud de alguna dependencia que no sea la

SEP, gobierno municipal, estatal, la procuraduría, el DIF, y por ejemplo, ahora con el nuevo trámite de las boletas, todo el ciclo escolar hay actividad administrativa. Mira, por ejemplo en estos momentos tenemos las actividades de cooperación con la Cruz Roja en su campaña de financiamiento, nos solicitan alumnos para la celebración del aniversario de Benito Juárez, para lo del día de la expropiación petrolera, hay muchas campañas en las que se requiere de la colaboración de las escuelas, hay un exceso de proyectos, de convocatorias, de concursos, por diferentes dependencias y que distraen el trabajo de las escuelas. El programa escolar es muy amplio y no se alcanza a trabajar adecuadamente.

10.- ¿Considera usted que los trámites administrativos se pueden simplificar? Definitivamente, considero que hay un exceso de trámites y que éstos si se pueden simplificar, por ejemplo, en el caso de las boletas, lo ideal es que en la supervisión contemos con cierta dotación y posteriormente se justifiquen las boletas que se entregan a la escuela, en lugar de solicitar cada boleta que se vaya necesitando.

11.- ¿Cuáles considera usted que son las acciones que se pueden emprender para facilitar o simplificar los requerimientos administrativos a los directores? Son muchas, nosotros hacemos lo que estamos a nuestro alcance, por ejemplo, para dar las instrucciones de llenado de los formatos IAE en lugar de dárselas a los directores para que éstas los transmitieran a los maestros, directamente fuimos a las escuelas para explicarles en detalle a los maestros, y esta acción nos sirvió bastante, ya que se redujo notablemente el índice de errores cometidos en este formato en relación con los del año pasado.

12.- ¿Qué sugerencias puede hacer usted para mejorar la función administrativa de los directores?

Es necesaria la figura de un director administrativo para que el director de la escuela pueda realizar sus demás funciones con mas descarga de trabajo, un director administrativo o en su defecto un subdirector, es decir, alguien que auxilie la labor de los directores.

Resultados del cuestionario de preguntas abiertas aplicado a los directores de escuela:

Para completar la información y conocer la opinión de los demás directivos de la zona escolar se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas el cual se aplicó a catorce de los diecisiete directivos. Los directores encuestados tienen en promedio 29 años de servicio educativo y 16 años en la función directiva. A continuación el concentrado de las respuestas de este cuestionario:

Pregunta 1.- ¿Considera usted que las actividades administrativas tales como informes, documentación y trámites diversos le requieren de tiempo y esfuerzo en detrimento de las funciones de liderazgo académico en su escuela? Respuestas:

- En algunas ocasiones, porque por parte de las autoridades se lleva mucho tiempo para hacerlos, no estamos seguros si los llevan a la práctica. Por ejemplo nos han pedido informes sobre las necesidades mas sentidas de la escuela y no ha habido respuesta favorable. Falta congruencia entre lo que se solicita y los resultados.
- Sí, son muchos documentos y algunos “sacan de onda”, hay un exceso de requerimientos administrativos.

- Sí, por atender la papelería engorrosa dejo de hacer funciones en beneficio de la escuela (cita por ejemplo el caso para dar de baja un mobiliario o dar de alta bienes indocumentados).
- Sí, absorben mucho tiempo y hay que cumplir con ellas.
- Diez respuestas fueron en sentido negativo.

Pregunta 2.- ¿Ha recibido apoyo y orientación adecuada por parte de las autoridades educativas (supervisión, sector, departamentos) para la realización de los diversos procedimientos administrativos? Respuestas:

- Tuve cursos de liderazgo como directivo, además de los manuales. A veces no se da información precisa, por ejemplo, la información llega a través de la estructura oficial, del departamento de primarias al sector, del sector a la supervisión y de la supervisión a los directores y ha veces se pierde claridad.
- Excelente no, ponen las indicaciones en el pizarrón, y cuando tengo problemas o dudas le pregunto a otro compañero que tiene mucha experiencia.
- Sí recibimos orientaciones pero se pueden mejorar.
- No siempre, en ocasiones entregan los documentos sin proporcionar una orientación adecuada.
- Otras diez respuestas en sentido afirmativo.

Pregunta 3.- ¿Realiza actividades administrativas (llenado de documentos, trámites) en su casa fuera del horario laboral? Respuestas:

- Diez respuestas en sentido positivo.
- Cuatro respuestas expresan “algunas veces”.

Pregunta 4.- ¿Las actividades administrativas propias de su función han sido motivo de preocupación, estrés o de algún otro impacto emocional negativo? Respuestas:

- Sí, dependiendo de cómo piden la documentación, por ejemplo piden las cosas de un día para otro, y se deben tener varios días, ya que a veces los maestros no tienen disponibles los datos necesarios.
- No
- Sí cuando dan plazos me *estreso*, hay documentos que me piden para “ayer” cuando piden los trámites con rapidez me *estreso*.
- Sí, siempre, especialmente cuando se depende del trabajo de los maestros, por ejemplo en el llenado de las IAE
- Me preocupa cuando tengo que hacer algo, hasta que cumplo me siento tranquilo, me preocupa entregar a tiempo la documentación.
- Sí, a veces, especialmente al inicio y al final de curso.
- Algunas veces, ya que nos dan poco tiempo para la entrega.
- Sí, al inicio, en medio y al final del ciclo escolar.
- Sí, me preocupo demasiado y trato de ser responsable.
- No.
- No.
- Algunas veces
- Tengo el placer de contestar que no, hemos desarrollado nuestra función quizás con un poco de tino, lo que nos ha permitido estar bien con todos lo que, en una forma u otra, hacemos el quehacer educativo.

- Sí, cuando hay que entregar documentación.

Pregunta 5.- ¿Considera usted que estos trámites administrativos son factibles de simplificarse? Respuestas:

- Sí, nos ahorrarían tiempo y así podríamos tener mas contacto con los grupos, ya que yo por ejemplo tengo 18 grupos y así podría vigilar mejor el funcionamiento de la escuela.
- Definitivamente sí.
- Sí, por ejemplo las reanudaciones de labores, como que no tienen efecto, siento que se tiran a la basura.
- Sí, muchísimo, depende de la voluntad de la autoridad.
- Sí, mediante formatos sencillos de llenar
- Algunos como son informes, tienda escolar, concursos, etc.
- Creo que anteriormente era mejor, ahora hay mas trámites administrativos. Se deben simplificar, existen documentos que no tienen razón de ser.
- Otras siete respuestas en sentido positivo.

Pregunta 6.- ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado durante la realización de actividades administrativas? Respuestas:

Dificultad de llenar los formatos: sí (plan anual de trabajo, estadísticas del INEGI), sí (llenado de inventarios), sí (justificar los gastos de la tienda escolar), sí (estadísticas del INEGI), sí (concentrados, formas estadísticas inicial y final), sí (estadísticas del INEGI), sí (estadística del INEGI).

Falta de colaboración de los maestros: sí (algunos maestros no llenan bien las estadísticas o se equivocan al llenar las boletas), sí.

Falta de orientación sobre la realización del trámite o llenado de documentos: Dos respuestas afirmativas.

Plazos muy cortos para la realización del trámite: Once respuestas afirmativas.

Exceso de otro tipo de actividades en la escuela: Cuatro respuestas afirmativas.

Otros (especificar por favor): hay un exceso de proyectos aparte de los que tenemos de la escuela. A veces falta de una orientación clara para algún trámite. El trámite de las boletas se ha vuelto muy engorroso.

Conflictos cuando tengo que salir de la escuela para hacer trámites, si salgo muy seguido, ya que es necesaria la presencia del director en la escuela. La autoridad no proporciona suficiente número de formatos y tenemos que sacar copias fotostáticas.

Piden demasiadas copias por documentos y esto implica gastos para las escuelas.

Por fortuna ninguno por tener un compañero subdirector eficiente.

Pregunta 7.- ¿Cuáles trámites o documentos considera usted que son los más relevantes para el servicio educativo que presta la institución? Respuestas:

- Solicitud de boletas, cambio de adscripción, trámites de permisos e incapacidades.
- Estadísticas, inscripción
- Plantilla de personal, estadística, cuadros y boletas de calificaciones
- Traslados y solicitudes de boletas, se tienen que realizar con oportunidad.
- Inscripción, llenado de movimientos de alumnos, altas y bajas.
- Registros de inscripción y estadísticas.
- Cuadros de calificaciones, estadística, 911.3 y oficios.
- Estadísticas, plantilla de personal, boletas de evaluación.

- Plantillas de personal, formas IAE, informes de comités y libro de entradas y salidas del personal.
- Planificación general, registros de avances programáticos, boletas de evaluaciones e informes pedagógicos.
- Plantilla de personal, control de asistencias del personal, estadísticas, informes sobre evaluación bimestral, informe de tienda escolar, plan anual, registros de avance programático, formas IAE, forma CRE, control de boletas de calificaciones.
- Estadísticas y plantilla de personal.
- La planeaciones en cada caso, por parte nuestra y también por el maestro.
- Pienso que la mayoría son importantes, y siento la responsabilidad de cumplir.

