

UNIDAD AJUSCO

**“LA ADMINISTRACION INTEGRAL DE LA  
EDUCACION PRIMARIA INDIGENA Y SU  
PROSPECTIVA (1995 - 2000), ZONA ESCOLAR 23  
OAXACA, OAX.”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**P R E S E N T A :**

**GONZALO**

**REYES**

**BAUTISTA**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. VICTOR MANUEL MARTINEZ CHAVEZ.**

*A mis padres: Adolfo y Salomé, con admiración y respeto,  
quienes me brindaron siempre su cariño y apoyo moral.*

*A mi esposa Rutilia e hijos: Elvia, Dalia, Sinuhé, Ramsés y Hermes  
por su comprensión, cariño y tolerancia para hacer realidad uno  
de mis más anhelados sueños: terminar mis estudios de Licenciatura.*

## AGRADECIMIENTOS

Se agradece a las distintas personalidades académicas, laborales e instituciones públicas y privadas que con su apoyo hicieron posible la realización de esta obra, en especial al Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez, asesor de esta tesis, quién con sus valiosas observaciones y aportaciones fue posible terminar esta investigación; asimismo a las autoridades educativas de la Zona Escolar 23 ( supervisor y directores escolares ); a los maestros y al Jefe de Zonas de Supervisión de San Pedro y san Pablo Ayutla, quienes con sus comentarios, sugerencias y opiniones hicieron posible completar el trabajo de campo de esta Tesis.

También se agradece a la Maestra Patricia Ledesma Vázquez, al Lic. Gorgonio Segovia Febronio, a la Profesora María Elena Becerril Palma y a la Profesora Clara M. González García, quienes con esmero y dedicación revisaron y comentaron el borrador escrito de esta tesis antes de imprimirla.

## ÍNDICE.

Página

### AGRADECIMIENTOS

### INTRODUCCIÓN

5

### CAPITULO I.

#### 1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA INDÍGENA.

8

##### 1.1 Concepto de Administración

9

##### 1.2. Concepto de Administración Integral

13

##### 1.2.1 Fases de la Administración Integral

14

##### 1.3 Principios Generales de Administración

16

##### 1.4 Recursos o Elementos de la Administración

17

##### 1.5 Finalidad de la Administración

18

##### 1.6 Concepto de Educación

19

##### 1.6.1 Fines de la Educación Primaria Indígena

20

##### 1.7 Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva

23

### CAPITULO II.

#### 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA INDÍGENA

26

##### 2.1 Surgimiento de la Administración

26

##### 2.2 Necesidad de Administrar

28

##### 2.3 Surgimiento de la Administración Educativa

28

##### 2.4 La Administración Educativa en México

31

##### 2.4.1 La Administración Educativa Centralizada

32

##### 2.4.2 La Administración Educativa Desconcentrada

34

##### 2.4.3 La Administración Educativa Descentralizada

35

##### 2.4.4 La Administración de la Educación en el Nuevo Federalismo Educativo

37

##### 2.5 La Administración de la Educación Indígena

41

## CAPITULO III

3. MARCO DE REFERENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA INDÍGENA Y SU PROSPECTIVA (1995- 2000), ZONA ESCOLAR 23, OAXACA	43
3.1 Importancia de la Educación.	43
3.2 Situación real de la Educación Primaria en el Estado de Oaxaca	46
3.2.1 Situación real de la Educación Primaria En la Zona Escolar 23	46
3.3 Acciones y Estrategias Institucionales Implementadas.	52
3.3.1 Apoyo a Alumnos	52
3.3.2 Apoyo Técnico-Pedagógico	53
3.3.3 Programas de Actualización Docente	54
3.3.4 Infraestructura y Adecuación de Espacios Educativos	55
3.4 Contexto General de la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y los retos del Administrador Educativo	55
3.5. Principales Problemas Administrativos y Fundamentos Teórico- Metodológicos para una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena	59
3.5.1 Teoría, Método y Metodología	59
3.5.2 Principales Problemas Administrativos	60
3.6 Planeación	61
3.6.1 Principios de la Planeación	67
3.7 Organización	68
3.7.1 Organización. de la Labor Docente	70
3.7.2 Funciones generales del Director o Administrador Escolar	71
3.7.2.1 Responsabilidades básicas	72
3.7.2.2 Responsabilidades concretas	72
3.7.3 Funciones Generales del Docente	74
3.8 Integración	76
3.8.1 Administración de Personal	76
3.8.2 Factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo	79
3.8.3 Factores profesionales de éxito o fracaso en los docentes	80
3.8.4 El ser humano como organismo biopsicosocial	81
3.8.5 La Teoría de Maslow	81
3.8.6 Perfil del Administrador Educativo	83
3.8.7 Tipo ideal del Administrador Educativo	85
3.8.8 Perfil del Docente	88
3.9 Recursos Materiales	90
3.10 Recursos Financieros	91
3.11 Servicios Asistenciales	93
3.12 Extensión Educativa	93
3.13 Aspecto técnico-pedagógico	93

3.14	Dirección	97
3.14.1	Papel del Director en la Escuela Primaria	98
3.14.2	Principios de Dirección	99
3.14.3	Autoridad, responsabilidad y liderazgo del Director de Escuela	99
3.14.4	Principios de Supervisión o Inspección Escolar	100
3.14.5	Tipos de Directores o Administradores Educativos	101
3.15	Control escolar	103
3.16	Los retos de la educación primaria indígena hacia el año 2020	104

#### CAPITULO IV

ALTERNATIVAS Y PROPUESTAS	108	
4.1	Los Círculos de Calidad	108
4.1.1	Filosofía de trabajo de los Círculos de Calidad	109
4.2	Los Círculos de Calidad. En la Escuela Primaria	110
4.2.1	Evaluación de trabajo de los Círculos de Calidad en la Escuela Primaria	111
CONCLUSIONES	114	
RECOMENDACIONES	119	
BIBLIOGRAFIA	121	
HEMEROGRAFIA	123	
DOCUMENTOS	124	
ANEXOS.	125	
1.-	Concentrado estadístico de Educación Elemental de fin de cursos	126
2.-	Directorio de personal	128
3.-	Inventario de inmuebles y aulas	139

## INTRODUCCIÓN.

Ante un panorama internacional cambiante, donde la competencia científica y tecnológica es la columna vertebral que permea a cualquier proyecto político, social, económico, administrativo y educativo de las naciones; la lucha por generar nuevos paradigmas en los conocimientos reflejados en los sistemas educativos como también en los modos de producción, parecen ser la plataforma que garantizará a los países un desarrollo autosuficiente y sustentable para el futuro.

En el caso mexicano, la educación juega un papel determinante, puesto que se concibe como factor estratégico de desarrollo económico, político y social, al menos, desde un enfoque funcionalista, siendo esta el consenso de la mayor parte de los estudios realizados sobre educación.

Dado entonces la importancia que se le confiere a la educación, los supervisores, directores, docentes, alumnos, padres de familia, autoridades educativas locales, autoridades municipales y sociedad en general tienen cada vez más mayor compromiso para formar a las nuevas generaciones con las características, habilidades y conocimientos que demandan el mundo moderno. Asimismo, incorporar en los procesos de enseñanza-aprendizaje los medios electrónicos y de comunicación son tareas inherentes del actual administrador educativo (director escolar), pero debe tener precaución de las implicaciones que se generarían en el educando y no olvidar que la misión principal de la acción educativa, es lograr mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje una formación integral del sujeto, haciéndolo creativo, reflexivo, crítico, analítico y sobre todo humanístico, para asegurar una vida en sociedad más justa, más distributiva y más solidaria, sin mengua de las libertades individuales.

En el caso de la Educación Primaria Indígena, objeto de estudio de la presente investigación, el compromiso requerido para el profesorado, alumnado y demás entes sociales es una tarea que implica doble esfuerzo en comparación con otras entidades educativas del mismo nivel, ya que no sólo tiene que hacerse un uso eficiente de los limitados recursos y espacios con que se cuenta para cumplir los objetivos educacionales vigentes a nivel nacional, sino que también, implica adaptar esos contenidos educativos a las exigencias del grupo social étnico a fin de evitar el desfase del niño con su realidad social, sin olvidar las exigencias de la realidad nacional e internacional en el mundo contemporáneo. Ello implica entonces contar con una administración escolar más dinámica, responsable y comprometida con el Estado mismo, con los niños y con la sociedad mexicana en general para formar a los educandos con base a las exigencias presentes, futuras y en términos del Artículo Tercero Constitucional.

Con el ánimo de contribuir al mejoramiento de la labor administrativa, misma que consideramos, redundará en abatir mínimamente algunos de los problemas que tanto aquejan al Sistema Educativo Mexicano ( SEM ) y elevar la calidad educativa del nivel que nos ocupa, se tiene como objetivo principal en este trabajo de Tesis " Establecer los Fundamentos Teórico- Metodológicos para lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena ", cuyas bases y principios administrativos serán de mucha utilidad para eficientizar la administración y gestión escolar.

Así entonces, en la presente investigación se ha querido correlacionar la política educativa del Estado mexicano: problemas educativos, importancia de la educación, calidad y prospectiva con los fundamentos y bases administrativos, ya que partimos del hecho de que la

calidad de la educación depende en última instancia de la calidad administrativa. En este sentido, se da un peso fundamental a la acción de los directores escolares, porque en ellos depende de que la comunidad educativa se desempeñe con eficiencia y eficacia en la realización de las actividades básicas de la escuela, es decir, son el eje motor en torno al cual giran todos los recursos y elementos de la comunidad escolar y dependiendo del grado de inteligencia, conocimientos, experiencia, responsabilidad y compromiso que asuman con la labor educativa será el grado de eficacia o ineficacia de la institución escolar que presiden.

Con el objeto de ofrecer sistemáticamente los Fundamentos Teórico-Metodológicos para una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena, este trabajo de Tesis se estructura en 4 capítulos organizados secuencialmente en orden de importancia en el que se vierten los conocimientos y principios que han de ser del dominio de los supervisores y directores de escuela para hacer de su labor digno de elogios.

En el primer capítulo se aborda el marco teórico conceptual de la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena, en el que se conceptualizan los términos centrales que conforman el hilo conductor de esta investigación: administración, administración integral, sus fases, principios, elementos y fines; educación, sus fines y lo que es la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva para este estudio, cuya finalidad es ofrecer a los directivos escolares la variedad conceptual e importancia de la administración y la educación desde diferentes enfoques a fin de que comprendan la magnitud del compromiso que asumen con la sociedad y el Estado. Asimismo, les permitirá crear conciencia de lo que se persigue siempre en una organización social es la eficiencia y eficacia de los trabajos para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la misma, mediante el esfuerzo coordinado del factor humano y el aprovechamiento racional de los recursos.

En el segundo capítulo desarrollamos los antecedentes históricos de la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena, en el que se integran superficialmente los antecedentes históricos de la administración y administración educativa, resaltando los principales elementos que se recuperan de las distintas teorías administrativas; consecuentemente aludiremos a la administración de la educación en México, señalando brevemente la administración centralizada, la desconcentrada, la descentralizada y el marco del Nuevo Federalismo Educativo. En esta última, ahondaremos más, puesto que interesa señalar claramente las atribuciones y responsabilidades de los tres ordenes de gobierno: Federal, Entidades Federativas y Municipal, así como también de los directores, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en su conjunto, ya que una de las características sobresalientes de este nuevo régimen educativo, es la educación compartida y corresponsable entre cada uno de los órdenes de gobierno y los sectores sociales.

Referir los antecedentes históricos de la administración permitirá a los directores escolares tomar conciencia del desarrollo paulatino de esta disciplina a lo largo del tiempo y la importancia de su labor, además, podrán comprender más fácilmente el nuevo escenario y universo en el que están actuando, el reto que deben enfrentar en el momento presente y los problemas futuros a resolver, porque hoy más que nunca en que el mundo se torna complejo con la política de integración económica, en donde las barreras arancelarias y los Secretos de Estado se rompen, la función administrativa escolar revierte mayor importancia para formar a las nuevas generaciones con las habilidades y conocimientos que demanda el mundo moderno.

En el tercer capítulo desarrollamos el marco referencial de esta investigación y es la parte sustantiva del trabajo. En este capítulo se abordan los siguientes temas: importancia de la educación, los diversos problemas educativos y las medidas institucionales que se han



adoptado para solucionarlos. Asimismo se vierte la serie de problemas administrativos con sus respectivos fundamentos Teórico- Metodológicos, aplicando las fases del Proceso Administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

En la fase de integración se profundizará sobre las diversas teorías existentes relativos al manejo de personal, ya que este elemento es lo más complejo dentro de la institución escolar, por lo que conviene que los directores de escuela conozcan de estas teorías a fin de que comprendan la diversidad de conductas que adoptan los miembros de la comunidad educativa y sepan administrarlos adecuadamente. En este mismo apartado se da el perfil del administrador y del docente educativo así como el perfil del tipo ideal del administrador o director escolar.

Dentro de la fase de dirección del Proceso Administrativo o Administración Integral, términos que se manejan indistintamente en esta investigación, se hace énfasis sobre el papel del director en la Escuela Primaria, los principios de dirección, supervisión, liderazgo, autoridad y se da la tipología de los distintos administradores educativos a fin de dar las diversas actitudes administrativas.

También señalaremos dentro de este mismo capítulo la prospectiva de la Educación Primaria Indígena hacia el año 2020 , en donde resaltaremos el enfoque que debe seguir y los compromisos que han de asumir los administradores educativos (supervisores y directores escolares), maestros, alumnos, autoridades educativas, autoridades municipales y el conjunto de la población para tener una educación de calidad en el futuro.

El cuarto y último capítulo se refiere a las alternativas y propuestas que se hacen en este trabajo de Tesis, en el que se resalta la necesidad de establecer para los supervisores, directores y docentes de la Zona Escolar 23 de Educación Indígena en el Estado de Oaxaca trabajos grupales denominados Círculos de Calidad, a fin de que puedan enriquecer sus conocimientos e intercambiar sus experiencias y expectativas, que finalmente redundará en la calidad educativa del nivel. En este capítulo se dilucida el funcionamiento de los Círculos de Calidad, su filosofía y los mecanismos para evaluar los trabajos escolares.