8.- ¿Cuáles trámites o documentos considera usted que se pueden suprimir sin que afecte el servicio de las escuelas?

- Por ejemplo, para la solicitud de las boletas nos exigen muchos datos y trámites, ya que se necesitan actas de consejo técnico, formas SINCE, solicitud por parte de la dirección, y se pierde tiempo en el trámite. En la tienda escolar también piden mucha documentación (problemas para justificar algunos gastos).
- Informe de la semana de educación, lo de seguridad y emergencia escolar, el consejo de participación social, se inventan a veces las calificaciones para cumplir con el reporte bimestral.
- Informe de la semana de educación, sobre el Consejo de Participación Social, el Comité de Seguridad y Emergencia Escolar (esto se hace en papelería pero en la realidad no funciona).

- Informes bimestrales de calificaciones. Lo del SINCE es muy engorroso, lo del ahorro escolar, la semana de educación, el informe del comité de seguridad y emergencia escolar, (no se apegan a la realidad).
- Semana de educación, Consejo de Participación Social.
- Semana de educación, Renae (considero que existe confusión entre alumnos con discapacidad y de niños con atraso escolar).
- Ninguno, considero que todos son importantes.
- Estadística media, de la documentación final del curso: los informes del Consejo de Participación Social, de semana de educación y de Seguridad y Emergencia Escolar.
- Estadística del INEGI.
- Reanudaciones de labores, estadística media, informe de la semana de educación, el informe gráfico que sólo es el vaciado de la estadística, informe del ahorro escolar.
- Aviso de los maestros en lo que se refiere a reanudación de labores después de períodos vacacionales.
- Informes (Ahorro escolar, semana de educación).
- Diversos comités.
- Algunos documentos de la tienda escolar.
- Algunos informes, tienda escolar, concursos.
- Informes diversos, como el de semana de educación, ahorro, de seguridad y emergencia escolar, el de participación social, creo que lo importante es que

estas actividades se lleven a cabo y no el hecho de hacer informes como mero trámite.

9.-¿Considera usted necesario el apoyo para sus funciones administrativas a través de otra persona, por ejemplo un subdirector administrativo a algún tipo de auxiliar?

- Sí, es muy importante, esta escuela es muy grande.
- Para escuelas grandes sí.
- Muy necesario, mínimo secretaria y subdirector (por ejemplo, sí el director sale a un trámite se queda la dirección sin personal).
- Sí, para escuelas grandes.
- Sí, lo considero necesario, porque es bastante la carga administrativa. O de menos que los directores tuviéramos una buena compensación.
- Sí, la escuela rinde dos informes pedagógicos y dos informes económicos, y la constante atención a padres de familia en organización de gestoría económica y material.
- Sí, lo ideal sería un subdirector administrativo.
- No en mi caso, ya que tengo una escuela con pocos grupos.
- Es importante el apoyo que recibo por parte del subdirector, bueno que sería que cada escuela contara mínimo con una secretaria.

Otras cuatro respuestas afirmativas.

Anexo C. Registros de campo correspondientes a las observaciones.

Miércoles 3 de marzo del 2004.

Supervisión escolar.

Me presenté ante la supervisión escolar para solicitar el permiso correspondiente para la realización del trabajo de campo y visitas a las escuelas y oficinas de la supervisión escolar, previamente ya se había comentado con los auxiliares porque el supervisor se encontraba incapacitado.

Este día, después de manifestar el apoyo al proyecto, se hizo una invitación a una reunión de consejo técnico de zona, en la que participan los directores de las escuelas.

La reunión dio inicio a las 9:15 de la mañana, con el siguiente orden del día: pase de lista, lectura del acta anterior por el secretario, información a los directores y asuntos generales.

La junta se inició con 13 directores y dos más se incorporaron durante el transcurso de la reunión. Un director envió como representante a una maestra de la escuela.

Después del pase de lista y de la lectura del acta anterior, el supervisor expresó algunos comentarios en torno a la adquisición de guías de estudios para los alumnos. Presentó a los directores el proyecto para el estudio de la función administrativa, de nuestra parte, nos cedió la palabra y se explicó en que consiste el proyecto.

El supervisor abundó sobre la necesidad de una descarga administrativa declarando que es importante que “dejen trabajar a los maestros y a las escuelas”, en

alusión a la imposición de muchos proyectos por parte de la autoridad educativa. Todos los directores expresaron el apoyo al proyecto y dos explícitamente solicitaron que se les considerara para los estudios de caso, mostrando un interés especial.

El siguiente asunto que se trató fue sobre la organización del concurso denominado Olimpiada del conocimiento, la forma en que se van a distribuir los maestros aplicadores de los exámenes.

La auxiliar de la supervisión puso como un ejemplo de inconsistencia informativa el hecho de que les solicitaron las listas de los maestros aplicadores, el día viernes en la tarde y se pidieron para el día lunes, es decir únicamente se contaba con la tarde del viernes y con el fin de semana para recabar esa información.

Todavía en el momento de la reunión se estuvieron haciendo ajustes y comentarios a la lista.

Los temas que trató el supervisor en la reunión fueron: la importancia del trato de los directores hacia los maestros, la atención que se les debe dar y hace alusión a los estilos de los directores, enfatizando un estilo democrático.

Comentó sobre los normalistas que van a realizar prácticas a las escuelas, que se les necesita apoyar con los planes de clase y orientarlos para que no tengan problemas.

Al momento de la reunión se aprecia buena organización, un ambiente de armonía y confianza en la comunicación, se expresan incluso algunos comentarios a manera de broma entre los directores.

El acomodo es de tipo mesa redonda y al frente el supervisor junto con el secretario del consejo técnico y dos auxiliares, los directores alrededor en las mesas de trabajo.

A las 9:50 horas se incorpora otro director a la reunión.

Enseguida se comenta sobre la importancia de platicar con los padres de familia y tener una comunicación constante con ellos.

Retomando el tema de la olimpiada del conocimiento se leen las relaciones de los aplicadores, se comentan algunos detalles de la aplicación de exámenes y se discute sobre el posible papel de los directores como observadores del proceso.

Al final acuerdan que cada director se quede en su escuela durante la aplicación de exámenes. Se avisa que la fecha de la Olimpiada del conocimiento es el día 24 de marzo.

A las 10:15 hrs. Se tratan asuntos generales.

La auxiliar del supervisor da unas indicaciones sobre las tiendas escolares y explica que cuando se tengan gastos superiores a \$ 3000.00 se debe solicitar una autorización al departamento encargado. Las notas de gastos las tiene que autorizar el Consejo de Administración de la tienda escolar.

A las 10: 20 horas habló la secretaria general de la delegación sindical para exponer que el día 19 de marzo se presentará el nuevo comité ejecutivo seccional en un evento político y expresó la necesidad de que se organizan para cubrir una serie de gastos derivados de este evento.

Invita a todos a un evento de reconocimiento a los maestros que se jubilaron durante el ciclo escolar, para el día 26 de marzo en el auditorio de una escuela de otra zona escolar.

Se hace la invitación para el festejo que con motivo del día del maestro de realizará el día 14 de marzo.

Informa sobre el logro de becas para hijos de trabajadores de la educación, 12 que se obtuvieron así como lo que tienen que hacer para los trámites.

Informa que el comité de la delegación tendrá una entrevista con el secretario general del comité seccional y que ahí se le llevaran todas las peticiones de los trabajadores de la zona escolar.

Antes de la clausura de la reunión un director se disculpa por haber llegado tarde, en virtud de que llegaron a su escuela unas personas de la Secretaría de Obras Públicas del Estado y las tuvo que atender.

El supervisor clausuró la reunión a las 10:30 horas de la mañana.

Jueves 4 de marzo.

Visita a la escuela "Patria" (t.v.) a las 15:00 hrs. Se encontraban los maestros y el director en una reunión de consejo técnico. Regresé a las 17:00 hrs. Y el director estaba en una barda de la escuela, en una escalera sosteniendo una manguera de una pipa para llenar el aljibe de agua. Me explica que con frecuencia tienen que comprar agua porque se acaba o no se llenan los aljibes. Supervisando esta entrega de agua, posteriormente la pagó, pasamos a la dirección y después llegó una madre de familia por una credencial de estudiante para recoger una beca de su hijo. Le pregunta al director sobre el costo de la credencial y el director se la entrega sin cobro.

Después se puso de acuerdo sobre una entrevista y acordamos que el día martes me presentaría para realizar la entrevista. Le dejé un formato en el que le solicito algunos datos personales.

El ambiente de la escuela se aprecia ordenado, tiene buena infraestructura material, tiene una cancha con una gran estructura que sostiene un techo de lámina, y lo único desordenado que se ve hacia un costado son restos de metales y muebles de desecho acumulados.

Por lo demás se aprecia buena higiene y conservación del edificio.

Viernes 5 de marzo.