También existen aclaración de términos a pie de página cuando no ha sido posible incluirlas en el texto.

Al final de este trabajo de investigación se abre un apartado de conclusiones en la que se recuperan los elementos substanciales de esta Tesis. Asimismo se incluyen algunas recomendaciones que ayudarán al director escolar eficientizar la labor administrativa y en consecuencia elevar la calidad educativa. También se incluye la bibliografía consultada en la realización de esta obra y un cuadro de anexos con información actualizada que contiene el concentrado estadístico de educación elemental de fin de cursos donde se refleja el número de alumnos inscritos, desertores, aprobados y reprobados; directorio de personal que refleja el perfil profesional de los directivos y docentes en la zona escolar número 23, y el inventario de inmuebles y aulas que manifiesta las condiciones reales de la infraestructura existente en la escuela.

## CAPITULO I

### I.-MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA INDÍGENA

En este capítulo se desarrollan los referentes teóricos de la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva. Conviene aclarar que los conceptos de administración, administración integral, fases, principios, elementos y fines; educación, sus fines y Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva son términos claves para cumplir con el objetivo de la Investigación que es el de "Establecer los Fundamentos Teórico- Metodológicos para lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena".

Es importante señalar que hoy más que nunca, en que el mundo moderno cambia a una velocidad sorprendente con las innovaciones científicas y tecnológicas dentro del ámbito de la vida social, política y económica, que moldean pautas de conducta y generan nuevos mecanismos para aprovechar eficiente y racionalmente los recursos con que se cuenta, la administración y gestión de los bienes y servicios son puntos claves para asegurar un desarrollo ascendente y equilibrado. Dentro del ámbito social, la educación se considera determinante para auspiciar mejores niveles de vida y potenciar un desarrollo autosuficiente y sustentable en los diferentes ámbitos de la vida en sociedad.

En el caso específico de la Educación Indígena, la administración y gestión escolar del nivel de Educación Primaria Indígena son fundamentales para cubrir los objetivos educacionales que marcan los Planes y Programas Educativos actuales a nivel nacional y la adecuación de éstos conforme a las necesidades reales del grupo social, a fin de evitar el desfase cultural de los niños indígenas y facilitar de esta forma su inserción positiva en la vida productiva de la sociedad, ya sea a nivel local, nacional e internacional.

Por ello, con el fin de elevar la calidad educativa vía la acción administrativa en el nivel de Educación Primaria Indígena de una zona escolar específica en que se ciernen esta investigación, se irá dando una serie de Fundamentos Teórico- Metodológicos para garantizar que la labor administrativa de los directores y supervisores escolares se desarrollen bajo conocimientos y principios sistemáticos. Para ello será necesario que en cada Jefatura de Zonas de Supervisión se organicen cursos de gestión y administración escolar para directores y supervisores escolares, cuya modalidad se recomienda se haga en trabajos colegiados llamados Círculos de Calidad, con el objeto de intercambiar experiencias y aprovechar el cúmulo de conocimientos que poseen estos mismos profesionales educativos. Dotar de los conocimientos básicos administrativos y técnico-pedagógicos a los supervisores y directores escolares del medio indígena es condición necesaria para coordinar eficientemente todos los elementos y recursos que se emplean en la Escuela Primaria, puesto que existe insuficiencia de recursos escolares, dispersidad geográfica de los alumnos y bajos niveles socioeconómicos de los mismos, lo que hace que el proceso de la enseñanza-aprendizaje y su administración se tornen más difíciles; sin embargo, las exigencias institucionales y sociales son mayores porque no sólo hay que formar a los alumnos con las características y aptitudes que marca el Artículo Tercero Constitucional, sino que también formarlos de acuerdo a la realidad social del grupo étnico al que pertenecen, respetando valores, costumbres y formas culturales. En este sentido, el directivo escolar tiene fincado un compromiso social e institucional de

considerables dimensiones, porque está bajo su responsabilidad toda la acción educativa de este nivel. Sólo si se toma consciencia de que los niños indígenas requieren de mayor sacrificio y dedicación en el proceso de la enseñanza-aprendizaje para su formación integral, estaremos en posibilidad de brindarles nuevos y mejores conocimientos e integrarlos al campo de la ciencia y la tecnología que demandan hoy el mundo contemporáneo.

Así pues, en este trabajo de Tesis se reconoce la responsabilidad de los directivos escolares quienes fungen en la escuela como agentes de cambio, innovación y formadores indirectos de los jóvenes del futuro que han de ser la plataforma del México del mañana. Por ello es indispensable lograr la cooperación y colaboración de los maestros a su cargo de manera incondicional y que ambos se comprometan a dar lo mejor de ellos para asegurar una educación de calidad. Pero, también es imprescindible el apoyo de los padres de familia, los mismos alumnos con su dedicación al estudio, las autoridades educativas locales, las autoridades municipales y finalmente, la sociedad en su conjunto, asumiendo cada quién los compromisos que señala la Ley General de Educación de acuerdo al Nuevo Federalismo Educativo. Sin embargo, cabe destacar que podremos obtener el apoyo incondicional de los diferentes actores sociales dentro de la acción educativa, pero si no contamos con una buena planeación, organización, integración, dirección y control escolar, difícilmente podremos ambicionar a una educación de calidad. Es parte de toda esta preocupación en que se inserta esta investigación y pretende contribuir mínimamente a que la labor administrativa se realice cada vez más con eficiencia y eficacia a fin de contribuir a la solución de algunos problemas educativos. Es preciso entonces dotar de los elementos teórico-metodológicos a los directores escolares para que su labor no se lleve a cabo bajo principios empíricos e intuitivos, sino que se basen en fundamentos metodológicos para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar toda la acción educativa a su cargo, al mismo tiempo, puedan hacer uso eficiente de la infraestructura existente, gestionar y dotar de los materiales necesarios a la planta docente para conducir el proceso de la enseñanza- aprendizaje de los niños de Educación Primaria Indígena.

### **1.1. Concepto de administración**

Como cualquier trabajo de investigación, antes de entrar de lleno en la materia es necesario señalar una serie de conceptos del que se compone el objeto de estudio y, más aún, cuando el objetivo de la investigación consiste en " Establecer los Fundamentos Teórico-Metodológicos para lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena" y en el que se considera fundamental la aplicación de las bases y principios administrativos por parte de los directores escolares para hacer un uso racional de los recursos o elementos con que cuenta la escuela y lograr eficazmente los objetivos del Plan y Programa Educativo actual de Educación Primaria<sup>1</sup>

Los conceptos centrales de la investigación que integran los principios teóricos para consolidar el hilo conductor de esta Tesis son: administración, administración integral, fases,

---

<sup>1</sup>Los Planes y programas de Estudio cumplen una función insustituible como medio para organizar la enseñanza y para establecer un marco común del trabajo en la Escuela de todo el país. Contiene las metas y objetivos que se quiere lograr con la educación en cada una de las asignaturas o materias y no debe considerarse como algo acabado e inflexible sino que susceptible de perfeccionarse y adecuarse al contexto social, económico y político del niño en donde se imparte la educación. Véase Plan y Programa de Educación Primaria de la SEP, México, 1993. Pág. 10

principios, elementos y fines; educación, su finalidad y Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva.

Estos conceptos servirán como fuentes de referencia para que los supervisores y directores escolares amplíen sus conocimientos y su visión y tengan una mayor perspectiva en cuánto a la trascendencia de la labor administrativa, de modo que sean agentes de cambio y propongan nuevos modelos educativos, estrategias y procedimientos para cubrir eficazmente los objetivos educacionales vigentes con base a los términos del Artículo Tercero Constitucional y se satisfagan las expectativas de desarrollo, movilidad social y mejoramiento de los niveles de vida que la sociedad espera de la educación. Es así entonces, en que los conceptos se recuperan desde diferentes enfoques a fin de enriquecer el cúmulo de conocimientos que deben poseer los administradores o directores escolares de este nivel.

Desde la perspectiva de los primeros tratadistas de la administración remontándonos al siglo XVIII, ésta se concebía como actividad del Estado y cuya finalidad era brindar el bienestar común a todos los miembros de una sociedad determinada. Así tenemos que Guerrero Orozco retoma los fundamentos de la administración en los tratados de la Ciencia de la Policía Europea de 1756 de Juan Enrique von Justi, en donde la policía "son las leyes y los reglamentos que conciernen al interior del Estado, que tiran a afirmar y aumentar su poder, y hacer buen uso de sus fuerzas, procurar la felicidad de los súbditos, en una palabra, el comercio, la hacienda, la agricultura, el descubrimiento de las minas, las maderas, los bosques, etc., atendiendo que la felicidad del Estado depende de la inteligencia con que todas estas cosas son administradas"<sup>2</sup>. Obviamente la acción educativa es ya parte interesante de la actividad del Estado<sup>3</sup> y al mismo tiempo, en esta concepción se encuentran presentes los elementos de la definición que enuncian los modernos tratadistas administrativos, que en este caso sería la existencia de leyes y reglamentos legalmente aceptados; el ejercicio del poder y la autoridad; los principios de eficiencia y eficacia, la presencia de individuos o subordinados y, la persecución de objetivos que en última instancia redundarían en la prosperidad de los miembros de la sociedad y en consecuencia, del Estado mismo. Desde luego lo que salta a la vista, es que en la escuela lo que se debe perseguir con la acción administrativa es la concordancia y armonía entre todos los elementos y recursos que se emplean para lograr eficazmente los objetivos educacionales.

La definición anterior la recuperan Lorenzo von Stein y Juan Bodino quienes enuncian a la administración como "el **gobierno en acción**", desde luego, en esta definición se sobrentiende la existencia de objetivos, la presencia de individuos quienes dirigen y realizan la acción y los recursos con que se realiza la actividad del Estado.

Asimismo, Del Castillo recupera a Max Weber quién enuncia la Teoría de la Burocracia, en donde "la administración bajo esta forma de pensamiento administrativo se centra en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad, considerándose éstos como elementos torales para que la organización alcance

---

<sup>2</sup> GUERRERO OROZCO, Omar. Las Ciencias de la Administración del Estado Absolutista. Pág. 21

<sup>3</sup> El Estado es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y de administración que persiguen determinados fines mediante actividades concretas. En síntesis, el Estado se constituye por un régimen de gobierno, por una población y un territorio. Véase Teoría General del Derecho Administrativo de Acosta Romero Miguel. Pág. 38

sus objetivos. La racionalidad en las acciones se convierte en sinónimo de eficiencia”<sup>4</sup>. El término burocracia que Weber emplea no tiene la connotación peyorativa que actualmente se le atribuye, sino que para él significa el empleo de normas y procedimientos a que deben sujetarse todos los miembros de una organización, a fin de que toda esta disposición se ejerza de manera impersonal.

Las definiciones anteriores se engloban dentro de lo que es la Administración Pública, sin embargo, es importante señalar que estos conceptos se vinculan con el presente estudio, ya que en México la educación se concibió como una tarea fundamental del Estado desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, aunque anteriormente en la Constitución de 1824 ya se reconocía que la labor educativa era una actividad inherente a éste y, en la actualidad prevalece esta responsabilidad del Estado en materia educativa, aunque con cierto matiz, ya que hoy día la educación debe ser de manera corresponsable entre los distintos órdenes de gobierno, padres de familia, maestros, alumnos y sociedad.

Se retoma la Teoría Weberiana porque la educación en la actualidad se rige bajo principios legalmente aceptados contenidos en el Artículo Tercero Constitucional y en la Ley General de Educación, en donde precisamente se establecen los diferentes ámbitos de competencia de los tres órdenes de gobierno: Federal, Estatal y Municipal dentro del Nuevo Federalismo Educativo para lograr calidad, eficiencia y eficacia educativa en el nivel de Educación Primaria.

En otra connotación, “ la administración es una relación social, pero no entre seres humanos en condiciones de igualdad, sino entre desiguales, entre los que detentan los medios de producción y los que no tienen más que su capacidad de trabajo, entre los que la dirigen y los que son dirigidos: por tanto, la esencia del fenómeno administrativo está en el trabajo humano”<sup>5</sup>. En esta acepción, está presente la idea de que la administración es una relación social que se desarrolla bajo principios de autoridad y subordinación.

Aunque no necesariamente relaciones de preeminencia y subordinación, en la escuela existe una autoridad responsable del Centro Escolar que se encarga de coordinar y vigilar que el quehacer educativo se lleve a cabo con eficiencia y eficacia para lograr la formación integral del niño, que en este caso, es el director del plantel escolar.

Remitiéndonos a la definición nominal o etimológica, la palabra “ administración ” se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo, ter, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo minister es diametralmente opuesto a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter.

Si “ magister ” ( magistrado ) indica una función de preeminencia o autoridad- el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues, los elementos principales obtenidos<sup>6</sup>

<sup>4</sup>DEL CASTILLO Mancebo. El Administrador y su Entorno., Pág. 61

<sup>5</sup>FLORES CRUZ, Cipriano. La Administración Capitalista del Trabajo. Pág. 18

<sup>6</sup>REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Pág. 2

Nominalmente administración significa prestación de servicio bajo el mando de otro, sin embargo, esta definición nos puede llevar a una visión de la administración de dependencia y completa sumisión, lo que sería erróneo en la escuela, ya que aquí lo que debe prevalecer es una actitud de coordinación, colaboración y armonía entre todos los elementos que intervienen en la acción educativa, por tanto, la función del director escolar, es de asesoría, orientación y solución de problemas inherentes al aspecto técnico-pedagógico y a la optimización y administración de los recursos.

Cabe resaltar que el maestro Agustín Reyes Ponce<sup>7</sup> hace referencia a una serie de autores, los cuales expresan lo que para ellos significa administración:

Para Henri Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar

Para J. A. Fernández Arena: es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Koontz y O' Donnell afirman que es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes

Peterson y Plowman la califican como una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

Para F. Tannebaum significa el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Para Reyes Ponce, la administración " es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social " <sup>8</sup>

Los autores citados por Reyes Ponce resaltan la existencia de objetivos, autoridad, dirección y coordinación dentro de un organismo social. Así tenemos entonces que la administración implica una acción que tiene que ver con los objetivos, el liderazgo o autoridad, la coordinación, la planeación, la dirección de un conglomerado humano que trabaja o presta sus servicios en una organización social y la evaluación constante de las acciones que se realizan en la consecución de los objetivos. Si bien es cierto que la administración hace posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales, también es necesario considerar que en dicha actividad confluyen una serie de recursos: humanos, materiales y financieros, por ello, adoptamos la siguiente definición de **administración: es la actividad encaminada a la optimización de los recursos para el logro eficiente de los objetivos de una organización social con estructura definida y jerarquización de responsabilidades y atribuciones, mediante el esfuerzo coordinado de los miembros de la misma, bajo preceptos y normas legalmente aceptados. Dicha actividad se nutre además de ciertos principios científicos y metodológicos (planeación, organización, integración, dirección y control ) que ayudan a vislumbrar el mejor camino para lograr la eficiencia y eficacia de la organización.** La eficiencia se refiere a la optimización de los recursos en el proceso de realización de las actividades y la eficacia al logro de los objetivos conforme a los estándares planteados con antelación.

En el caso concreto de la administración de la Educación Primaria Indígena, se refiere al manejo y optimización de los recursos: personal docente, alumnos, padres de familia, infraestructura, contenidos educativos, materiales necesarios, recursos financieros y la relación

<sup>7</sup>Ibid. Pág. 3,4.

<sup>8</sup>Ibid. Pág. 14

interactiva e interdependiente de los mismos para cubrir los objetivos educacionales en forma eficiente y eficaz. Dependiendo el grado de eficiencia con que se administren estos recursos, será el grado de la calidad educativa del nivel que nos ocupa en esta investigación.

## 1.2. Concepto de Administración Integral.

El concepto de Administración Integral es aquella que señalan los autores Clásicos (Henri Fayol y Harold Koontz ) y Modernos ( Laris Casillas y Reyes Ponce ) referentes al Proceso Administrativo y en este sentido se entiende que es una actividad encaminada a la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades que se realizan en un organismo social. En el caso concreto de la Escuela Primaria, alude a todas aquellas acciones que tienen como finalidad brindar en forma eficiente y eficaz el servicio educativo a los niños para lograr su formación integral.

Al conceptualizar a la Administración Integral como aquella actividad que tiene que ver con la **planeación**, nos referimos al establecimiento y formulación de un plan y programa de trabajo, donde se señalan los objetivos que se quieren lograr, los recursos necesarios y los escenarios en que se desarrollarán las actividades; asimismo se diseñan las estrategias, los procedimientos, las políticas y el tiempo de realización de cada una de las actividades para cubrir los objetivos que se pretenden alcanzar por la organización. En la escuela, planear todas las actividades implicará la prestación de una mejor educación a los niños para su fácil inserción en el mundo de la productividad económica, social y política, así como el desarrollo de la capacidad para generar nuevos conocimientos.

Al hacer referencia a la etapa de **organización**, se alude al establecimiento de niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, la asignación de responsabilidades y atribuciones de cada uno de los miembros que intervienen en la organización para la consecución eficiente y eficaz de los objetivos planteados. En la institución escolar, se debe señalar claramente las responsabilidades y atribuciones del director, del personal docente, de los alumnos, de la Asociación de Padres de Familia, de los padres de familia, según las necesidades específicas de cada Centro Escolar, sin descuidar los objetivos generales del Sistema Educativo Mexicano (SEM ) que deben cubrirse con la acción educativa.

Cuando se menciona la etapa de **integración**, nos referimos ya a la parte operacional del Proceso Administrativo o Administración Integral y consiste en la optimización de todos los recursos humanos, materiales y financieros del que dispone la empresa u organismo social para la consecución eficiente y eficaz de los objetivos. En esta etapa la comunicación y la coordinación son elementos claves para la buena marcha de la organización, puesto que si no existe coordinación entre los diversos departamentos en que se constituye la empresa y tampoco comunicación entre ellos, difícilmente puede llegar a cubrirse los objetivos de la empresa en forma óptima, aunque contara con suficiente personal capacitado para la realización de las tareas específicas. La coordinación y la comunicación entre los maestros y el directivo, entre los docentes con sus alumnos y entre todos los demás miembros de la institución escolar, así como la buena aplicación de los recursos son factores claves para la consecución eficiente y eficaz de los objetivos educacionales de la instrucción primaria.

Al referirnos a la **dirección**, estamos aludiendo al ejercicio de autoridad y mando por parte de los directivos de la organización o empresa, a la toma de decisiones y a la forma de coordinar y dirigir todas las acciones para lograr resultados satisfactorios. Esta parte directiva

es fundamental para que el organismo social pueda accionar, ya que sin una orientación directiva es difícil pensar en el desarrollo eficiente de alguna tarea. Por ello, los gerentes o directores en una empresa juegan un papel determinante para el logro óptimo de los objetivos de la misma.

En el caso de una institución escolar y concretamente de la Escuela Primaria Indígena esta parte directiva es fundamental para que se logren los objetivos educacionales que marcan los Planes y Programas Educativos actuales, cuyo elemento integrador y articulador debe ser en todo momento la coordinación y la comunicación de las acciones emprendidas entre los miembros que intervienen en el quehacer educativo.

Cuando mencionamos a la etapa de **control** nos estamos refiriendo a la evaluación permanente de las actividades que se realizan y al cumplimiento cabal de objetivos prefijados en el plan de la institución, en consecuencia, estamos viendo las desviaciones y limitaciones de nuestras acciones, por tanto, nos permite hacer adecuaciones y replanteamientos de todo aquello que no estamos logrando a fin de obtener el máximo rendimiento posible de todas nuestras acciones y esfuerzos. Esta etapa juega un papel determinante dentro del Proceso Administrativo puesto que nos remite a una revisión periódica de los avances y retrocesos que la organización tiene en la consecución de sus objetivos y permite readecuar las políticas, los procedimientos, los manuales de organización y la asignación de nuevas responsabilidades y atribuciones.

### 1.2.1. Fases de la Administración Integral

Las fases de la Administración Integral difieren según puntos de vista de varios autores, hay quienes dicen que constan de cinco etapas, hay otros que le denominan elementos como es el caso de Henri Fayol, pero hay otros que la subdividen en cuatro, seis y siete etapas. A continuación veremos algunas de esas clasificaciones para tener una visión más global de como éstas se han ido modificando y tener noción de que la clasificación que se hace con la Administración Integral es meramente convencional, por lo que los administradores o directores escolares podrán adoptar cualesquiera de estas clasificaciones, según se adecuen a sus necesidades prácticas o intereses.

Para Henri Fayol considerado uno de los pioneros de la moderna administración lo clasifica en cinco elementos, y he aquí una de las grandes diferencias que no entraremos en discusión puesto que no constituye el objeto estudio, ya que él llama elementos a las fases de la Administración Integral y ésta lo nombra como Proceso Administrativo. Fayol habla de cinco elementos que a saber son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Para él

- 1.- Prever, significa hacer un pronóstico del futuro para poder planear.
- 2.- Organizar, se refiere a la estructura u organismo material y social.
- 3.- Mandar, significa dirigir al personal.
- 4.- Coordinar, es ligar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos.
- 5.- Controlar, es vigilar que se cumplan las órdenes expedidas y las reglas establecidas.

Para Harold Koontz y Heinz Wehrich, proponen una división de la Administración Integral en 5 fases que son la planeación, organización, integración, dirección y control.



Según Lyndall Urwick, la administración lo clasifica en parte mecánica y parte dinámica. Para él la parte mecánica comprende la previsión, planeación y organización y la dinámica, integración, dirección y control.

Sea cual sea la clasificación más acertada, para efectos del presente trabajo, la **Administración Integral o Proceso Administrativo** quedará clasificado en cinco fases que son la **planeación, la organización, la integración, la dirección y el control**. Es decir, se asume la concepción clásica, véase supra, página 12, misma que se explicará en los Fundamentos Teórico- Metodológicos que se consideran aplicables dentro de lo que comprende las tareas educativas y que conforman las bases fundamentales para lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena.

Cabe aclarar que en esta investigación se manejará indistintamente los términos fases o etapas de la Administración Integral o Proceso Administrativo. El conocimiento y aplicación de las fases del Proceso Administrativo redundará en beneficio de la eficiencia y eficacia educativa, porque se parte del hecho de que si no existe una teoría que oriente las funciones tanto del supervisor y director escolar difícilmente los docentes pueden trabajar satisfactoriamente a pesar del esfuerzo, la preparación y la buena voluntad que tengan, porque siempre y en todo lugar es necesario la dirección y la coordinación de los trabajos cuando esto se realiza dentro de un grupo social o una organización y como la escuela es una organización social, compleja además, que cumple también intereses diferentes y de beneficio colectivo, es necesario entonces una administración eficiente y eficaz de los recursos y elementos para su aprovechamiento óptimo y el cumplimiento cabal de los objetivos educacionales.

Como se ha dicho, en este estudio la escuela se considera como una organización social compleja que consta de elementos interactuantes e interdependientes en donde contenidos educativos, alumnos, maestros, director, padres de familia, autoridades educativas locales, autoridades municipales y sociedad en su conjunto conviven, se relacionan, proponen, discuten y suman esfuerzos para dotar de los recursos y materiales necesarios a la institución y buscan la forma más idónea de conducir el proceso de la enseñanza-aprendizaje de los niños ( enfoque del Nuevo Federalismo Educativo ); por tanto, el papel del director para coordinar satisfactoriamente estos elementos resulta trascendental, ya que el no considerar a alguno de estos recursos y elementos repercutirá finalmente en la falla de la escuela ( enfoque sistémico ), y en consecuencia, no se lograrán satisfactoriamente los objetivos educacionales de los Planes y Programas Educativos actuales de Educación Primaria.

Hemos sostenido que la Administración Integral contiene cinco etapas fundamentales sin los cuales no es concebible el buen funcionamiento de toda organización social. Estas fases son la planeación, organización, integración, dirección y control. Pero además de estas fases o etapas existen una serie de principios que ayudan al administrador a eficientizar el uso de los recursos de la organización cualquiera que sea su objetivo o los fines que persiga.

Estas fases y principios pueden ser aplicables dentro de lo que es el contexto educativo, salvo que los resultados en vez de verlo en términos de rentabilidad y productividad inmediata deben ser en términos de aprovechamiento de los contenidos educativos por los alumnos y la trascendencia posterior que tienen estos conocimientos en el desenvolvimiento cotidiano de los niños dentro de su entorno social y fuera de ello. Es decir, la inversión en educación, es una inversión a plazos prolongados porque finalmente repercutirá en una mejor o peor calidad vida del niño- ahora adulto- y de la sociedad en el futuro.

### 1.3. Principios Generales de la Administración.

Henri Fayol considerado como el padre de la Administración Moderna enunció catorce principios los cuales deben ser observados en toda organización para su buen funcionamiento, estos principios son flexibles y deben ser adaptados según las necesidades del ente social determinado. Para el caso específico de esta investigación sólo se recuperan algunos que se consideran los más importantes y aplicables al ámbito educativo.

**1.- División del trabajo**, es decir que cada miembro realiza una función determinada. En la Escuela Primaria Indígena, este principio se aplica cuando se distribuyen comisiones y asignan grupo y grado al personal docente a efecto de brindar a los niños una formación integral. Dentro de las comisiones que comúnmente se manejan están los de Higiene, Puntualidad y Asistencia, Acción Social, Educación Física, Educación Artística, etc., cuya asignación se recomienda que el directivo escolar tome en cuenta las aptitudes y actitudes de los maestros para que desempeñen eficientemente esta comisión. De igual modo este principio se encuentra presente en lo que a atribuciones y responsabilidades del director, de los maestros, de los alumnos, etc. se refiere. Este principio permite que los trabajos asignados sean desarrollados con mayor eficiencia y eficacia porque permite la especialización y dominio de habilidades y técnicas específicas en determinada actividad.

**2.- Autoridad y responsabilidad**, necesariamente importante para que el organismo social pueda funcionar. En este sentido, el que mayor responsabilidad tiene en la escuela es el director, quién debe ser el eje motor para que los demás puedan desempeñar bien sus funciones. Aunque también se requiere que los docentes, los alumnos y padres de familia sean responsables para que se cubran eficientemente los objetivos educacionales del Plan y Programa de Educación Primaria.

**3.- Disciplina**, es decir, en la escuela debe reinar la armonía y la concordia entre todos los elementos que intervienen en el quehacer educativo y fomentar el mutuo respeto entre los mismos.

**4.- Unidad de mando**, quiere decir, que un subordinado no debe recibir órdenes de otros jefes más que del inmediato responsable de él. En la escuela, el director es el responsable inmediato del personal docente a su cargo. Sin embargo en vez de mando y subordinación en la escuela, lo que debe prevalecer es la coordinación y la comunicación para sacar adelante los problemas y necesidades. Parte importante es que al momento de expedirse instrucciones por parte de la dirección escolar o autoridad superior competente se tenga bien definido el motivo de la orden para no dar una contraindicación en la ejecución del trabajo, ya que ello significa pérdida de energía, recurso y tiempo del que ejecuta la orden y además crea en el individuo la incertidumbre, la desconfianza y el descrédito hacia su superior.

**5.- Unidad de Dirección**, es decir, que los esfuerzos se deben enfocar hacia un sólo objetivo según el plan de la institución y que exista una cabeza ejecutiva quién dirija y coordine todas las acciones. La escuela debe enfocar todos sus esfuerzos y recursos a que se cumplan los objetivos del Plan y Programa de Educación Primaria y se logre la formación de los alumnos como lo señala el Artículo Tercero Constitucional, esto es, de manera integral. En este sentido, quien debe velar porque se cumplan los preceptos constitucionales en materia educativa, es el director de escuela, ya que es él quién tiene fincado una gran responsabilidad por parte del Estado y lo que suceda al interior de la escuela y fuera de ella, sea positivo o negativo será por la pericia y maestría con que dirija y coordine a la institución educativa.