Visita a la escuela "Democracia". 10:00 hrs. Cuando llego, la directora está arreglando en el piso de la dirección el periódico mural del mes, lo decora con detalles florales y comenta que ella auxilia en la elaboración del periódico.

Me muestra todo el inmueble de la escuela, me informa lo que se ha hecho últimamente en el aspecto material y resume: la cancha deportiva, barda perimetral, la dirección, pintura en general y comenta sobre los proyectos que tiene para seguir impulsando la mejora material.

Es una escuela que tiene cinco años de fundada y comenzó únicamente con un aula de cartón en el terreno. Actualmente cuenta con seis aulas didácticas, una dirección, patio cívico, sanitarios, cancha, barda perimetral completo, asta bandera, se instalaron, con cooperación de padres de familia, ventiladores en todos los salones. Después de ponerme de acuerdo sobre la entrevista, me cita para el día miércoles y le dejo unos formatos con solicitud de información personal y de la escuela.

Me invita a un pequeño refrigerio que organizan en la dirección durante la hora del receso. Expresa la directora en este momento que cuenta con un buen equipo de maestros, todos responsables.

Laboran en la escuela seis maestros de grupo, dos de educación física, un auxiliar de intendencia, la directora y próximamente se incorporará un maestro de educación especial.

Después de despedirme, la maestra me informa que va a llevar a arreglar la bomba del agua para evitar problemas en los baños.

Es notorio un ambiente de orden, a la hora del receso se pone música ambiental y los alumnos disfrutan de su descanso sin desorden. Los niños asisten a la escuela con uniforme, me llama la atención este hecho ya que la escuela se encuentra en una colonia popular de la periferia de la ciudad y revela la directora que los padres apoyan mucho las iniciativas de la escuela.

Los alumnos cuentan con uniforme de uso diario, suéter rojo, uniforme deportivo y pants para época de frío.

Viernes 5 de marzo.

Visita a la escuela "República". Al momento de llegar los niños están saliendo de clases (11:00 hrs.) porque va a haber una reunión de consejo técnico de zona. Platico brevemente con el director y nos ponemos de acuerdo para entrevistarlo el día lunes. Me hace algunos breves comentarios sobre la función administrativa y me expone dos ejemplos de trámites que se pueden simplificar (el oficio de reanudación de labores después de cada período vacacional, dice que se puede hacer por centro de trabajo y

no por maestro, y comenta sobre la posibilidad de suprimir la estadística de medio curso).

Esta es una escuela que está participando en el Programa Escuelas de Calidad (PEC) por lo que la institución cuenta con aula de medios, cañón de proyección, y se les va a instalar televisor grande reproductor de DVD. Mismos que ya se encuentran en la dirección.

Lunes 8 de marzo, entrevista con el profesor Ismael.

Se realizó la entrevista a la hora programada, hubo buena disposición por parte del entrevistado, se amplió bastante en las explicaciones. Algunas pequeñas interrupciones durante la entrevista, la tesorera de la Asoc. De Padres de familia, por una reunión con el comité, después dos maestros que le plantearon cuestiones sobre una solicitud de salida a la Feria, la encargada del aula de medios. Se hizo una solicitud para el permiso de la entrada de alumnos a la Feria. Después de la entrevista me mostró el edificio escolar, la sala de cómputo y de mecanografía.

Comentó que están en proceso de mejoras al aspecto ornamental, arreglo de jardines y plantar arbolitos.

Se quedó en el acuerdo de que una vez que se analizara la lista completa de los trámites que se hacen durante todo el ciclo escolar se podía hacer comentarios sobre algunas sugerencias en lo particular.

Fui a la escuela "Justicia Social" y no se encontraba la directora, la maestra María.

Por la tarde y a través de comunicación telefónica nos pusimos de acuerdo para entrevistarla el siguiente día a las 9:00 de la mañana.

Martes 9 de marzo.

9:00 de la mañana, me presenté y la directora estaba repartiendo material de aseo a los grupos. Me invitó a que la acompañara a una reunión de padres de familia de un grupo de cuarto grado y se les expuso la necesidad de que cooperaran con \$50.00 para la terminación del aula de cómputo y de una bodega, a esta reunión la acompañó la tesorera del Comité de Padres de Familia. Con una asistencia de 24 padres de familia, la directora los felicitó por su asistencia. Durante la reunión dos niñas interrumpen, entran sin permiso al salón y la directora les llama la atención.

La directora hace esfuerzos para tratar de convencer a los padres en relación con la cooperación, una madre les pregunta sobre una cooperación del año pasado. Después de las explicaciones pertinentes y en asuntos generales, una mamá le reclama al maestro que por qué ha cambiado a la niña de lugar porque se sienta en un extremo del salón, y se le explica que es la propia niña la que se ha cambiado por su voluntad. Antes de terminar la reunión la directora les expone un proyecto para que los padres de los alumnos becados participen en actividades de apoyo a la escuela, como acciones de limpieza general.

Enseguida pasamos a la dirección en donde se realiza la entrevista. La maestra María muestra buena disposición a la realización de la entrevista y con un ánimo de mucha comunicación se procede a registrar.

Martes 9 de marzo.

15:30 horas. Entrevista con el profesor Eduardo, director de la escuela primaria "Patria" t.v. Tuvo muy buena disposición para la entrevista. Previamente se había acordado la fecha y hora de la entrevista. Pasamos a la dirección de la escuela para llevarla a cabo.

Miércoles 10 de marzo de 2004.

9:15 horas.

Escuela primaria "Democracia". La directora se encontraba en una reunión de 5º. Grado a la que asistieron 22 madres de familia para firmar las calificaciones correspondientes al tercer bimestre. La maestra Flor les informó sobre las obras que se realizaron para la construcción de un muro de contención, el cual se financió con una actividad de una rifa en que participaron los padres de familia.

Se desglosaron los gastos y se exhibieron los comprobantes de gastos. Acompañada por la tesorera de la Asociación de Padres de Familia, quien les reparte un corte de caja por escrito. Se les solicita el apoyo para otra actividad que consiste en la instalación de pasto en rollo para las jardineras de la escuela, las madres de familia escuchan con atención a la directora y acuerdan apoyar la actividad nuevamente con la organización de una rifa.

La directora informa también que próximamente se apoyará a la escuela con atención a niños con problemas de aprendizaje, de atención dispersa, con discapacidad auditiva y visual, y que el día 1º de abril habría suspensión de clases porque iría a la escuela personal del Departamento de Educación Especial para ofrecer una conferencia a los maestros con relación a estas problemáticas.

Informa también que una niña de la escuela fue seleccionada para asistir a un desayuno con el gobernador, la decisión fue tomada en la supervisión escolar como un reconocimiento al cumplimiento de la directora a todas las actividades encomendadas por la supervisión.

Enseguida pasamos a la dirección para la realización de la entrevista.

Lunes 15 de marzo, 2004.

Fui a la supervisión escolar a las 16:00 horas, con la finalidad de acordar una entrevista con el supervisor de la zona escolar, me atendió una de sus auxiliares y me comenta que está enfermo, por lo que se decide aplicar la entrevista a la auxiliar. Estuvo presente la auxiliar del sector y le solicité me ayudara con la relación de los diversos documentos y trámites que realizan los directores a lo largo del ciclo escolar. Le comenté sobre una forma que tenía para analizarlos, y quedamos en el acuerdo de que el día de mañana en la tarde, vamos a trabajar sobre ese formato.

Martes 16 de marzo de 2004

Supervisión escolar.

Me presenté a la supervisión escolar a las 17:00 horas tal como había quedado con la auxiliar del supervisor. En virtud de la licencia médica del supervisor escolar, una de las auxiliares queda en estos días como responsable o encargada de la supervisión, por lo que se procedió a realizar la entrevista.

Aunque no se terminó de aplicar durante esta visita, se mostró con mucha disposición hacia la realización del trabajo y colaboró en la revisión de la relación que se está anotando sobre los diversos trámites y documentos que tienen que realizar los directivos.

Entre las opiniones mas destacadas en relación con el tema de estudio se puede destacar la opinión que tiene del trabajo administrativo de los directores de la zona, según la entrevistada, son acciones que se pueden mejorar, algunas acciones en manos de los propios directivos y otras que están en poder de decisión de la autoridad.

Por ejemplo, argumenta que lo correcto es que cuando un alumno se da de alta en la escuela es solicitar inmediatamente la boleta para que se le tramite. Señaló un caso de un director que tuvo a lo largo del ciclo escolar 29 altas y que solicitó las boletas hasta el mes de mayo, y es que para hacer este trámite se deben considerar las boletas de traslado o en su defecto hacer actas con las calificaciones del bimestre vigente. Como ejemplo: si un niño se traslada a la escuela a finales de octubre o principios de noviembre, el alumno ya llega con calificaciones del primer bimestre.

Si el director tramita por omisión la solicitud de la boleta hasta el mes de enero, tiene que añadir a la solicitud un acta firmada por los integrantes del consejo técnico de la escuela en donde se asienten las calificaciones de los dos primeros bimestres. Esta es una acción que se puede evitar si el trámite se hace a tiempo.