Desde luego, se requiere también la colaboración, el compromiso y la responsabilidad del supervisor escolar para asesorar, orientar, motivar y coordinar al cuerpo directivo y a la planta docente de los centros educativos hacia metas y acciones enfocadas al mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos y a la optimización de los recursos.

**6.- Subordinación del interés personal al interés general,** los miembros de la organización no deben perseguir sus objetivos personales sino el de la empresa. En el caso de la escuela, tanto directivos y docentes deben de estar conscientes de que la sociedad tiene depositados en ellos su confianza y se debe anteponer la labor educativa y que esta sea de calidad, antes que cualquier otra actividad.

**7.- Remuneración al personal,** que debe ser suficiente para brindar una vida decorosa a los que están involucrados con la labor educativa. En este caso, se recomienda, que el directivo escolar busque mecanismos de financiamiento para compensar aquellos docentes que se destaquen en su desempeño profesional, obviamente, se requiere la colaboración y anuencia de los padres de familia, autoridades educativas y municipales de la comunidad.

**8.- Línea de Autoridad,** o sea jerarquización de responsabilidades que deben estar visibles y claramente estipuladas en cada institución escolar.

**9.- Ordenes:** orden material y orden social, significa "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". En el caso de la escuela, deben estar bien distribuidas los espacios y asignados los salones, materiales y recursos según las necesidades de cada grupo y de cada grado escolar

**10.- Equidad,** equivalente a una justa dirección de los subordinados, en este caso, a una justa dirección del personal docente por parte del directivo.

**11.- Estabilidad del personal,** en este sentido se recomienda al director que brinde las asesorías pertinentes al personal a su cargo en aquellos aspectos donde tengan dificultades para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje; brinde seguridad y confianza, gestione y promueva la basificación para aquellos maestros que no cuenten con una plaza o bien, para ascenderlos a otras categorías de mayor jerarquía, según el mérito ganado en su desempeño profesional, pero siempre en coordinación con la representación sindical a fin de evitar conflictos en la comunidad educativa.

**12.- Iniciativa,** es decir, que los maestros y directivo tengan inquietud y prospectiva para proponer, discernir e instrumentar nuevas formas de conducir el proceso de la enseñanza-aprendizaje y la eficientización de los recursos para mejorar la calidad educativa.

**13.- Espíritu de grupo,** fundamental en la escuela que todos colaboren para realizar las actividades inherentes al proceso educativo y exista apoyo mutuo entre los que intervienen en esta loable tarea y no divisionismo entre los mismos.

#### **1.4. Recursos o Elementos de la Administración.**

Para toda actividad administrativa es necesario la presencia de los recursos o elementos: humano, material y financiero, puesto que desde el simple hecho de archivar un documento o elaborarlo, estamos ya empleando estos tres recursos; humano, la persona que realiza la actividad; material, la hoja o el documento que se archiva o elabora y, financiero, el costo del material.

En toda institución escolar siempre estarán presentes estos recursos porque sin ellos no es posible realizar las actividades inherentes a la acción educativa, en consecuencia, no se

pueden cubrir los objetivos que marcan los Planes y Programas Educativos de la Educación Primaria. Según Arias Galicia<sup>9</sup> la clasificación que hace de los recursos son los siguientes:

Recursos Materiales. quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

En el caso de la escuela, quedan comprendidos en este apartado los bienes inmuebles (edificios, salones, bibliotecas, etc. ) y muebles (equipos de oficina, sillas, mesas, pizarrones, material didáctico, etc.)

Recursos Humanos, se refiere al esfuerzo y actividad humana para conseguir los objetivos organizacionales o institucionales. Aquí entran los conocimientos, las experiencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. . Estos recursos son los más importantes, porque con ellos se pueden realizar todas las actividades de la organización, elaborar los manuales, los procedimientos, los organigramas, los instructivos, etc. En la Escuela, el director, personal docente, los alumnos, los padres de familia, las autoridades educativas locales y municipales y la colaboración de la sociedad en general son determinantes para cubrir los objetivos educacionales actuales de Educación Primaria.

### 1.5. Finalidad de la Administración

“La tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antigua como la civilización. La Biblia y las inscripciones egipcias y babilónicas nos hablan ya de ello. Tanto en la Iglesia, como en el gobierno, el ejército o en los negocios, la administración juega un papel muy importante”<sup>10</sup>

Así tenemos entonces que el fin de toda actividad administrativa es lograr la máxima eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos de la organización sea cual sea la actividad que esta desarrolle. Por consiguiente, implica la coordinación y utilización de los recursos material, humano y financiero en forma óptima y racional.

Desde la perspectiva de Agustín Reyes Ponce, nos enuncia que “ La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc. ”<sup>11</sup>, pero cuyo elemento de capital importancia es la comunicación y coordinación de todas las acciones para conseguir el objetivo de la organización.

Para Stephen P. Robbins, la administración es un proceso que consiste en lograr eficientemente las actividades de la organización con y por medio de las personas<sup>12</sup>

En la escuela dado a la escasez de recursos, éstos deben aprovecharse eficientemente a través de una acertada administración por parte de los directivos escolares de cada plantel educativo del nivel de Educación Primaria Indígena, teniendo como fin primordial la formación integral de los alumnos para auspiciarles mejores niveles de vida.

<sup>9</sup>ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos Pág. 24

<sup>10</sup>LARIS CASILLAŞ, Francisco Javier. Administración Integral. Pág. 21

<sup>11</sup> Idem. Pág. 21

<sup>12</sup> ROBBIN P. Stephen. Administración Teoría y Práctica. Pág. 15

## 1.6. Concepto de educación.

Hermoso Nájera refiere el origen etimológico de la palabra y dice: “ sabemos que educación, viene del latín educare, que a su vez se formó del verbo educere que quiere decir conducir, así es que por su significado primitivo la palabra da la idea de conducción ”<sup>13</sup>. En cuanto a una definición más amplia, atendiendo su función sobre la sociedad establece que la “ Educación es un fenómeno social, derivados de la naturaleza y la convivencia humana, que consiste en la transmisión a las nuevas generaciones, de todas las creaciones materiales y del pensamiento de una cultura, para que las conserven y las aumenten en beneficio del grupo humano”<sup>14</sup>. La definición anterior podría cuestionarse en cuanto acepta a la educación como una actividad transmisora, restándole mérito a las generaciones nuevas de explotar su capacidad creativa. Por lo anterior, en esta investigación formulamos la siguiente concepción de la educación, como el conjunto de factores ideológicos, sociales, políticos y económicos que determinan y coadyuvan en la formación integral de los individuos mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje en la escuela y en interacción con la sociedad en donde viven, para que éstos desarrollen sus potencialidades físicas y mentales, adquiriendo una capacidad creativa, crítica, analítica, reflexiva y humanística para la solución de sus problemas y necesidades individuales o colectivas, garantizando la continuidad de la cultura y la filosofía del grupo humano al que pertenecen y la constante búsqueda de nuevos valores y mejores niveles de vida. Esta definición da la idea de que la educación es constante y se adquiere lo mismo en la escuela que en la sociedad; desde luego, la educación que se imparte en la escuela lleva toda una secuencia lógica y sistemática y es la única que se le atribuye una mayor validez para el trabajo y ejercicio de cualquier profesión o actividad.

El concepto de educación que se dio después de la Revolución Mexicana, se expresa en los siguientes términos, “ La educación se concibió como un medio para cohesionar y darle identidad al ser mexicano, para impulsar valores universales, comprender y solucionar los problemas del país, inculcar el espíritu científico y romper prejuicios que impiden conocer la verdad. Pero sobre todo, la Revolución dejó la idea de que la educación responde al interés general de la sociedad porque estimula y promueve el bienestar y el mejoramiento económico, social y cultural del pueblo ”<sup>15</sup>

La concepción de la educación asentada en uno de los párrafos del Artículo Segundo de la Ley General de Educación se expresa en los siguientes términos: “ La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social ”<sup>16</sup>

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU en 1948, la educación se concibe como un derecho, así se asienta en uno de sus artículos:

<sup>13</sup>HERMOSOS NÁJERA, Salvador. *Técnica de la Inspección Educativa*. Pág. 9

<sup>14</sup>Ibid. Pág. 14

<sup>15</sup>MUÑOZ García, Humberto. *Revista de Ciencias Políticas y Sociales* Núm. 154. Pág. 164

<sup>16</sup>SEP. *Artículo Tercero Constitucional y Ley Gral. de Educación*. Pág. 51

## “ Artículo 26.

1.- Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

2.- La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los Derechos Humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos.

3.- Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos”<sup>17</sup>

Según el Artículo Tercero Constitucional<sup>18</sup> La educación que imparta el Estado-Federación, Estados, Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. Dicha educación será laica, se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además: será democrática, nacional, y contribuirá a la mejor convivencia humana para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión y, además, será gratuita

Esta concepción educativa es lo que deberá estar presente al momento de dirigir una institución escolar y debe ser compromiso social por parte de los educadores para dar cumplimiento cabal a estos preceptos. De aquí entonces que el director o administrador escolar tiene encomendada una gran misión que cualquier hombre de otra profesión.

### 1.6.1. Fines de la Educación Primaria Indígena.

Conviene señalar que en las 12 fracciones del Artículo 7o. de la Ley General de Educación se encuentran estipulados los fines de la educación a los que debe sujetarse también la Educación Primaria Indígena, mismos que a continuación se transcriben a efecto de tenerlos presente en la planeación y organización del trabajo escolar tanto por la parte administrativa como por los docentes, y que a la letra dice:

**Artículo 7o.** La educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

- I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;
- II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

<sup>17</sup> COMISIÓN NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS. Boletín. Sin página

<sup>18</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Págs. 1,2.

- III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;
- IV.- Promover, mediante la enseñanza de la lengua nacional - el español -, un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo de proteger y promover el desarrollo de las lenguas indígenas;
- V.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones para el mejoramiento de la sociedad.;
- VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el conocimiento de los derechos humanos y el respeto a los mismos;
- VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;
- VIII.- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquellos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;
- IX.- Estimular la educación física y la práctica del deporte;
- X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios;
- XI.- Hacer conciencia de la necesidad de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección del ambiente, y
- XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general<sup>19</sup>.

Ahora bien, la educación primaria es la que se adquiere en los primeros años de la vida del niño, entre los 6 a 14 años de edad y es la plataforma fundamental que ha de guiar al individuo para la búsqueda constante de conocimientos y aprendizajes en el futuro, en ella se sientan las primeras bases por el aprecio del saber y desarrollo de la inteligencia humana así como de las capacidades físicas para una integración positiva en la sociedad en que vive. Esta educación primaria debe apegarse a lo que marcan los Planes y Programas Educativos a nivel nacional, cuya observancia es obligatoria, tanto para los grupos indígenas como aquellos que no lo son.

Según se menciona en el Segundo Informe del Gobierno Federal, presentado el 1o. de septiembre de 1996, es en " esta etapa en la que se adquieren y desarrollan los conocimientos y aptitudes que marcarán todo aprendizaje posterior (...) En ella se forman hábitos y se adquiere la identidad nacional "<sup>20</sup>.

En el caso de la Educación Indígena, esta etapa se considera como un proceso de trascendental importancia para acceder a la vida moderna del país, así en este sentido " (...) la educación indígena servirá para el fortalecimiento de una sociedad más participativa y plural. En donde los grupos étnicos participen en la gran tarea de seguir construyendo una nación fuerte y unificada"<sup>21</sup>

" El reto de la Educación Indígena es hacerla congruente con el desarrollo nacional. Por ello es necesario elevar la calidad de sus contenidos y métodos; articular niveles; vincularse a

<sup>19</sup> SEP. Artículo Tercero Constitucional y Ley Gral. de Educación. Págs. 50-52.

<sup>20</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. Segundo Informe de Gobierno. Pág. 70

<sup>21</sup> SEP y DGEI. Programa para la Modernización de la Educación Indígena. Pág. 7

procesos productivos; equipar y ampliar la infraestructura educativa e incorporar a los padres de familia, a las comunidades y a la sociedad en general, en su desarrollo. Asimismo, será indispensable capacitar y mejorar las condiciones de vida del magisterio bilingüe, a fin de que mantenga su fiel tradición, de ser la mejor plataforma para fincar las bases del futuro”<sup>22</sup>.

Como puede apreciarse en esta última cita, la tarea de los administradores educativos indígenas, docentes, alumnos, padres de familia, autoridades educativas, autoridades municipales y sociedad en general es realmente monumental, por lo que hoy más que nunca debemos centrar nuestra atención y sumar esfuerzos para brindar a los niños indígenas los conocimientos y habilidades que demandan el mundo contemporáneo y esto requiere no mantenerse a la expectativa y estar esperanzados de los pocos recursos que destina el Estado en esta materia, sino que nosotros mismos debemos de buscar nuevos mecanismos y modelos educativos, así como los recursos necesarios para brindar una educación integral a los niños, de modo que puedan insertarse productivamente en la vida social, política y económica, pero ello implica, no sólo cubrir los Planes y Programas Educativos actuales, sino también adecuarlos a las necesidades y realidades del niño en donde se imparte la educación, por lo que será necesario que los directores escolares, maestros, alumnos, etc., muestren dinamismo y determinación para proponer e idear nuevas estrategias educativas e incorporar en la medida de lo posible, el uso de las nuevas tecnologías dentro del campo educativo, porque sólo así se estará forjando a los niños con una actitud crítica, reflexiva, humanística y basados en el progreso científico y tecnológico. Deberá además cuidarse de que en la escuela se adquieran los conocimientos y valores propios de cada grupo étnico y se conozcan los medios de producción a fin de evitar el desfase del niño con su entorno social en el que vive.

Así entonces, el fin último de toda educación es desarrollar armónica, creativa, reflexiva, crítica y humanísticamente las capacidades psíquicas y físicas del individuo, de modo que los conocimientos y saberes adquiridos le sirvan para resolver sus problemas y necesidades y contribuir positivamente al desarrollo de la sociedad en donde se desenvuelve.

Para Benjamín Sachs, “ el enaltecimiento del individuo, quienquiera que sea, es la meta de toda buena educación, de la dirección educacional y, ciertamente de nuestra sociedad”<sup>23</sup>.

Para el caso de la Educación Primaria Indígena, ésta debe enfocar sus esfuerzos hacia este objetivo citado por Sachs y hacia los preceptos del Artículo Tercero Constitucional y la Ley General de Educación mencionados ya con antelación, ya que sólo así, los grupos étnicos podrán insertarse en forma positiva, productiva y contributiva al desarrollo de la nación en materia económica, política y social, así como beneficiarse del empleo de la ciencia y la tecnología en los modos de producción particulares, para también lograr un desarrollo específico en todos los aspectos. Pero ello requiere perfeccionamiento y preparación constante de todos aquellos que están directamente vinculados con el quehacer educativo, en este caso, se alude a los directores, maestros y alumnos.

En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se menciona que “ La educación deberá (...) fortalecer en los educandos el sentido de pertenencia y sobre todo, de responsabilidad con cada uno de los ámbitos de que forman parte: la familia, la comunidad, la Nación, la humanidad: la educación tendrá que reafirmar su carácter nacionalista de manera

---

<sup>22</sup> Idem. Pág. 7

<sup>23</sup> SACHS, Benjamín M. Administración y Organización Educativa, Pág. 9



compatible con las nuevas responsabilidades surgidas de un mundo cada vez más interdependiente”<sup>24</sup>

Es conveniente asentar que sólo con vocación de servicio en el proceso formativo de los alumnos, dedicación profesional, perfeccionamiento constante de los conocimientos sobre modelos educativos y administrativos y deseo sublime de trascender y legar a las generaciones futuras los pocos conocimientos que nos sirvieron para hacer frente a nuestros problemas y necesidades, estaremos en posibilidad de brindar cada vez mas una mayor calidad educativa. En el momento en que se asuma esta responsabilidad y se tenga la plena convicción de que ser maestro no es tener un horario ni cumplir con una jornada de trabajo, sino que es algo más, algo así como la esperanza de la sociedad hacia el mañana, algo así como la luz que brilla en el firmamento y que dependiendo de lo que hagamos hoy como educadores será nuestro futuro como humanidad. Dependiendo de lo que sembremos hoy será la cosecha del mañana, por tanto, no debemos engañarnos y hacer que educamos, sino que realmente es un compromiso serio el quehacer educativo, porque con la educación estamos forjando el futuro de nuestros hijos. Vocación, profesionalismo y deseo de trascender con la sociedad son compromisos que debemos asumir como educadores. Es así que hemos considerado integrar en el siguiente apartado algunos referentes conceptuales que se vinculan con el objeto de estudio que nos ocupa.

### **1.7. Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva.**

La Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva implica una acción que tiene que ver con la planeación, organización, integración, dirección y control de todo el proceso educativo que se realiza en una institución educativa; en este caso, en la escuela primaria se refiere al cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan y Programa Educativo actual del nivel, a la adecuación de los mismos, al empleo de los recursos: humano ( maestros, directivos, padres de familia, alumnos, etc. ), Material ( Libros de textos, materiales didácticos, aulas, materiales audiovisuales, etc.) y financiero ( aportaciones de padres de familia, donativos, etc. ) en forma eficiente y eficaz; al establecimiento de políticas, estrategias y procedimientos; a la asignación de funciones y responsabilidades; a la estructura misma de la escuela; a la coordinación óptima de todos los elementos que intervienen en la labor educativa y al control permanente de esta acción educativa.

La prospectiva se refiere a la proyección de esta educación hacia el futuro y los retos a sortear por los maestros, directores, alumnos, etc. para lograr una educación de calidad. Esta conceptualización se vierte desde el aspecto microadministrativo, porque dentro del aspecto meso y macro administrativo comprende toda la política general a la que se sujeta y desarrolla el Subsistema de Educación Indígena.

Se recomienda que en la planeación sectorial y federal de la Educación Primaria Indígena, los directivos escolares y docentes participen con propuestas y proyectos prospectivos de modelos y estrategias educativas.

La definición que da Francisco Covarrubias Villa sobre Administración Educativa puede aplicarse al concepto de Administración Integral y en este sentido quedaría de la siguiente manera: “la administración educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimiento.

<sup>24</sup>PODER EJECUTIVO FEDERAL. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. Pág. 11

Cuéntanse entre ellos las instalaciones en las que se imparte enseñanza, los recursos técnicos, el personal, los sistemas de información, los recursos financieros, la ubicación territorial geográfica de los centros educativos, la planeación de la práctica educativa, el control del proceso de enseñanza-aprendizaje, la armonía de los recursos y procesos, etc. Es decir, la Administración Educativa estudia la realidad social bajo la óptica del desarrollo eficiente y eficaz de la práctica educativa, independientemente del tipo de institución, organización o proceso social de que se trate y de los objetivos específicos que cada práctica se proponga”<sup>25</sup>. En forma más específica, alude a la administración eficiente y eficaz de todos los elementos que se emplean en el proceso educativo de una escuela primaria, entre ellas, la infraestructura, las instalaciones, el personal, los recursos financieros, los contenidos y planes educativos, etc..

Otra connotación es que “ La administración educativa tiene como propósito fundamental servir de apoyo a las tareas académicas, con objeto de que éstas puedan realizarse satisfactoriamente dentro del marco de las políticas y objetivos que establezca cada una de las instituciones. Pretende también lograr un uso racional de los recursos de que dispone, con objeto de adecuar los resultados con los objetivos y metas propuestas”<sup>26</sup>

Por consiguiente, para que se pueda lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena es necesario que se contemplen estos factores al momento de dirigir o administrar dicha institución, por ello se requiere que los administradores educativos de este nivel adopten una actitud dinámica y participativa y no sólo se adecuen a las políticas normativas que se determinan desde otras instancias educativas, pero esto implica tener un constante perfeccionamiento en cuanto a conocimientos y capacidad cultural, a fin de ver con realismo lo que se requiere para la sociedad en donde la educación se esté impartiendo, sin descuidar también el universo internacional, que obviamente requiere formación de sujetos con otras capacidades, habilidades y conocimientos.

Como se ha dicho, el aspecto prospectivo se refiere a los retos que han de enfrentar los futuros administradores educativos para garantizar una educación de calidad y a la proyección misma de esta noble tarea.

“ La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable”<sup>27</sup>. La prospectiva es una actitud de la mente hacia la problemática del porvenir; parte del futuro para incidir en el presente; nos ayuda a mantener una mente abierta para vislumbrar múltiples futuros alternativos a la que quisiéramos llegar por muy utópicos e imposibles que pudieran resultar, por lo tanto, nos permite enfocar nuestras acciones, recursos y esfuerzos hacia ese futuro probable, deseable y posible una vez confrontada la realidad presente, ponderando recursos, estrategias, procedimientos y finalmente diseñando escenarios reales y posibles de realización. En síntesis, la prospectiva genera visiones alternativas de futuros deseados; proporciona impulsos para la acción; nos incita a obtener información relevante del futuro deseado; nos muestra diversos escenarios alternativos y, permite establecer valores y reglas para llegar a ese futuro deseable, posible y probable.

<sup>25</sup>COVARRUBIAS Villa Francisco. “El Problema del Objeto de Estudio de la Administración Pública” en. Revista de IAPEM núm. 10. Pág. 67.

<sup>26</sup>ARIZMENDI RODRIGUEZ, Roberto. Planeación y Administración Educativas, Pág. 63

<sup>27</sup>MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Planeación Prospectiva, Pág. 56

Para una planeación prospectiva de la Educación Primaria Indígena, los directores, supervisores y docentes deberán cuestionarse sobre el futuro deseado de la educación, es decir, cuál es el tipo de educación que quisiéramos para nuestros hijos; que tipos de material apoyarán nuestra labor docente para ofrecer una educación eficiente y eficaz; cuál será el papel del maestro hacia ese futuro deseable, probable y posible de la educación; cuáles serán los escenarios en que se han de mover nuestras futuras generaciones para integrarse positivamente al mundo de la ciencia y la tecnología. Pero la acción no sólo se limitará a lo que deseamos sino que también realizar la confrontación del futuro con el presente a fin de evaluar recursos, diseñar escenarios reales, plantear objetivos viables, vislumbrar protagonistas y actores, etc.

Hoy en la actualidad los maestros deberíamos de cuestionarnos sobre el papel que asumiremos en el aula de aquí a 20 años, ya que la situación parece indicar que el día de mañana, los medios electrónicos de comunicación suplirán la tarea del maestro para estar frente al grupo y el proceso de enseñanza-aprendizaje se conducirá vía equipos audiovisuales en donde la interacción maestro-alumno ya no será tan directa. Sin embargo, como educadores debemos de buscar las estrategias pertinentes para seguir siendo el actor principal de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos y esto sólo será posible en la medida en que revolucionemos nuestros conocimientos y nos mantengamos actualizados en los conocimientos técnico- pedagógicos, administrativos e incursionemos paulatinamente en el empleo de la ciencia y la tecnología en los procesos de formación integral de los niños.

Obviamente habrá que realizar planeaciones prospectivas de largo alcance y esto requiere un serio compromiso por parte de los actores principales: supervisores, directores, maestros y autoridades educativas así como también de los protagonistas: alumnos, padres de familia y sociedad en su conjunto, ya que es compromiso de todos decidir, modificar y estructurar los Planes y Programas Educativos conforme a las aspiraciones del mañana.

## CAPITULO II.

### 2.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA INDÍGENA.

En este capítulo integraremos genéricamente los antecedentes históricos de la administración y administración educativa en forma muy superficial, resaltando los principales elementos que se recuperan de las distintas teorías administrativas; finalmente aludiremos a la administración de la educación en México, señalando brevemente la administración centralizada, la desconcentrada, la descentralizada y el marco del Nuevo Federalismo de la Educación Básica. En esta última, ahondaremos más, puesto que interesa señalar claramente las atribuciones y responsabilidades de los tres ordenes de gobierno: Federal, Entidades Federativas y Municipal, así como de los directores, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en su conjunto para brindar educación a los niños, ya que una de las características sobresalientes de este nuevo régimen educativo, es la educación compartida y corresponsable entre cada uno de los órdenes de gobierno y los sectores sociales.

#### 2.1. Surgimiento de la Administración.

Desde una visión muy general, la administración nace en el momento mismo en que las sociedades empiezan a tener cierto grado de desarrollo y en el que las relaciones humanas se hacen cada vez más complejas, por lo que se hace necesario instrumentar una serie de prácticas organizativas señalando funciones y responsabilidades para la producción de alimentos, organización para la defensa de la tribu, construcción de obras de beneficio colectivo, etc., en donde implícitamente existe ya una jerarquización funcional y directiva, esta etapa puede catalogarse como la fase empírica de la administración.

Más tarde, surge una serie de principios y normas bajo los cuales se conduce la administración de la sociedad para defender sus intereses y propiciar su mejor desarrollo, pero siempre con la mira de que la sociedad funcione con eficiencia y eficacia para garantizar que se logren los objetivos que produzcan el bienestar social de la colectividad.

“En las tribus primitivas la organización social estaba fincada en la propiedad común de todos los medios de subsistencia: la tierra era de toda la tribu, así como los rudimentarios instrumentos de trabajo y el producto de las actividades de los individuos; en esas condiciones, las mujeres y los niños participaban activamente en todas las tareas del grupo, teniendo, por lo mismo, derechos semejantes a los que disfrutaban los otros miembros de la tribu”<sup>28</sup>

Con el objeto de ilustrar la antigüedad de la administración podemos citar “la obra monumental de la Teoría Política de la Administración Pública, el Artashastra de Kautilya, escrita presumiblemente en el siglo III a.c.”<sup>29</sup> en cuya obra se encuentran los principios sobre el arte de gobernar y la forma en que se obtienen las aptitudes administrativas para conducir exitosamente un Estado.

Asimismo, en las ciencias camerales desarrollado en los Estados Alemanes durante el siglo XVIII se encuentran asentados ya formalmente los principios del buen gobierno y el arte

<sup>28</sup>HERMOSO NÁJERA, Salvador. *Op. cit.* Pág. 10

<sup>29</sup>GUERRERO, Omar. *Los Espejos de Príncipes Musulmanes...* Pág. 45

de administrar. De igual modo, la Ciencia de la Policía Europea ( Francia, España, etc.) son elementos claves para rastrear el origen de la administración.

En fechas más recientes, a finales del siglo XIX y principios del XX, se encuentran los trabajos de Federick Winslow Taylor ( americano ), Henri Fayol ( francés ) y Max Weber ( alemán ), cuyos tratados son puramente administrativos y conforman los fundamentos científicos de la administración moderna, cuya finalidad es lograr la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Estos trabajos son ya más sistemáticos y conforman la plataforma bajo los cuales se conducen hoy las grandes organizaciones tanto públicas como privadas.

En los trabajos de Wilson Woodrow que se titula *The Study of Administración* ( El Estudio de la Administración ) publicado en 1887, se señalan las técnicas y métodos para mejorar la práctica administrativa.

Para Taylor el principal objetivo de la administración es lograr la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones vía especialización y segmentación del trabajo en unidades más simples, objetando que la prosperidad de la organización se traduciría en prosperidad económica de los miembros que colaboran en dicha organización, puesto que sostenía que los hombres permanecen en la empresa porque les interesa ganar dinero. El propone un sistema de control piramidal en donde las decisiones más importantes lo toma el gerente quien se encuentra en la cúspide y los demás tienen que acatar dichas disposiciones sin que se les considere su opinión. Los principios que se retoman de esta teoría son los de eficiencia y eficacia, mismos que deben ser aplicables al dirigir una institución escolar y al momento de conducir el proceso de la enseñanza- aprendizaje con los niños.

Fayol afirma que la esencia de la acción administrativa radica en cinco elementos fundamentales y que a saber son la previsión, organización, mando, coordinación y control. asimismo desarrolla catorce principios dentro de los que destacan la unidad de mando y de dirección, la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, mismos que han sido descritos, véase supra capítulo I, referentes a los Principios Administrativos de esta investigación.

Weber en esa misma época desarrolla la teoría de la burocracia para conducir exitosamente los destinos de una organización; clasificó a esta teoría en seis principios fundamentales.