Se tiene que hacer una solicitud por cada alumno que se origine alta en la escuela, esto significa que es un trámite constante que se realiza a lo largo del ciclo escolar, además de que se tiene que hacer con gran cuidado en virtud de que las boletas están foliadas y deben coincidir con la documentación relacionada, tal como las formas IAE de primero a quinto grado y la REL de sexto grado.

Otro factor relacionado con la problemática de la realización de las funciones administrativas es el caso de algunos directores que sufren de la incompreensión de padres de familia y docentes por el hecho de que tiene que salir de la escuela para actividades de gestión.

Y cito el caso de un director de escuela que tuvo problemas con los padres de familia porque fueron a la supervisión a reportar que faltaba mucho a la escuela, el director expresaba que salía porque estaba en trámites de solicitud de material, ya

que era una escuela que estaba en proceso de crecimiento en la infraestructura porque tenía poco tiempo de su creación.

Otros aspectos significativos manifestados por el personal de la supervisión es el poco tiempo que les dan las autoridades superiores para diversos trámites administrativos, son muchos los documentos que reciben con poco margen de tiempo para avisarles a los compañeros.

Revela el ejemplo de una indicación para remitir unas relaciones de maestros que iban a intercambiarse de escuela para la aplicación de los exámenes de la olimpiada del conocimiento, y explica que recibieron la indicación el viernes a mediodía y el requerimiento era para que se entregara el lunes, así es de que tenían que localizar a los directores entre el viernes en la tarde y el fin de semana.

Además exterioriza los problemas que tienen por la falta de material y de recursos, si reciben por ejemplo, algún documento o convocatoria para entregar a cada escuela, la supervisión recibe un solo tanto y se tiene que reproducir para cada centro de trabajo, y aunque las escuelas aportan una determinada cantidad de dinero para gastos, esta es insuficiente.

Agregan que en la supervisión tampoco cuentan con gran apoyo por parte de la autoridad en cuanto a equipamiento de mobiliario tal como escritorios o archiveros, y que se han visto en la necesidad de solicitar a las escuelas alguna transferencia de material o equipo.

Es notorio que el equipo de cómputo con que cuenta la supervisión no se utiliza por falta de un regulador y de la impresora.

Otra opinión es la relacionada con el sentimiento de falta de apoyos para el nivel de primarias en general, ya que manifiesta que por ejemplo cuando se funda una escuela secundaria el apoyo es inmediato para la dotación de material y asignación de personal, en cambio cuando se funda una escuela primaria se necesitan grandes esfuerzos de gestión por parte de los directores para la obtención de lo necesario para el equipamiento de la escuela.

Observación: al momento de la entrevista se observó que había material bibliográfico para las bibliotecas de las escuelas y las auxiliares estaban poniéndose de acuerdo sobre las copias que necesitaban obtener de los recibos que iban a firmar los directores por el material. Una de las maestras auxiliares decía que los directores eran quienes tenían que sacar esas copias o después llevar una copia del recibo, y otra argumentaba que tenían que firmar y dejar la copia del recibo al momento de llevarse los libros, porque sino iba a ser difícil que regresaran la copia del recibo.

Jueves 18 de marzo del 2004.

Acudí a la supervisión escolar a las 12:45 horas y no se encontraba la auxiliar responsable, otra maestra que funge como auxiliar me informó que habían salido a visitar algunas escuelas de la zona y que en la tarde temprano irían a otra escuela. Casi no se notó actividad durante el momento de la visita.

Viernes 19 de marzo del 2004.

9:45 horas. Me presenté a la supervisión escolar, la maestra encargada de la supervisión no se encontraba puesto que había llevado de urgencia a atención médica a una de las maestras que laboran en la supervisión.

Se encontraban una auxiliar y el secretario de la supervisión, la actividad que estaban realizando consistía en acomodar unos folletos remitidos por el Programa Nacional de Actualización (Pronap) que se tienen que repartir entre las escuelas considerando el número de maestros que laboran en ellas.

Durante ese momento se presentó el profesor Eduardo, director de la escuela "Patria", a entregar el reporte correspondiente a los alumnos del programa de becas Oportunidades, que consiste en un formato en donde se asientan las faltas de los alumnos becarios durante el bimestre correspondiente.

Al momento de la actividad de observación también se encontraba una maestra de nuevo ingreso a la zona a quien se le estaban expidiendo las órdenes de presentación.

A las 9:45 llegó la maestra Alma, encargada de la supervisión y revisó la actividad de la conformación de los paquetes de los folletos a entregar, poco después acudió con el director de la escuela en dónde se encuentra la oficina de la supervisión y cuando regresó me pidió que nos pusiéramos de acuerdo para mas tarde y continuar con la entrevista, en virtud de tener que atender un problema con un maestro en la escuela.

Viernes 19 de marzo del 2004.

13:30 horas. Acudí nuevamente a la supervisión escolar con la profesora Alma, responsable de la supervisión, quien estaba atendiendo a un director que fue a solicitar boletas para alumnos que se dieron de alta en su escuela.

Explica la maestra que precisamente ese trámite se volvió mas complicado, puesto que anteriormente, la supervisión tenía en existencia boletas de evaluación y a

solicitud de los directores y con los comprobantes necesarios se dotaban de las boletas necesarias a las escuelas.

A partir de este ciclo escolar este trámite se hizo mas complicado pues se tiene que hacer una solicitud por triplicado por cada boleta que se necesite, acompañada de sendas copias del acta de nacimiento, forma SINCE, CURP, boleta anterior de calificaciones o en su defecto acta de consejo técnico con las calificaciones parciales del bimestre correspondiente.

Este es un trámite que de manera constante se tiene que realizar a lo largo del ciclo escolar, esto es, cada que un nuevo alumno se da de alta en alguna escuela. Posteriormente procedimos a la realización de la entrevista programada, la cual se realizó de manera ágil por contar con la buena disposición de la profesora quien hizo comentarios abundantes sobre su opinión en relación con los procesos administrativos y las sugerencias de cómo se pueden simplificar.

Lunes 19 de abril de 2004. Me presenté a la escuela Francisco Villegas para aplicar un cuestionario al director, al momento de llegar a las 9:00 horas en la dirección se encontraba una maestra hablando por teléfono en el escritorio del director, duró aproximadamente 20 minutos mientras el director atendía a otras personas, un maestro de otra zona acudió a visitarlo a solicitarle al parecer ayuda para un cambio de adscripción. El director se mostró muy accesible para el cuestionario.

11:00 horas. Escuela primaria Luis Echeverría. Había tenido una reunión en un salón, los maestros con el director, y cuando me presenté a la dirección estaba un maestro tratando de ajustar una computadora que recién había adquirido por donación de una Caja de ahorro.

Hubo muy buena disposición para responder el cuestionario.

Por la tarde entrevisté al director de la escuela Villegas turno vespertino, y a otros dos directores que trabajan como maestros de grupo en esa misma escuela. Fue notorio el interés de un director y algunos maestros por compartir los sucesos acontecidos antes de salir de vacaciones sobre el incidente entre un grupo de directores y maestros que no están de acuerdo con el personal de la supervisión.

Por lo demás se contestaron con disponibilidad los cuestionarios aplicados. Martes 20 de abril de 2004. Asistencia a las escuelas Emiliano Zapata, Independencia, Miguel Hidalgo y "Justicia Social", para aplicar cuestionario a los directores. Por la tarde a la escuela "República" y ahí entreviste al director de esa escuela y al de la escuela Revolución.

Miércoles 21 de abril. Asistencia a la escuela "Democracia" y no se encontraba la directora, posteriormente a la escuela "Patria", ahí se entrevistó al director de la escuela "Justicia Social" turno vespertino, ya que labora como docente por la mañana.

Jueves 22 de abril. Asistencia a la escuela "Patria" a recoger cuestionarios.

Viernes 23 de abril. Se acudió a la escuela "Patria" nuevamente para terminar la aplicación del cuestionario con el director del turno matutino.

Por la tarde se acudió a la escuela "Carlos A. Carrillo" turno vespertino. Se encontraba el personal de la escuela reunido con el director en una reunión para tomar los acuerdos sobre los festejos del Día del Niño y del Día de la Madre, después de un momento de espera se procedió a la aplicación del cuestionario al director de la escuela.

Lunes 3 de mayo del 2004.

Reunión en la oficina de la Supervisión escolar, se convocó a los maestros de sexto grado para proporcionarles información sobre el llenado del documento CRE para la captación de errores en la relación de alumnos, altas, bajas y omisiones.

La hora acordada para la reunión fue a las 8:00 de la mañana, sin embargo a las 8:15 había solo seis maestros, y se decidió iniciar la reunión con los presentes. Dos auxiliares de la supervisión se encontraban presentes y una de ellas dio las indicaciones, mismas que se fueron explicando de manera verbal claramente. Indica que se tiene que verificar primero los datos generales de la escuela, clave de centro de trabajo, así como los datos correspondientes a los alumnos cotejándolos con el acta de nacimiento: sexo, fecha de nacimiento, nombre, apellidos, clave única de registro de población (CURP), así como la forma de marcar los errores, esto es, subrayándolos con tinta rojo, y en la columna de observaciones anotar los datos exactos.