1. Una distribución del trabajo basada en la especialización funcional. Ello significa, que cada miembro en la organización realiza una actividad específica. En la escuela por ejemplo, los maestros se dedican a la docencia, el director, a los trabajos técnico- pedagógicos y administrativos y, los alumnos, al aprendizaje.
2. Una jerarquía de autoridad bien definida. Se ha dicho que la autoridad en quien recae la máxima responsabilidad en la escuela es el director del plantel.
3. Un reglamento que abarque los derechos y los deberes de los empleados.
4. Un sistema de procedimientos para resolver los problemas del trabajo. Esto implica que deben existir instructivos en la escuela sobre la forma de como llevar a cabo las actividades escolares para que éstos se realicen con eficiencia y eficacia
5. Impersonalidad en las relaciones interpersonales. Es decir, que los miembros de la institución educativa deben observar el cumplimiento de las disposiciones normativas para llevar a cabo la acción educativa.
6. Selección y promoción basados sólo en la competencia técnica. En este sentido, el personal que labora en un centro escolar se debe promover conforme a sus méritos.

Según Weber, el aparato burocrático debería ser muy impersonal, reduciendo al mínimo los factores individuales, irracionales y emocionales y dejando en libertad a todo el personal para trabajar con la menor fricción o perturbación posibles. Esto conduciría, según él, a prestar a los clientes de las organizaciones un servicio idóneo, imparcial y sin compromisos. Él decía que las organizaciones debían conducirse bajo principios de racionalidad y eficacia sustentado en normas y reglamentos.

Otra contribución de gran trascendencia son los trabajos de Luther Gulick y Lindall Urwick, quienes clasifican a la administración en parte mecánica y dinámica, sintetizando los principios de unidad de mando y dirección, control y delegación de responsabilidades

Desde luego, la Administración Educativa ha recopilado parte de estas teorías para aplicarlos a su campo específico de acción con el objeto de lograr una calidad educativa.

## **2.2. Necesidad de Administrar.**

La administración no nace por capricho ni por azar, surge de la imperiosa necesidad de la misma sociedad por aprovechar mejor los recursos con que cuenta, ya que siempre y en todo momento éstos son escasos, por consiguiente, debe ser optimizado, racionalizado y preservado para asegurar una utilidad eficiente y eficaz y de mayor alcance. Así entonces, administrar significa contar con una estructura organizacional, con personal, con recursos materiales y financieros, mismos que deberán emplearse racionalmente, facilitando en todo acto la correspondencia de cada una de las acciones para lograr el objetivo principal que la organización persigue. Además, dependiendo de la coordinación que se tenga de las acciones y la buena comunicación e interrelación entre todos los miembros de la organización, redundará finalmente en la eficiencia y eficacia de la organización.

En la Escuela Primaria deberá ser preocupación constante del director de escuela aprovechar óptima y racionalmente los recursos con que cuenta la institución educativa y vigilar que haya concordancia y armonía entre los diversos actores ( directores, maestros, padres de familia, etc. ) y protagonistas ( alumnos ), teniendo siempre en cuenta, que la misión de la Escuela Primaria es sentar las primeras bases del saber para que el niño pueda lograr un desarrollo integral en el amplio sentido de la palabra.

## **2.3. Surgimiento de la Administración Educativa**

Querer limitar en tiempo y espacio el surgimiento de la Administración Educativa, es tarea un tanto comprometedor, puesto que podríamos argüir que desde los comienzos mismos de la civilización fueron perfilándose una y otra forma de instruirse y en consecuencia una forma de organizar esa instrucción. Claro está que la instrucción de las primeras civilizaciones y la forma de organizar esta instrucción eran apenas muy incipientes, ya que esa enseñanza consistía únicamente en la transmisión de las técnicas de la agricultura y ganadería en forma rudimentaria; más tarde, al crecer la población y cambiar los modos de producción, la enseñanza se va perfeccionando conforme a las necesidades y aspiraciones de la sociedad, por consiguiente, también su forma de organizarse o administrarse.

Es aquí donde comienza de cierta forma los cimientos de una Administración Educativa, sin embargo, estos fundamentos son apenas una inquietud, un brote sin un cauce fijo, es el tiempo del empirismo, ello significa, que los administradores sólo se basan de su buena

intuición y de las experiencias adquiridas en la práctica educativa para proponer y diseñar nuevos modelos educativos de acuerdo a los requerimientos de la sociedad.

También podríamos decir que con el triunfo de la Revolución Francesa ( 1789 ), que es allí donde se formulan las nuevas estructuras políticas, económicas, sociales, ideológicas y administrativas de la Moderna Ciencia de la Administración Pública, se hayan también consolidado las bases de la Administración Educativa.

Naturalmente, las bases de la Administración Educativa no surgen como tal, puesto que sus fundamentos están en proceso de consolidación y es la última de las ciencias en adoptar un estudio sistemático; más aún, se encuentra en tela de juicio y en una discusión efervescente por los especialistas de la materia si ésta es una ciencia, una técnica o un arte; sin embargo, si retomamos los elementos que distinguen a la administración tal como lo designa Agustín Reyes Ponce la administración tiene estas tres características; de ser una ciencia por valerse de conocimientos y principios; técnica porque da los elementos esenciales para realizar una actividad determinada y arte porque en ella se usa la creatividad y el ingenio del administrador para lograr eficientemente los objetivos de un organismo social, por lo que podríamos catalogar a la Administración Educativa dentro de este rango.

Robert G. Owens dice que las raíces de la Administración Educativa “ hay que buscarlas en los antiguos campos de la administración, especialmente de la Administración Pública ”<sup>30</sup>. De aquí entonces que sus fundamentos están en las antiguas Ciencias Camerales del Estado Alemán, de la Ciencia de la Policía Europea y de los tratados del buen gobierno de Juan Bodino, en el que se identifica a la administración como el arte del buen gobierno o el gobierno en acción cuya finalidad es garantizar el bien social.

En forma concreta, las bases de una Administración Educativa en forma sistemática y ordenada se da en Estados Unidos a mediados de este siglo ( XX ). Antes de esa fecha, la Administración Educativa se basaba en el empirismo. Según Owens, “ la Administración Educativa ha sido enseñado tradicionalmente por antiguos superintendentes escolares, cuyos conocimientos sobre la materia provenían, en gran medida, de años de dura experiencia en la práctica diaria. Y los cursos sobre la misma se enfocaban en particular hacia el cómo resolver los problemas a base de las experiencias de los administradores en activo ”<sup>31</sup>. Sin embargo este empirismo administrativo pronto iba a cambiar por teorías científicas que en el futuro subsecuente sirviera de apoyo y aliciente para los administradores educativos y realizaran sus tareas de manera más eficiente y eficaz, ya que a partir de 1950 puede considerarse como fecha muy importante en que se empieza a producir ya los primeros tratados de Administración Educativa. En estos tratados administrativos se recupera gran parte los fundamentos de la Gerencia Científica, de las Relaciones Humanas y del Enfoque Conductual.

La Gerencia científica ( 1910-1935 ) se caracterizó por darle mayor prioridad a la productividad y rentabilidad de la organización sin considerar tanto el factor humano, ya que se tenía la idea de que si la empresa producía, esto automáticamente se traduciría en mejoras salariales para los trabajadores, lo que les haría sentirse bien. Los autores más representativos son Taylor, Fayol, Weber y los seguidores de éstos Luther y Gulick. Sin embargo, esta concepción pronto iba a cambiar con los aportes que realizó Elton Mayo después de realizar los experimentos en la Fábrica Hawthorne de la Western Electric, para encontrar la relación entre iluminación de las secciones laborales con la productividad, ya que se decía en los

<sup>30</sup> OWENS, Roberto G. *La Escuela como Organización*: ... Pág. 19

<sup>31</sup> *Ibid.* Pág. 38

trabajos de Taylor que entre estos dos elementos había una relación directa, es decir, que a mayor iluminación y mejor ambiente laboral se podría obtener mas productividad. Sin embargo con el trabajo de Elton Mayo se pudo comprobar que este factor no tanto incidía en la productividad de la empresa, sino que importaba mucho más las relaciones interpersonales y el grado de aceptación y pertenencia del individuo con la empresa y con los grupos informales que se forman dentro del campo laboral, ya sea por afinidad de intereses, por simpatía, por afinidad de tareas, etc.

El enfoque de las Relaciones Humanas ( 1935-1950 ) pone más énfasis en el factor humano y encontró que la variabilidad de la conducta humana era una causa determinante en la producción, por lo que se tendría que considerar este factor para que la organización alcanzara una mayor productividad y rentabilidad. En este sentido era necesario considerar la satisfacción personal de los miembros que trabajaban en la organización, su grado de participación y colaboración con la empresa, la moral de los mismos, los grupos informales que se gestan en la organización y contar con una supervisión más democrática y no autoritaria.

El Enfoque Conductual fusiona estas dos teorías y sostiene que tan importante es que los trabajadores obtengan mayores ganancias con el producto de su trabajo, pero también es más importante que se sientan contentos y tranquilos con las actividades que realizan y con la organización, por consiguiente, es necesario brindarle mejores ambientes laborales, periodo de trabajo más reducidos y no largas jornadas y descansos suficientes que le ayuden a reparar sus fuerzas desgastadas.

Si bien en un principio y en forma incipiente los administradores educativos retomaron algunos elementos de la Gerencia Científica y enfocaron sus tareas bajo principios rígidos de rentabilidad y costo por alumnos; con las innovaciones de la Teoría de las Relaciones Humanas comprendieron que sus actividades no sólo se limitaban a la obtención de la eficiencia y eficacia educacional a costa de lo que fuera, sino que entendieron que la escuela era una unidad compleja en donde no sólo importaba el logro de los objetivos educacionales, sino también la forma en que se lograban, ello sugería tomar entonces más en cuenta la visión de los que intervenían en el proceso educativo, tales como los alumnos, docentes, padres de familia, directores, autoridades educativas, etc., quienes jugaban un papel importante para que se lograran los objetivos educativos sin crear conflictos en la comunidad educativa. En esta etapa pues, las relaciones interpersonales y la interacción de los miembros de la organización son determinantes para incidir en la consecución eficiente y eficaz de los objetivos escolares.

Owens nos dice que uno de los grandes intentos por teorizar y metodizar la Administración Educativa lo realiza La National Conference of Professors of Educational Administration, NCPEA ( Conferencia Nacional de Profesores de Administración Educativa ) que se originó en 1947 en cuya conferencia se analizó sobre la importancia del liderazgo para administrar una institución educativa, resultando de dicha conferencia un informe titulado Líderes Educativos, su Función y Preparación en el que se retoman importantes conocimientos aplicados ya en la industria, en la milicia, en los negocios y en la Administración Pública. La conferencia se realiza año con año a partir de esta fecha en que se siembra la primera semilla.

La Asociación Americana de Administradores Escolares ( AASA ) American Association of School Adminsitrators ) ofrece desde 1948 cursos y seminarios intensivos de carácter práctico como un intento de proporcionar a los superintendentes ( supervisores ) escolares nuevas respuestas a los problemas con que se enfrentan en su accionar diario.



La Fundación Kellogs, cuya actividad principal iba enfocada al mejoramiento de la salud, la felicidad y el bienestar de los niños y jóvenes sin discriminación en cuanto a su raza, religión o residencia, concebía a la escuela como factor importante para garantizar estos satisfactores, pero que sin embargo, estos proyectos de trabajo eran con frecuencia entorpecidos por los limitados conocimientos y habilidades de los administradores escolares, por lo que esta Fundación patrocinó a otros organismos tales como la Asociación Nacional de Superintendentes de Distritos y Áreas Rurales y el Consejo de Oficiales Jefes de las Escuelas del Estado para que se estableciera un Programa Cooperativo Sobre Administración Educativa tendientes a mejorar la formación de los administradores educativos. Otra institución que se preocupó por mejorar los niveles de conocimiento de los administradores educativos es la organización Ford.

Haber hecho esta remembranza nos muestra la importancia que tiene el quehacer administrativo y que el éxito de las escuelas y de la educación depende en gran medida del trabajo administrativo. Además permite tomar conciencia de que los fundamentos y principios administrativos se van modificando en el tiempo y en el espacio, por consiguiente, como administradores escolares podemos generar nuevos conocimientos dentro del campo de la Administración Educativa.

#### **2.4. La Administración Educativa en México.**

Hablando del caso específico de México, antes de implementarse el Programa para la Modernización de la Educación Básica ( 1988- 1994 ), la Administración Educativa, era una tarea inherente y exclusiva del Estado, así en términos de Ricardo Uvalle Berrones, " la Administración Educativa es un campo de estudio y ejercicio profesional que sólo al Estado concierne " <sup>32</sup>. Actualmente, la tarea educativa no sólo es competencia del Estado sino que es necesaria la coparticipación social para brindar educación al conglomerado social, según se estipuló en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica ( ANMEB ), pacto firmado en mayo de 1992 entre el Gobierno Federal y las Entidades Federativas, en donde el primero transfiere toda la infraestructura, recursos y personal a los gobiernos estatales para que estos sean los que dirijan la acción educativa en sus respectivos ámbitos de competencia. Asimismo en la Ley General de Educación se señalan las bases bajo el cual debe conducirse la educación; las atribuciones y responsabilidades de los tres órdenes de gobierno, los directivos, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad.

Si rastreamos ligeramente el proceso de la Administración Educativa en México podemos darnos cuenta que ésta paulatinamente se ha venido adecuando con base a las necesidades sociales, económicas y políticas del país.

La Administración Educativa estuvo en manos del clero durante el periodo colonial y medio siglo después del México Independiente, sin embargo, la separación legal se hace con la pronunciación de las Leyes de Reforma en 1859, donde la educación pasa ser competencia exclusiva del Estado y en el que se instruye la enseñanza gratuita, laica y obligatoria, basado en el uso de la razón y el espíritu científico. Pese al esfuerzo anterior, los resabios clericales en la educación no fueron abatidos en ningún momento y nuevamente en la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos de 1917 se reitera que la educación debe ser ajena a toda

---

<sup>32</sup>UVALLE Berrones, Ricardo. " Perfil y Orientación del Licenciado en Administración Educativa " en Revista de IAPEM, núm. 10. Pág. 41

doctrina religiosa, pero a la vez, en esta constitución se reconocía la autonomía de las Entidades Federativas y Municipios para conducir y normar la acción educativa básica y normal, sin embargo, dado a las limitaciones de algunas Entidades y Municipios para financiar la educación se tuvo que buscar una salida estratégica para hacer llegar los beneficios de la educación a todos los rincones del país, sin menoscabo de los estratos sociales; así tenemos que en 1921 se crea la Secretaría de Educación Pública en que la tarea educativa lo asume formalmente el Estado. Desde esa fecha, la educación ha adoptado diversas modalidades administrativas: centralizada, desconcentrada, descentralizada y el Nuevo Federalismo Educativo, pero siempre se ha perseguido como objetivo la formación integral del sujeto y hoy día, el enfoque educativo está plasmado en el Artículo Tercero Constitucional y en la Ley General de Educación.

A continuación se señalarán algunas de las características más sobresalientes de estos tipos de Administración Educativa, proceso que ha surgido de las mismas necesidades sociales, políticas y económicas del país, porque la educación se considera como la plataforma elemental que potencia el desarrollo del país en los distintos ámbitos de la vida social.

#### **2.4.1. Administración Educativa Centralizada.**

Antes de iniciar a describir las características esenciales de la Administración Educativa Centralizada conviene primeramente aclarar lo que se entiende por centralización administrativa ya que este es el régimen de organización que adoptó la SEP desde 1921 para coordinar la acción educativa y perduró por más de siete décadas, situación que de algún modo limitó la participación de los directivos, maestros, alumnos, padres de familia y autoridades educativas y municipales locales en la propuesta de esquemas y modelos educativos que coadyuvaran a la calidad de los servicios educativos.

Así tenemos según Andrés Serra Rojas en su obra sobre Derecho Administrativo, "la centralización es un régimen administrativo en el cual el poder de mando se concentra en el poder central, que es la persona titular de derechos, la cual mantiene la unidad agrupando a todos los órganos en un régimen jerárquico"<sup>33</sup>. En la centralización administrativa todo el poder viene del Estado, que es considerado como la única persona jurídica titular de derecho. Centralizar equivale a concentrar todas las facultades en un sólo ente que actúa de manera unilateral. Las facultades de la centralización administrativa son:

1.- Facultad de mando, decisión y nombramiento, es una característica suprema del poder público e implica la expedición de lineamientos y disposiciones generales legales, órdenes, instrucciones y circulares para normar el trabajo de los órganos administrativos inferiores. En el caso de la Educación, significa que toda acción educativa debe limitarse con base a los lineamientos normativos que la SEP establece.

2.- Facultad de vigilancia, permite a la autoridad administrativa conocer los actos que realizan las autoridades administrativas inferiores. En el ámbito educativo, actualmente la facultad de evaluar el funcionamiento de los servicios educativos está a cargo de la SEP, independientemente de la evaluación que realizan los organismos inmediatos sobre el aprovechamiento académico de los alumnos.

3.- Facultad disciplinaria, es un procedimiento de represión administrativa contra todo lo que perjudique a la Administración Pública y a los particulares, por la acción indebida o

<sup>33</sup> SERRA ROJAS, Andrés. Derecho Administrativo. Pág. 499.

irregular de los servidores públicos, fijándose así responsabilidades: civil, penal y administrativa.

4.- Facultad de revisión; permite a la autoridad superior revisar, aprobar y obligar a la autoridad inferior el cumplimiento de las leyes o disposiciones que emanan del poder central.

5. Facultad para resolver conflictos de competencia en los términos que establecen las leyes<sup>34</sup>. En el momento actual de acuerdo al esquema del Nuevo Federalismo Educativo, los gobiernos de las Entidades Federativas y los Municipios podrán resolver problemas o conflictos que surjan dentro de la institución educativa, siempre y cuando sean del ámbito de competencia de los mismos.

Para Miguel Acosta Romero, “ la centralización es la forma de organización administrativa en la cual, las unidades, órganos de la administración pública, se ordenan y acomodan articulándose bajo un orden jerárquico a partir del Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando, la acción y la ejecución ”<sup>35</sup>.

Durante más de siete décadas, la Secretaría de Educación Pública ( SEP ) siguió este régimen de administración centralizada para dirigir y coordinar la educación pública básica y normal, con el objeto de unificarla y garantizar que la pureza ideológica de los contenidos y las prácticas educativas a nivel nacional llegaran a todos los mexicanos por igual.

“La centralización del sistema educativo llevada a cabo por la SEP dio como resultado a lo largo de los años la concentración del poder y la toma de decisiones en las oficinas centrales burocráticas, así como la creación de una estructura política piramidal en la que las determinaciones importantes se tomaban en la cúpula y discurrían por una compleja y jerárquica estructura institucional ”<sup>36</sup>

La centralización de la educación se prolongó hasta 1992. En el ciclo escolar 1991-1992, la SEP controlaba 117 mil escuelas en todo el país y era el patrón directo de 650 mil maestros y trabajadores y ofrecía educación a 16 millones de alumnos en todos los niveles y modalidades<sup>37</sup>. Dado al crecimiento fenomenal de la SEP tanto en personal como en infraestructura y en atención cada vez más creciente de la población estudiantil, pronto iniciaron los problemas de control y coordinación con todos las esferas de la estructura organizacional de la misma, aunado también a una constante presión sindical, que hacía que la SEP poco control tuviera del personal a su cargo de las distintas Entidades Federativas, lo que las más de las veces complicó la tarea de seleccionar y contratar personal y el oportuno pago de salarios. En suma, para cualquier asunto relacionado con la operación y funcionamiento del sistema educativo, se tenía que hacer largos y engorrosos trámites administrativos, situación que implicaba tiempo y costo.

Durante el periodo en que imperó el centralismo educativo ( 1921-1978 ), la SEP se preocupó más por la expansión educativa, sobre todo del nivel de educación primaria, que por la calidad; se caracterizó por afianzar una estructura rígida piramidal; por desestimular la acción educativa de los estados y la participación de la sociedad y las autoridades locales; por aplazamiento de reformas requeridas para su propio y mejor funcionamiento, haciendo entonces que el sistema tuviera un funcionamiento rutinario; la lucha por los recursos; los conflictos políticos entre camarillas; la duplicación de funciones; la falta de comunicación

<sup>34</sup> Ibid. Pág. 515.

<sup>35</sup> ACOSTA ROMERO, Miguel. *Derecho Administrativo*. Pág. 105

<sup>36</sup> ORNELAS, Carlos. *El Sistema Educativo Mexicano*, Pág. 292

<sup>37</sup> Ibid. Pág. 293

horizontal y vertical y una relación muy pobre con la sociedad, lo que lo hacía ineficiente e ineficaz para atender los problemas y necesidades inherentes al sistema educativo nacional.

Sin embargo, no todo pinta mal en un régimen centralizado, ya que la SEP logró grandes avances en cuanto a creación de infraestructuras; elaboración de contenidos, planes y métodos educativos, contratación de personal docente, y cobertura educacional para la mayoría de la población en edad escolar.

En términos de Alberto Arnaut citado por Carlos Ornelas nos dice que

“ La Centralización no es mala en sí misma; la unidad de la autoridad es indispensable, por civilizadora, en cierto periodo de la evolución de los pueblos, como lo demuestra en todos momentos la historia del mundo. La centralización sólo llega a convertirse en obstáculo para el progreso cuando tiende a deprimir la iniciativa local, cuando esa iniciativa a llegado a su mayoría de edad, cuando ya es consciente de sí misma, cuando ya siente su dignidad y se revela su poder precisamente como feliz resultado y en virtud de una buena centralización”<sup>38</sup>

Esta madurez de la SEP llegó en el año de 1992 con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

Durante el centralismo educativo, los inspectores o supervisores escolares y maestros tenían que acatar las disposiciones normativas dictadas desde la SEP y cumplir su observancia al pie de la letra, sin que se tomaran en cuenta las iniciativas locales, asimismo las autoridades educativas y municipales locales tenían participación nula para proponer iniciativas que estuvieran enfocadas al mejoramiento del proceso educativo dentro de la escuela y ni que decir de los padres de familia que ni siquiera se consideraban que tuvieran injerencia en la acción educativa.

La ineficiencia e ineficacia de la SEP motivó al sexenio lopezportillista en 1978, para iniciar un proyecto de desconcentración educativa a fin de elevar la calidad del servicio.

#### **2.4.2. Administración Educativa Desconcentrada.**

Los organismos desconcentrados conservan ciertas libertades, pero sin desvincularse del poder central, por lo tanto, la toma de decisiones sigue estando concentrados por el organismo central; no tienen autonomía financiera ni patrimonio propio<sup>39</sup>. Esta es la connotación que se le dio a la Administración Educativa durante el sexenio lopezportillista (1976-1982). Así tenemos, según el Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria que la desconcentración es la “transferencia de funciones, recursos y facultades de decisión a órganos de la administración, con ubicación geográfica diferente de la de los órganos centrales, que a pesar de recibir tales elementos, siguen dependiendo de la autoridad central”<sup>40</sup>. Con esta política educativa se crean algunas instituciones como es el caso de la Universidad Pedagógica Nacional cuya misión principal sería el de profesionalizar al magisterio normalista, asimismo, con el fin de dar atención a los grupos indígenas del país, se funda en ese mismo año la Dirección General de Educación Indígena, desde luego, reservándose ciertas facultades el poder central educativo ( SEP ), sin embargo, es un intento por acercar la comunicación entre

<sup>38</sup> Ibid. Pág. 296

<sup>39</sup> SERRA ROJAS, Andrés. *Op. Cit.* Pág. 298

<sup>40</sup> SEP. *Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados.* Pág. 169

los beneficiarios de la acción educativa con aquellos organismos que se encargan de impartirla. En este periodo proliferan las Delegaciones Generales de la SEP en cada una de las Entidades Federativas.

La desconcentración de los servicios educativos del nivel básico y normal "pretendía infundir al sistema una mayor flexibilidad para mejorar la calidad de la enseñanza mediante el establecimiento de un vínculo más estrecho entre los directivos y planificadores educativos, la escuela y los destinatarios de la educación, así como una mejor comunicación entre las diversas, áreas y niveles de la SEP"<sup>41</sup>. Salvo la creación de algunas instituciones, la situación no mejoró mucho en el ámbito educativo para ofrecer un servicio de mejor calidad, sin embargo, es un paso coyuntural que trata precisamente de ir descentralizando la educación del poder central.

### 2.4.3. Administración Educativa Descentralizada.

La descentralización administrativa alude a la delegación de ciertos poderes y funciones a los organismos o entidades públicas, los dotan de cierta autonomía para la toma de decisiones y el manejo de sus recursos; poseen un régimen jurídico propio, o sea, leyes o estatutos internos que deben cumplir para realizar sus funciones; cuentan con patrimonio propio y tienen una finalidad específica y son creados por Decreto del Ejecutivo Federal o bien por Ley del Congreso de la Unión. Las relaciones entre el poder central y los organismos descentralizados son más bien de coordinación que de subordinación.

La descentralización educativa es una descentralización por servicio, que en este caso es el servicio educativo. Las bases políticas de esta descentralización inició en forma más contundente en el periodo del Presidente Miguel de la Madrid ( 1982-1988 ), sin embargo sólo quedó en una ideología y un propósito político que se cristalizó casi diez años después con la firma del Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).

"Volver al espíritu de la Constitución de 1917 ( en esta Constitución la Educación Primaria estaba a cargo de los municipios y la secundaria y normal por parte de las entidades federativas ) fue la frase medular del anuncio de la descentralización educativa hecho por el presidente Miguel de la Madrid el 1 de diciembre de 1982"<sup>42</sup>. Ello significaba transferir la responsabilidad absoluta de la educación básica y normal a los gobiernos locales, se trataba de una política más radical; sin embargo esta descentralización no se llevó a efecto por la fuerte oposición del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación, porque para ellos significaba una amenaza a su existencia como tal, ya que durante muchos años de lucha y existencia habían generado grupos de poder y control y estaban afianzados por seguir la política de control central; asimismo, hubo resistencia por parte de los gobernadores, ya que esta política de descentralización implicaba para ellos graves responsabilidades políticas, laborales, administrativas y económicas que no estaban en condiciones de asumirlas. Y además porque no existían lineamientos jurídicos normativos contundentes que señalaran los ámbitos de competencia y responsabilidades del Gobierno Federal, Entidades Federativas y Municipios. Sin embargo, con el propósito de infundir un nuevo sello a la educación y un enfoque distinto, las Direcciones Generales creadas en 1978 cambiaron de nominación para ser Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar y estos finalmente pasaron a ser

<sup>41</sup> JEREZ TALAVERA, Humberto. *Revista Pedagógica Mexicana* Núm. 32, Págs. 247-248

<sup>42</sup> *Ibid.* Pág. 248

Servicios Coordinados de Educación Pública en cada Entidad Federativa, factor que puede considerarse como un avance significativo y que forjaron la base para que se firmara el ANMEB en 1992, para federalizar la educación básica y normal.

Se ha dicho que la descentralización de la educación es una descentralización por servicio, así tenemos entonces que este tipo de descentralización "es un modo de organización administrativa, mediante la cual se crea el régimen jurídico de una persona de derecho público, con una competencia limitada a sus fines específicos y especializada para atender determinadas actividades de interés general, por medio de procedimientos técnicos"<sup>43</sup>, en este sentido, lo que se pretendía con la descentralización educativa durante el sexenio del Lic. Miguel de la Madrid era conferir facultades específicas a las Entidades Federativas y a los Municipios, porque con ello se pretendía que la educación que se impartiera a los diferentes estratos sociales estuviera más acorde a sus problemas y necesidades.