Durante la reunión recibe dos llamadas a su teléfono celular e interrumpe la explicación. A las 8:28 llegan tres maestros de sexto grado y se incorporan a la reunión. Continúa exponiendo la auxiliar, ahora explicando como anexar las altas y omisiones y como marcar las bajas.

Al momento de la reunión se escuchan los ruidos de la escuela en donde se ubica la supervisión escolar, están en la ceremonia de los honores a la Bandera y se escucha claramente hasta el sitio de la reunión ocasionando que la maestra que brinda las orientaciones tenga que hacer en voz alta.

Se explica que por cada error detectado y para que proceda la corrección se tiene que anexar copia del acta del nacimiento y de la CURP, y que para casos de

altas, el oficio de autorización por cada alumno, boleta anterior, y los mismos documentos referidos. La fecha para regresar el formato con las aclaraciones pertinentes y señalamiento de errores es para el día jueves 6 de mayo.

Durante el transcurso de la reunión, a la media hora de iniciada, se incorporan dos directores y cuatro maestros de sexto grado. Al final de la reunión la representante sindical hace una invitación a un evento político y solicita se haga extensiva la información en las escuelas.

Al final de la reunión, 8:55 hay doce maestros y un director que prácticamente no estuvieron durante las indicaciones por lo que se procede a dar la información de la misma manera, resultando prácticamente otra reunión con las mismas características. Al final de la segunda reunión le pregunto a la auxiliar si estaban programadas así las dos reuniones, y comenta que no, que todos los maestros y directores estaban citados a las 8:00 de la mañana, aunque, argumentó que había salido mejor porque no todos iban a caber en la pequeña oficina si hubieran estado desde la hora convocada.

Todavía en el transcurso de la segunda reunión fueron llegando maestros y directores de tal forma que propiciaban interrupciones, entre algunas de ellas se destacan: una llamada telefónica a un celular, un maestro que dice que las formas que le dieron no son las que le corresponden sino que son de otra escuela, a mediados de la segunda reunión llega el supervisor acompañado de su secretario y no hace ninguna mención sobre los asuntos de la reunión sino que únicamente procede a saludar personalmente a cada uno de los asistentes y enseguida se retira porque dice que va a visitar una escuela, casi al término de la reunión llega un director (Ismael) reclamando que por que no se le había avisado a tiempo de la suspensión de una reunión para el

programa PEC y la auxiliar comenta que porque esa indicación la recibió de último momento y no alcanzó a avisarle.

El oficio que sirve de sustento para la información está signado por el departamento de certificación y acreditación escolar y está dirigido a los jefes de sector, supervisores y directores de escuelas primarias. Presenta fecha de 21 de abril y hasta el 3 de mayo los directores y maestros reciben la documentación correspondiente y las instrucciones.

Notas: Detalles significativos, el hecho de que no hubo atención oportuna a la hora convocada por la reunión, hubo demasiadas interrupciones (llamadas telefónicas, llegadas impuntuales a la reunión).

Jueves 6 de mayo del 2004.

Me presenté a la escuela “Justicia Social” con la maestra María, 8:15 hrs. cuando llegué estaba en la cancha con dos maestros quienes estaban ensayando una poesía coral para el festival del diez de mayo.

Casi al mismo tiempo que yo se presentó personal de la Secretaría de Educación para verificar la aplicación de un material solicitado.

Notoriamente la maestra estaba preocupada por un exceso de trabajo así es que le expliqué brevemente que le llevaba el borrador de los resultados de su escuela (sobre el caso, escenario, protagonista y acciones) para que lo leyera y me diera su punto de vista, si era necesario ampliar la información, hacer alguna modificación o supresión de algún dato, y quedamos en virtud de la carga de trabajo que iba hasta mediados de la siguiente semana a recoger sus observaciones.

A las 9:00 hrs. me presenté a la escuela “República”, con la misma finalidad de presentar al director el borrador de resultados correspondientes a su escuela. Al momento de estar platicando con él tenía prisa por ir al salón de una maestra y porque en esos momentos iba a salir de la escuela, también con las mismas indicaciones que con la maestra María, quedamos en que regresaba a mediados de la siguiente semana.

9:40 Al pasar por la oficina de la Supervisión vi que estaba la maestra Flor y aproveché para entregarle los resultados preliminares y una copia de la encuesta para directores. Le expliqué la misma situación de que los revisara con la finalidad de hacer observaciones para alguna aclaración o modificación en la información, desde su punto de vista. También recogí una encuesta del profesor Leo quien la había dejado encargada con el secretario de la supervisión. La maestra Flor invitó al supervisor a que los acompañara en el festejo del día de las madres para el siguiente día, viernes 7 de mayo.

Martes 11 de mayo. Visita a la escuela “República”, argumenta el director que no ha tenido tiempo de revisar el trabajo, y me muestra el borrador de un plano de la escuela en el cuál me muestra algunas de las obras realizadas.

Miércoles 12 de mayo. Visita a la escuela “Justicia Social”, con la maestra María quien me hace comentarios de la lectura del borrador y en su opinión está muy claro y no sugiere agregados.

Viernes 14 de mayo. Asistencia a los eventos de tipo social para los festejos del “Día del Maestro”.

Martes 18 de mayo. Visita a la escuela “Revolución” para la aplicación de la encuesta al director de la escuela, es el último que faltaba para la aplicación de este instrumento. El director cuenta con una auxiliar quien es contratada por la escuela, el director tiene experiencia en el proyecto PEC pero considera que dadas las condiciones socioeconómicas de la escuela y la gran movilidad de alumnos no es adecuado integrarla al programa.

Miércoles 19 de mayo. Visita a la escuela “Democracia” con la profesora Flor quien me proporciona algunos datos de la escuela para incluirlos en el trabajo de investigación.

Viernes 28 de mayo. Reunión de consejo técnico en la supervisión en la que se dan indicaciones generales para los preparativos del período de entrega de documentación final.

En lo más relevante para el trascurso de la investigación resalta la solicitud que me hace el supervisor para auxiliar en la recepción de documentos ya que una de los auxiliares se encuentra incapacitada, oportunidad que aprovecho para estar en condiciones de tener un seguimiento mas detallado del proceso de entrega de documentación final por parte de los directores de las escuelas.

Jueves 3 de junio. Acudo a la escuela “República” y en virtud de que no se encontraba el director paso a la escuela “Justicia Social” para realizar actividades de observación, acudo y me entrevisto informalmente con la directora para la obtención de algunos datos referentes a la fundación de la escuela, para lo que solicita la presencia de un maestro quien fue precisamente uno de los fundadores y hace la narración de cómo se inició la escuela en un local anexo perteneciente a la iglesia de la colonia.

Viernes 4 de junio. Acudí a la supervisión escolar para ponerme de acuerdo en la forma en que voy a auxiliar en la recepción de documentación final y se me indica que a partir del siguiente lunes se inician las actividades.

A las 11:20 horas, se encuentran el supervisor, sus dos auxiliares, el secretario y dos directores. Una auxiliar se encuentra incapacitada por el resto del ciclo escolar, siendo este el motivo de la invitación que se me hiciera para auxiliar durante los próximos días.

Los directores están llenando la ficha de auto evaluación de Carrera Magisterial, y el profesor Aurelio plantea algunas dudas sobre la estadística, lo relacionado con altas y bajas, y la profesora Alma hace las explicaciones pertinentes.

Lunes 7 de junio. Asistí a la oficina de la supervisión a las 8:30 y me puse de acuerdo con los auxiliares sobre las actividades de revisión y quedamos en que yo iba a participar en la revisión de los cuadros de calificaciones.

La actividad consiste en que se revisan las claves CURP, nombres, calificaciones y promedios en el cuadro y que estén de acuerdo con la IAE. Se revisan los promedios haciendo los cálculos con una calculadora electrónica, y si se encuentran errores se marcan para que los cuadros se vuelvan a realizar.

Los cuadros de la maestra María presentaron algunos errores, algunos en los nombres y en los promedios, uno en especial presentó varios errores, que más tarde se descubrió que fueron ocasionados en la captura. Mi participación ocurre desde las 8:30 aproximadamente hasta las 12:45 hrs.

Martes 8 de junio. Se continuó con la revisión de cuadros de calificaciones, la mecánica es que una persona, por lo general el director dicte, de la forma IAE, los

números de la clave CURP, los nombres haciendo énfasis en la ortografía, los números de las calificaciones, mismos que se verifican que estén correctamente. Se indican los errores cometidos y se aprueban los cuadros o se regresan para su corrección según el caso.

Miércoles 9 de junio. Este día les correspondió a dos directores de los casos estudiados hacer entrega de documentos, al profesor Eduardo y a la profesora Flor. A las 8:30 que llegó Eduardo está entregando estadísticas a la auxiliar.

Flor entrega cuadros de calificaciones a otra auxiliar y yo me ofrezco a revisar los promedios de los cuadros.

En la revisión de las estadísticas aparece un error en una omisión del dato de un alumno en la estadística media lo que ocasiona que no cuadren los números de la forma estadística. Por lo que Eduardo va a la oficina de la dirección que se encuentra en la misma escuela para hacer las aclaraciones.

Finalmente durante algunos minutos que analizan se propone una solución para poder cuadrar los números. Entre las que se proponían consistían en dar de baja a un alumno dentro de los cuadros, aunque se le diera su boleta, es decir un movimiento ficticio. Después de preguntarle al maestro Eduardo por la causa del problema me señaló que fue por la omisión de la maestra de grupo durante la estadística media.

A las 10:30 acompañé a una de los auxiliares a la escuela "República" a llevar una boleta para un alumno que se había dado de alta y para solicitarle una documentación al director Ismael.

12:45 Ocurre una discusión entre el profr. Ismael y Alma, se inicia cuando el director comenta con el supervisor sobre la situación que se está dando, los reportes

que se hicieron y comienza una discusión verbal, la cuál gira sustancialmente en torno a quejas sobre el trato que recibe por parte de los auxiliares.

Jueves 10 de junio.

Un director llega a las 8:30 horas a solicitar que se le revise la estadística en borrador, además de traer también los borradores de los cuadros de calificaciones. Mientras la profesora Patricia va a la escuela del profesor Raúl por un sello que hace falta para ponérselo en unos documentos que se van a entregar al sector.

En tanto sucede esto, los presentes hacen comentarios sobre el incidente ocurrido el día de ayer entre el director Ismael y la profesora Alma.

A las 9:20 horas llega la profesora Flor a solicitar un dato de la estadística además de traer las fotografías de los alumnos de sexto para el certificado y pide que se revisen para ver si cumplen con los requisitos de presentación.

A las 9:55 llegan el director Eduardo y la secretaria general de la delegación y se le pide a esta última que firme algunas de las fichas escalafonarias que han llevado los directores.

A las 10:17 llega el director Aurelio a entregar documentación y se dirige con la profesora Alma.

10:30 llega el director Ramón para preguntar sobre el informe que tiene que presentar como director, Alma lo atiende, en tanto la profesora Patricia se va al sector a llevar algunos documentos.

Viernes 11 de junio.

A las 9:00 horas no hay ningún director entregando documentación, y la maestra Patricia revisa cuadros de calificaciones y me pide que le ayude a verificar los

promedios (explicar en qué consiste el procedimiento de revisión). Se entregan algunos de los libros de texto y se presentan comisiones de las escuelas a recogerlos.

A las 9:50 llega el director José María a entregar, y expresa inconformidad porque no se encuentra Alma y quiere entregar documentación. 10:30 llega Flor para firmar el recibo de los libros de texto.

Eduardo llega y deja documentación, verifica en las cartulinas para verificar lo que ha entregado. En estos momentos hay mucha actividad por la entrega de los libros. A las 10:55 llega el profesor Hilario a plantear un asunto al Supervisor.

Sábado 12 de junio.

Se encuentra presentes dos auxiliares, la maestra Mary, la secretaria general, y Gustavo y como el ambiente es un tanto informal se hacen comentarios y bromas alusivas a la presentación personal y de algunos directores.

A las 10:50 hrs. llega Miguel un momento y se retira. 11:40 llega el profesor Roberto a pedir auxilio para el llenado de la estadística. A las 12:00 hrs. regresa el profesor Miguel porque fue a su escuela por la forma IAE. A las 12:45 la profesora Alma está revisando documentación junto con el director Gustavo.

Una de las situaciones más notorias en estos días es que en el cuadro de concentración en el que se registran los documentos que han entregado los directores, refleja que algunos directores no han cumplido con el calendario de entrega, y la maestra Alma hace alusión a que pertenecen al grupo que tiene ciertas desavenencias o pugnas con el personal de la supervisión escolar.

**Anexo D. Funciones de los directores de escuelas primarias
definidas en el artículo 16, capítulo IV del acuerdo 96 de la
Secretaría de Educación Pública:**

- I. Encauzar al funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que señalen las disposiciones normativas vigentes.
- II. Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel.
- III. Acatar, difundir y hacer cumplir en el plantel las disposiciones e instrucciones de la Secretaría de Educación Pública emitida a través de las autoridades competentes.
- IV. Representar técnica y administrativamente a la escuela.
- V. Estudiar y resolver los problemas pedagógicos, administrativos que se presenten en la escuela, así como plantear ante las autoridades correspondientes, aquellos que no sean de su competencia.
- VI. Suscribir la documentación oficial del plantel, evitar que sea objeto de usos ilegales, preservar todo tipo de rasgos y mantenerla actualizada.
- VII. Elaborar el plan de trabajo anual de la escuela para presentarlo al inspector escolar y a las autoridades competentes dentro del primer mes laboral.

- VIII. Revisar y aprobar en su caso, el plan de trabajo anual que, para desarrollar el programa de educación primaria vigente, elabore el personal docente, controlando que aquel se adapte a las técnicas pedagógicas aplicables.
- IX. Dictar las medidas necesarias para que la labor del personal docente se desarrolle ininterrumpidamente, de conformidad con el calendario escolar y los planes de trabajo autorizados.
- X. Proporcionar la información que, a través de sus autoridades competentes, le requiera la Secretaría de Educación Pública en el tiempo que ésta señale.
- XI. Tramitar, ante las autoridades competentes, el permiso necesario para la celebración de actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel.
- XII. Autorizar la celebración de eventos y espectáculos públicos relacionados con las actividades propias del plantel, previo permiso de la Dirección o Delegación General correspondiente. Los actos a que se refiera esta fracción no deberán causar gravamen económico al alumno.
- XIII. Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades de inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios.
- XIV. Dictar las medidas necesarias para garantizar la atención de los grupos que eventualmente queden sin maestro.
- XV. Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del activo fijo del plantel y notificar a las autoridades correspondientes las modificaciones que sufra el mismo.

- XVI. Cuidar de la conservación del edificio escolar y sus anexos, vigilando que los mismos reúnan las condiciones necesarias de seguridad, funcionalidad e higiene.
- XVII. Informar a las autoridades competentes acerca de las necesidades del plantel, en materia de capacitación del personal docente, ampliación del inmueble, equipos y materiales didácticos.
- XVIII. Supervisar la adquisición y distribución del material didáctico y el correcto uso de equipos y demás instalaciones materiales.
- XIX. Convocar a la integración, en su caso, del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela dentro de los primeros quince días del inicio del año escolar.
- XX. Formar parte del Consejo Técnico Consultivo de la Zona, participar en su deliberación y dar cumplimiento a los acuerdos y recomendaciones que en éste se adopten.
- XXI. Aplicar las medidas disciplinarias a los que hace referencia este ordenamiento.
- XXII. Llevar un registro de entrada y salida del personal, así como en uno que se anoten las recomendaciones del inspector escolar y otras autoridades competentes.
- XXIII. Supervisar el cumplimiento de la obligación de rendir honores a la bandera nacional los días lunes de cada semana, en los términos de las disposiciones legales aplicables.
- XXIV. Radicar en la comunidad donde presta sus servicios.

- XXV. Abstenerse de abandonar sus labores dentro del plantel, así como disponer del personal o edificio y equipo escolar para atender ocupaciones particulares y,
- XXVI. Realizar las demás funciones que siendo análogas a las anteriores le confieran este ordenamiento y otras disposiciones aplicables.

Anexo E. Glosario

Acciones

Dentro del estudio de casos conjunto de actividades, conductas observables, interacciones, opiniones, actitudes, acciones y en general las situaciones en las que intervienen los sujetos de estudio.

Acreditación

Proceso mediante el cual se realizan las actividades para cumplir con los requisitos establecidos obtener el reconocimiento oficial de la aprobación de una asignatura, grado o nivel educativo. Por lo general a través de la presentación de exámenes y sistemas complementarios de evaluación. En la educación primaria, la acreditación de las materias y grados se establece oficialmente en las boletas de evaluación.

Acuerdos

Resolución que se toma en los tribunales, comunidades o juntas; en otro sentido: resolución premeditada de una sola persona. Los acuerdos son normas dictadas el poder ejecutivo, incluidos los Secretarios de Estado. Ejemplos de estos son los Acuerdos 96 y 200 de la SEP que inciden en las escuelas primarias.

Aprobación

De acuerdo con la normatividad vigente, en educación primaria un alumno aprueba una asignatura cuando obtiene una calificación final mayor o igual a 6.0. Para efectos de promoción de grado, el alumno es promovido si obtiene calificación aprobatoria tanto en la calificación final de Español, como en la calificación final de Matemáticas y si además su promedio general anual es mayor o igual a 6.0. el alumno

no es promovido si reprueba Español o Matemáticas; o si aprueba esas dos asignaturas, pero su promedio general anual es menor de 6.0.

Auxiliar Técnico Pedagógico

Docente comisionado a una supervisión escolar o jefatura de sector y que tiene como función auxiliar en actividades de asesoría técnico pedagógicas, por ejemplo impartir cursos de capacitación, aunque es muy común que en la práctica realice actividades administrativas como trámite y recepción de diversos documentos. También auxilia en funciones de supervisión.

Boleta de evaluación

Documento oficial en el que se asientan las calificaciones obtenidas en cada bimestre por materia, calificaciones finales y promedio general anual obtenido por el alumno. Cuando se llena parcialmente sirve como documento de traslado a otra escuela. Es firmada por el maestro de grupo y el director de la escuela y se valida con el sello "Sistema Educativo Nacional". Es válida en todo el país y no requiere trámites adicionales de legalización, siempre que no lleve enmendaduras o tachaduras.

Carrera Magisterial

Mecanismo de promoción horizontal para el personal docente y directivo, consistente en el acceso a niveles salariales, determinados por letras, A, B, C, D, E, con base en la preparación académica, antigüedad, cursos de actualización, grado académico y desempeño profesional.

Caso

Dentro de la metodología cualitativa de investigación, un caso es una unidad básica de investigación, que consiste en la selección y análisis de situaciones reales, la

interacción de los actores con su entorno o escenario para observar de qué manera se desarrollan los acontecimientos en una situación que tiene su propia particularidad y qué es de interés para el estudio. El estudio de casos, si bien no pretende el establecimiento de generalizaciones o de la repetición de la observación, si permite el estudio a profundidad de un determinado fenómeno. El estudio de casos presenta como utilidad, la posibilidad de conocer situaciones particulares y propiciar sugerencias o “cursos de acción a seguir”. Se requiere de descripciones a fondo tanto de los personajes, los escenarios donde se desarrollan los acontecimientos, como de las interacciones que se dan. su utilidad es “para asesorar y desarrollar procesos de intervención en personas, familias, organizaciones, países, etcétera, y desarrollan recomendaciones o cursos de acción a seguir. Requieren de descripciones detalladas del caso en sí mismo y en su contexto”. Hernández, et al. (2003, p. 332).

Centro de Trabajo

Lugar de adscripción de cualquier trabajador de la educación, auxiliar, docente, directivo, supervisor y que generalmente es una escuela, aunque también puede ser una oficina administrativa como una supervisión o jefatura de sector. En el centro de trabajo se desempeñan las funciones de cada puesto.

Certificación

Proceso mediante el cual se otorga validez oficial a los estudios realizados por nivel educativo.

Certificado de estudios

Documento que valida los estudios realizados en el nivel educativo. El certificado de primaria es validado por el director de la escuela. Lleva la fotografía del alumno

cancelada con el sello del sistema educativo nacional, el promedio de calificaciones y la firma del director.

Ciclo escolar

Período comprendido entre agosto de un año y julio del siguiente, está destinado a las labores de enseñanza aprendizaje, y para la educación básica, de acuerdo con la legislación vigente consta de doscientos días hábiles de trabajo. Comprende dos períodos vacacionales y un receso escolar en verano.

Circular

Partir de un centro órdenes, instrucciones, etc., verbales o escritas, dirigidos en iguales términos a varias personas; dirigir uno esas órdenes o instrucciones.

La circular es el documento de orden interno, por el cual se transmiten orientaciones, aclaraciones, información o interpretación legal o reglamentaria del funcionario jerárquicamente superior a los subordinados; dichos documentos disponen la conducta por seguir respecto a ciertos actos o servicios. (Martínez, 1997).

Clave presupuestal

Clave alfanumérica que identifica cada una de las plazas del catalogo de puestos que tenga un trabajador, que en el caso de escuelas primarias, diferencia si son plazas de Personal Auxiliar, de Docentes, de Directivo, de Supervisor o de Jefe de Sector. Es un requisito que se incluyan dentro de la plantilla de personal de cada centro de trabajo.

Comité Delegacional

Órgano del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (S.N.T.E) que tiene la representación sindical del personal adscrito a una zona escolar o a un centro

de trabajo, está presidido por el secretario general e integrado por varias secretarías auxiliares.

Consejo de Participación Social

Consejos con naturaleza de consulta, colaboración y gestoría que funcionan a nivel de escuela, de municipio, estatal y nacional. Para el caso de los Consejos Escolares de Participación Social, están presididos por el Director de la escuela y conformados por un representante de la Asociación de Padres de Familia de la escuela, un representante sindical del SNTE en el plantel, un representante de los alumnos, un representante de los ex alumnos, maestros, padres de familia de la comunidad y miembros de la comunidad con interés en el desarrollo de la propia escuela.

Consejo Técnico

Órgano de carácter consultivo de la dirección de la escuela. Presidido por el director y con los maestros como vocales, entre quienes se elige a un secretario por mayoría de votos. Tiene como ámbitos de competencia el análisis y recomendaciones de asuntos técnico pedagógicos y cuestiones de carácter educativo. De acuerdo con la normatividad debe sesionar por lo menos una vez al mes y se necesita de la presencia del presidente y mayoría de los integrantes. Existen Consejos Técnicos Consultivo de escuela, de zona y de sector.

Constancia de estudios

Oficio expedido por el Director de la escuela para hacer constar que un alumno está inscrito dentro del plantel, y que es requerido a solicitud de parte del interesado o padres de familia quienes lo pueden solicitar para un trámite administrativo externo.

Crédito Escalafonario Anual

Es un documento que presenta la evaluación de los factores de aptitud, disciplina y laboriosidad, durante un año de labor de los trabajadores docentes y no docentes, con la finalidad de integrarse al expediente escalafonario y como elemento dentro de las posibilidades de ascenso. Es validado por el director de la escuela, la autoridad inmediata superior y el representante sindical de la zona escolar. En la práctica es muy común que se asigne la máxima calificación a los trabajadores al finalizar el ciclo escolar.

CURP

Clave única de registro de población. Es un instrumento de registro que se asigna a todas las personas que viven en el territorio nacional, así como a los mexicanos que viven en el extranjero. Identifica a cada persona en diversos registros a cargo principalmente de instituciones públicas. En el sector educativo se necesita para registros escolares, constancias, certificados de estudios entre otros.

Para mayor información consultar en la siguiente dirección electrónica:

http://www.condusef.gob.mx/informacion_sobre/curp/curp.htm

Decretos

Proveniente de latín, etimológicamente significa decidir, determinar, distinguir. En términos generales el decreto es una orden girada por una autoridad, dirigida a un gobernado; es decir es una resolución de un órgano público para un caso concreto. Existen tres clases de decretos: los administrativos o ejecutivos, los legislativos y los judiciales. Los primeros son actos administrativos que, por su trascendencia y

disposición de la ley deben ser refrendados y publicarse en el diario oficial. (Martínez, 1997).

Los decretos son disposiciones normativas que pueden ser formuladas por el poder legislativo como por el Presidente de la República, facultades otorgadas para ambos poderes por la Constitución Política de nuestro país

Director

De acuerdo con la normatividad de las escuelas primarias, el director de una escuela es la persona designada o autorizada por la autoridad educativa como lo primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración del plantel y sus anexos.

Docente

Es la persona que cumpliendo con los requisitos determinados por la autoridad, desempeña funciones pedagógicas dentro de los planteles educativos y es quien se responsabiliza en el desarrollo de la formación de los alumnos a través de actividades de enseñanza aprendizaje conforme al plan y programas de estudios vigente.

Escenario

Dentro del estudio de casos, lugar o entorno dentro del cual los sujetos de estudio desarrollan sus actividades de manera cotidiana.

Forma CAP-2

Corrección de Errores y Omisiones de Certificados de Terminación de Estudios. Se utiliza para solicitar corrección de errores en el nombre, fecha de nacimiento u otro dato de los alumnos de sexto grado, así como omisiones de

certificados. Es llenada por el maestro de grupo y revisada y validada por el director de la escuela.

Forma estadística 911.3 y 911.4

Formatos estadísticos requeridos por el INEGI al director de escuela primaria en donde se asientan los datos estadísticos de los alumnos inscritos, en existencia y aprobados en el plantel. Se desglosa por grados, edades y sexo. Información que se rinde al inicio y fin de ciclo escolar.

Forma REL-2

Relación de Folios de Certificados de Terminación de Estudios.

Formato Bimestral E2

Tiene como finalidad la certificación de incumplimiento de asistencia a primaria y secundaria dentro del programa “Oportunidades”, validado por el director de la escuela y maestro de grupo.

Formato CRE

Control de Reinscripción Escolar para alumnos de sexto grado. Lo llena el maestro de grupo conforme a las actas de nacimiento de los alumnos y es revisado y validado por el director de la escuela.

Formato IAE

Registro de Inscripción y Acreditación Escolar para alumnos de primero a quinto grados de educación primaria. Su llenado es responsabilidad del maestro de grupo, conforme a las actas de nacimiento de los alumnos. Es revisado y validado por el director de la escuela.

INEGI

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

Inscripción

Registro de ingreso de alumnos al primer grado del nivel educativo con el fin de iniciar el historial académico. En el formato de inscripción se anota el nombre del alumno, edad, sexo, si cursó preescolar, nombre del padre o tutor, ocupación y domicilio. El registro del reingreso de los alumnos de segundo a sexto grado, con el objeto de llevar un control administrativo de la continuidad de sus estudios, se denomina reinscripción.

Leyes

Las leyes son ordenamientos jurídicos de carácter general, abstracto, obligatorio, impersonal y que contienen una sanción directa o indirecta en caso de inobservancia.

Manuales

Documentos de carácter operativo que contienen normas y disposiciones que se refieren a aspectos de la estructura y funcionamiento específico de las Secretarías o Departamentos administrativos. Estas disposiciones se fundamentan el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública que expresa: “El titular de la Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y servicios públicos necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan”.

Materias Administrativas

De acuerdo con el Manual de Organización de las Escuelas Primarias (SEP, 1980) las actividades que realizan los directores de escuelas primarias se encuentran clasificadas en diez materias administrativas:

planeación, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, control escolar, servicios asistenciales, extensión educativa, supervisión, organización escolar y técnico pedagógica.

OEE

Órgano Escolar de Evaluación. Funciona al interior de las escuelas de educación básica, con la finalidad de evaluar el factor desempeño profesional (Suma de acciones que cotidianamente realiza el docente en la interacción con sus alumnos, la escuela y la comunidad) así como tramitar las cédulas de inscripción a la etapa del ciclo escolar vigente; está presidido por el director de la escuela, y conformado por el representante sindical del centro de trabajo así como maestros representantes de cada uno de los grados escolares.

Organización Sindical

La organización sindical que representa a los maestros del sistema federalizado es el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (S.N.T.E), el cuál está dividido en secciones sindicales en el ámbito estatal y en comités ejecutivos delegaciones que representan al personal de una zona escolar.

PAREIB

Programa para abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica. Es un programa compensatorio federal bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Fomento

Educativo (CONAFE) que opera en los estados bajo un convenio con el ejecutivo estatal a través de la Unidad Coordinadora Estatal. Está orientado a atacar el problema del rezago educativo en la educación básica. Se define por rezago educativo la situación de los niños que en edad escolar no han concluido sus estudios de educación básica debido a problemas de deserción y reprobación.

PEC

Programa de Escuelas de Calidad. Es un programa federal que tiene como propósito formal: la organización y funcionamiento de las escuelas incorporadas al Programa, institucionalizando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación a través de la reflexión colectiva, para favorecer el logro de aprendizajes de todos los educandos mediante la participación responsable de todos los integrantes de la comunidad escolar, a fin de constituirse en una escuela de calidad.

Escuela de Calidad es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos. Funciona impulsando diversos estándares de eficacia, gestión, práctica docente y participación social.

Plan y Programa de estudios

El nuevo plan de estudios y los programas de asignatura que lo integran tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos. (SEP, 1993). El plan de estudios y los programas de asignaturas son documentos oficiales que organizan los contenidos educativos de la educación primaria. Presentan la organización de las asignaturas y establecen la distribución del tiempo de trabajo. En los programas de estudio se exponen los propósitos formativos de cada asignatura y

los rasgos del enfoque pedagógico, así como los contenidos de aprendizaje correspondientes a cada grado.

Plantilla de personal

Documento en el que se asientan los datos del personal que labora en una escuela, incluye nombres, clave presupuestal, filiación, fecha de ingreso y función desempeñada. Es validado por el director de la escuela con el visto bueno del supervisor de la zona escolar. Se tiene que actualizar en cada ocasión en que ocurra un cambio de adscripción dentro del centro de trabajo.

Programa Nacional de Lectura

Programa impulsado por el gobierno federal en coordinación con las autoridades locales para impulsar la adquisición y pleno desarrollo de las competencias comunicativas y en especial el fortalecimiento de los hábitos y capacidades lectoras de los alumnos y maestros de educación básica y educación normal; a través de distintas líneas de acción entre las que se encuentran dotación y distribución de material bibliográfico, formación de mediadores, y promoción y difusión de la lectura, entre otras.

Programa Oportunidades

Es un programa social a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social del gobierno federal y proporciona a familias con marginación social apoyos en efectivo para educación y nutrición, así como atención en salud y nuevas opciones de desarrollo social.

Protagonista

Dentro del estudio de casos, personaje central quien es el sujeto de estudio en una situación real y en quien se centran las actividades de indagación y observación.

Reanudación de labores

Oficios que remite un trabajador a la autoridad educativa para dar aviso de la reanudación de labores después de haber disfrutado de un período vacacional, un permiso o una licencia médica. Es validado por la autoridad inmediata.

Registro de Inscripción

Relación de los alumnos inscritos en un grupo de una escuela. El director concentra todos los registros de grupo para integrar el Registro de Inscripción del plantel. Se actualiza cada vez que ingresa un alumno a la escuela.

Reglamentos

Gramaticalmente se refiere a un conjunto de reglas, normas, principios o pautas que rigen una actividad, la expresión está reservada a un cuerpo normativo de carácter jurídico; se le estudia como fuente del derecho y aparece en la pirámide jurídica debajo de la ley. Se llama reglamento a toda norma escrita dictada por la administración. Reglamento es la disposición general para conductas futuras imputables al aparato administrativo del estado, con rango inferior a la ley y forma y régimen típico. (Martínez, 1997).

Los reglamentos son normas obligatorias de carácter general dictadas por el ejecutivo federal y tienen como finalidad ayudar al cumplimiento de las leyes dictadas por el poder legislativo. Un ejemplo de esta disposición normativa es el Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública.

SEP

Secretaría de Educación Pública. Es la Secretaría de Estado dependiente del Poder Ejecutivo Federal que se encarga de la regulación del servicio educativo en todo el país.

SEPEN

Servicios de Educación Pública del Estado de Nayarit.

Organismo Público Descentralizado del Estado de Nayarit con personalidad jurídica y patrimonio jurídico propios que tiene por objeto la dirección y administración técnica de los establecimientos correspondientes al Sistema Educativo que se transfirieron del Gobierno Federal al Gobierno del Estado con motivo del Acuerdo Nacional Para la Modernización de la Educación Básica, signado en mayo de 1992.

SINCE

Sistema Integral de Control Escolar. Tiene como objetivo la conformación de un registro electrónico de las evaluaciones, asistencias y la situación que guardan los estudiantes en el Sistema Educativo Nacional durante el ciclo escolar y el histórico de estas evidencias. La integración de la información se organizará en una base de datos por estado y en una plataforma estándar nacional, que se tiene contemplado funcione hacia el ciclo 2005 – 2006. Para conocer sobre el funcionamiento de la implantación en Nayarit de este sistema consultar en: http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_fase_05

Supervisor

Persona designada o autorizada por la autoridad educativa, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de una zona escolar, integrada por varias escuelas.

Toma de posesión

Oficio que remite un trabajador a la autoridad educativa para dar cuenta de que inició sus labores con una nueva plaza o en un nuevo lugar de adscripción, a partir de una orden de presentación. Es validada por la autoridad inmediata al trabajador.

Traslado

Cambio de alumnos de una escuela a otra que se efectúa en el período del primer día hábil de octubre al último día hábil de mayo. El cambio de alumnos de una escuela a otra que ocurre entre el inicio del ciclo y el último día de septiembre se denomina tránsito.

Validación

Acto de otorgar validez a un documento oficial mediante la firma o rúbrica de la autoridad o autoridades competentes, así como del sello oficial respectivo.

CURRICULO VITAE
JUAN ESTRADA AGUIRRE

ESTUDIOS REALIZADOS

Estudios de Normal Básica en el Instituto Estatal de Educación Normal de Nayarit (1978-1982).

Licenciatura en Educación Básica por la Universidad Pedagógica Nacional (1983-1987).

Especialidad de Matemáticas en la Escuela Normal Superior de Nayarit (1983-1989).

Diversos cursos y actividades de actualización profesional en el ejercicio de la docencia en educación primaria.

Asistencia al Congreso Nacional de la Sociedad Matemática Mexicana como asesor de matemáticas para profesores de educación primaria en los años 1999, 2000, 2002 y 2003.

Actualmente cursando la Maestría en Administración de Instituciones Educativas en la Universidad Virtual del ITESM.

ACTIVIDADES PROFESIONALES:

Maestro de grupo de educación primaria de 1982 al 2000.

Auxiliar Técnico Pedagógico de Supervisión 1989 – 1990

Director de Escuela Primaria del 2000 a la fecha.

Asesor Externo de Matemáticas para profesores de educación primaria en el Centro de Maestros de Tepic, Nayarit.

Asesor Interino en la Unidad 181 de la Universidad Pedagógica Nacional en el área de matemáticas 2002, 2003.