La descentralización educativa a pesar de imprimirle cierta dinámica a la educación por tratar de considerar la pluralidad cultural del país y legar cierta autonomía y decisión propia a las Entidades Federativas, lleva implícita un afianzamiento del poder central de la SEP en cuanto se reserva ciertas atribuciones para garantizar que la educación tenga cobertura nacional y que sea gratuita ( nivel básico ), laica y democrática. Asimismo sigue siendo el órgano central que dictamina las disposiciones generales a la que debe sujetarse la educación pública en sus distintos tipos y modalidades. Sin embargo promueve cierta flexibilidad educativa porque permite adecuar las políticas y los Planes y Programas Educativos conforme a las necesidades e intereses reales de la sociedad en donde se imparte la educación, además facilita que los gobiernos locales propongan contenidos que consideren sea necesario incluirlas en los Planes y Programas Educativos específicos de cada región. De igual modo, la dinámica de las relaciones también cambia, en vez de una relación de mando y subordinación, ésta se convierte en una relación de coordinación y corresponsabilidad para atender la demanda educativa. Al mismo tiempo establece una participación más activa de los diversos sectores sociales, padres de familia, directivos, maestros y alumnos, en consecuencia, podemos decir, que existe una relación más estrecha entre el organismo que presta el servicio con los usuarios y beneficiarios del mismo.

En el caso de la Educación Indígena, este acontecimiento de la descentralización debe ser un factor determinante para que la comunidad educativa y demás organismos sociales y particulares aprovechen esta coyuntura para proponer estrategias, métodos de enseñanza y contenidos que tengan como finalidad promover una educación de calidad, tomando en cuenta las exigencias educativas a nivel nacional e internacional y, desde luego las exigencias del nivel regional. Sólo si se asume esta responsabilidad y se crea consciencia de los diversos actores educativos, estaremos en posibilidad de formar integralmente a los sujetos capaces de incursionar por los distintos contextos sociales en forma positiva.

---

<sup>43</sup> ACOSTA ROMERO, Miguel. *Op Cit.* Pág. 712.

#### 2.4.4. La Administración de la Educación en el Nuevo Federalismo Educativo

Actualmente, la Administración Educativa cobra un matiz diferente, ya que con el Nuevo Federalismo Educativo, la Federación, las Entidades Federativas y Municipios tienen fincadas responsabilidades muy específicas y comprometedoras para impulsar la educación en todos sus niveles, pero sobre todo la educación básica y en forma muy específica la Educación Primaria es de sumo interés tanto para el Estado como para la sociedad, por lo que la participación de los maestros, alumnos, padres de familia, directivos escolares y la sociedad son determinantes para ofrecer una educación de calidad a los diferentes estratos sociales. Al impulsar la participación social en el quehacer educativo se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, el material didáctico de que disponen sus maestros, y el cumplimiento de los planes y programas de estudio, en consecuencia permite reducir los índices de reprobación y deserción escolar, porque se asume un mayor compromiso entre escuela y sociedad.

En la exposición de motivos para formular la Ley General de Educación ( 1993 ) se reconoce que " hasta hoy, la colaboración e incluso la comunicación entre maestro y padres de familia habían sido muy débiles, pues se interponían el centralismo y la burocracia. Gracias al Federalismo Educativo, la Ley conferiría al maestro, a los padres de familia y a la comunidad, un ámbito adecuado en cada escuela para compartir las tareas de educar a los niños y jóvenes"<sup>44</sup>

"La exigencia de una educación de cobertura suficiente y calidad adecuada es una firme demanda social, pero igualmente es un imperativo que está imponiendo el perfil del mundo contemporáneo a todas las naciones, ricas y pobres, desarrolladas o en desenvolvimiento. Sin distinciones de formas de gobierno, orientaciones ideológicas y riqueza de recursos, la educación es aquilatada por igual en el Norte y en el Sur, en Occidente y en Oriente, como un componente fundamental de desarrollo"<sup>45</sup>: Esto es así porque actualmente existe una política de integración económica a nivel mundial, en donde el dominio de la ciencia y la tecnología son los que asegurarán un desarrollo potencial de las naciones y ello sólo será posible lograrlo vía una educación de calidad.

Ante este imperativo de la educación, el gobierno salinista desde el momento en que asume la gestión pública en 1988, convocó a una consulta general a nivel nacional para que los distintos organismos sociales, maestros, alumnos, investigadores, especialistas educativos y empresarios participaran y propusieran una serie de alternativas que fueran enfocadas al mejoramiento de la calidad educativa, acción que dio como resultado la formulación del Programa para la Modernización Educativa 1988-1994, en el que se pretende imprimirle a la educación un papel más dinámico, con un matiz diferente de lo que había sido hasta ese entonces, con una responsabilidad más compartida entre Estado y sociedad, llegándose a suprimir la enseñanza por áreas y estableciéndose la de asignaturas. Desde luego, ello requería también cambios en la administración, por lo que el gobierno salinista llevó hasta sus últimas consecuencias el proyecto de la descentralización educativa que había iniciado el gobierno delamadridista, que finalmente dio como resultado la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica ( ANMEB ) en mayo de 1992 con los 31 Estados Federativos y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. En dicho pacto se

<sup>44</sup> SEP. Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación. Pág. 45

<sup>45</sup> Ibid. Pág. 35

establece que los gobiernos estatales deberán de encargarse de “ la dirección de los establecimientos educativos con los que la Secretaría de Educación Pública ha venido prestando, en cada estado y bajo todas sus modalidades y tipos, los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y para la formación de maestros, incluyendo la educación normal, la educación indígena y los de educación especial”<sup>46</sup>. En consecuencia, el Gobierno Federal traspasa y el gobierno estatal recibe los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles y el correspondiente financiamiento que la SEP había venido operando hasta ese entonces.

La transferencia de recursos no implica la desatención de la educación pública por parte del Gobierno Federal a través de la SEP, sino que al contrario refuerza y conserva ciertas atribuciones específicas para asegurar que la educación que se preste cumpla con los preceptos del Artículo Tercero Constitucional.

Las responsabilidades y atribuciones de los tres órdenes de gobierno: Federal, Entidades Federativas y Municipios quedó formalmente asentado en la Ley General de Educación, reformado en 1993.

A continuación describimos brevemente cada una de estas funciones según esta Ley

**Artículo 12.** Corresponde de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

I.- Determinar para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, a cuyo efecto se considerará la opinión de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos del artículo 48;

II.- Establecer el calendario escolar aplicable en toda la República para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica;

III.- Elaborar y mantener actualizados los libros de textos gratuitos, mediante procedimientos que permitan la participación de los diversos sectores sociales involucrados en la educación;

IV.- Autorizar el uso de libros de texto para la educación primaria y secundaria;

V.- Fijar lineamientos generales para el uso de material educativo para la educación primaria y la secundaria;

VI.- Regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica;

VII.- Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de educación inicial y preescolar que, en su caso, formulen los particulares;

VIII.- Regular un sistema nacional de créditos, de revalidación y de equivalencias, que faciliten el tránsito de educandos de un tipo o modalidad educativo a otro;

IX.- Llevar un registro nacional de instituciones pertenecientes al sistema educativo nacional;

X.- Fijar los lineamientos generales de carácter nacional a los que deban ajustarse la constitución y el funcionamiento de los consejos de participación social;

XI.- Realizar la planeación y la programación globales del sistema educativo nacional, evaluar a éste y fijar los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas locales deban realizar;

XII.- Fomentar, en coordinación con las demás autoridades competentes del Ejecutivo Federal, las relaciones de orden cultural con otros países, e intervenir en la formulación de

<sup>46</sup> SEP. Acuerdo Nacional para la Modernización... Pág. 8



programas de cooperación internacional en materia educativa, científica, tecnológica, artística, cultural, de educación física y deporte, y

XIII.- Las necesarias para garantizar el carácter nacional de la educación básica, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.

**Artículo 13.-** Corresponde de manera exclusiva a las autoridades educativas locales, en sus respectivas competencias, las atribuciones siguientes:

I.- Prestar los servicios de educación inicial, básica -incluyendo la indígena-, especial, así como la normal y demás para la formación de maestros;

II.- Proponer a la Secretaría los contenidos regionales que hayan de incluirse en los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica;

III.- Ajustar, en su caso, el calendario escolar para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, con respeto al calendario fijado por la Secretaría;

IV.- Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine;

V.- Revalidar y otorgar equivalencias de estudio de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, de acuerdo con los lineamientos generales que la Secretaría expida;

VI.- Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica;

VII.- Las demás que con tal carácter establezcan esta ley y otras disposiciones aplicables

**Artículo 14.-** Adicionalmente a las atribuciones exclusivas a que se refieren los artículos 12 y 13, corresponden a las autoridades educativas federal y locales, de manera concurrente, las atribuciones siguientes:

I.- Promover y prestar servicios educativos, distintos de los previstos en las fracciones I y IV del artículo 13, de acuerdo con las necesidades nacionales, regionales y estatales;

V.- Editar libros y producir otros materiales didácticos, distintos de los señalados en la fracción III del artículo 12;

VI.- Prestar servicios bibliotecarios a través de bibliotecas públicas, a fin de apoyar el sistema educativo nacional, a la innovación educativa y a la investigación científica, tecnológica y humanística;

VII.- Promover permanentemente la investigación que sirva como base a la innovación educativa, e

VIII.- Impulsar el desarrollo de la enseñanza tecnológica y de la investigación científica y tecnológica.

**Artículo 15.** El ayuntamiento de cada municipio podrá, sin perjuicio de la concurrencia de las autoridades educativas federal y locales, promover y prestar servicios educativos de cualquier tipo o modalidad. También podrá realizar actividades de las enumeradas en las fracciones V a VIII del artículo 14.

El gobierno de cada entidad federativa promoverá la participación directa del ayuntamiento para dar mantenimiento y proveer de equipo básico a las escuelas públicas estatales y municipales.

El gobierno de cada entidad federativa y los ayuntamientos podrán celebrar convenios para coordinar o unificar sus actividades educativas y cumplir de mejor manera las responsabilidades a su cargo<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> SEP. Artículo Tercero Constitucional y Ley Gral. de Educación. Págs. 54-59

Como puede apreciarse en los artículos 14 y 15 de la presente Ley, los Municipios tienen ciertas facultades para promover la acción educativa e incidir en la calidad de la misma, por lo que es preciso aprovechar esta coyuntura política y legal para buscar nuevas estrategias y modelos educativos que tiendan a fomentar y desarrollar las capacidades, conocimientos y habilidades del individuo mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje en la escuela para facilitarle la integración hacia la sociedad en forma productiva. En el ámbito de la Educación Indígena, los directivos escolares deberán buscar los canales de comunicación y las estrategias pertinentes para que conjuntamente entre escuela, sociedad y autoridades: educativa y municipal locales participen en programas cuya finalidad sea elevar la calidad de los servicios educativos.

Esta facultad de los Municipios tendrá que tomarse muy en cuenta por la administración escolar y sacar provecho de esta situación para decidir coordinadamente (Ayuntamiento y plantel escolar ) el rumbo que la educación debe seguir de acuerdo a las necesidades e intereses a nivel local, sin descuidar los requerimientos educativos a nivel nacional e internacional.

En materia de financiamiento, en el artículo 25 de la Ley General de Educación señala que deberá ser de manera concurrente entre el Gobierno Federal y las Entidades Federativas.

En el artículo 26 de la misma Ley, establece que el Gobierno de cada Entidad Federativa proveerá de los recursos necesarios a los Ayuntamientos para que cumplan con sus responsabilidades educativas.

En el artículo 32 se establece la equidad educativa como el derecho del individuo a recibir educación y asegurar su permanencia en la escuela. Además, en el Artículo 34, se establece la responsabilidad del Gobierno Federal de llevar a cabo programas compensatorios en aquellas Entidades Federativas que presenten mayor índice de rezago educativo.

En lo relativo a la participación de los padres de familia en la escuela, el artículo 65 de la presente Ley establece como derecho de los que ejercen la patria potestad o la tutela: obtener inscripción de sus hijos en las escuelas públicas (nivel básico ); colaborar con las autoridades escolares para la superación de los educandos y el mejoramiento de los establecimientos educativos, y participar en la conformación de la asociación de padres de familia y consejos de participación social, mismos que funcionarán en cada municipio y podrán proponer en forma coordinada y consensada con el centro escolar todas aquellas acciones que tiendan a elevar la calidad de los servicios educativos<sup>48</sup>.

Salvo estas características distintivas de la administración de la educación (centralizada, desconcentrada, descentralizada y el nuevo federalismo educativo ), en materia de estudios teóricos e incorporación de principios administrativos para elevar la calidad educativa poco se ha hecho y es por ello que existen serias carencias de los directores escolares para planear, organizar, dirigir, integrar o coordinar y controlar toda la acción educativa. En forma más concreta, esta deficiencia se observa más en las áreas rurales e indígenas, donde el director y en este caso el administrador escolar, poco uso hacen de los principios administrativos, ya que sólo se basan de la experiencia y la buena intuición para conducir una organización escolar, además muchos de ellos cumplen una comisión temporal y no tienen la plaza para desempeñar la función administrativa y caen en el desánimo porque la comisión no representa mejoras salariales y sin embargo, si representa mayor compromiso y responsabilidad con la tarea educativa. Esta situación, aunado a la falta de cursos específicos a la tarea administrativa,

---

<sup>48</sup> Véase funcionamiento de los consejos de participación social en los artículos 68-73 de la Ley General de Educación.

hacen que el producto de la acción educativa sea de deficiente calidad, fenómeno que se refleja en el bajo índice del rendimiento escolar de los alumnos.

## 2.5.- La Administración de la Educación Indígena.

La Educación Indígena es una tarea sumamente difícil y ha sido posible edificarla gracias al interés de pensadores ilustres y eminentes políticos ( Ignacio Manuel Altamirano, Ignacio Ramírez, Justo Sierra, José Vasconcelos, Moisés Sáenz; Benito Juárez y Lázaro Cárdenas ) quienes propugnaron siempre por brindar educación a los indígenas, de acuerdo a sus problemas y necesidades particulares y de acuerdo también a las exigencias del desarrollo nacional.

En los años inmediatos a la Conquista, la Educación Indígena "fue humanitaria y evangelizante; desde fines del siglo XVI hasta mediados del siglo XVIII, catequística y compulsiva; a partir de entonces y prácticamente hasta la Revolución de 1910, opresiva y verbalista"<sup>49</sup>

La Educación Indígena durante los primeros años del México Independiente no tuvo impulso, sin embargo, en lo ideológico se lograron algunos avances, sobre todo al triunfo de las ideas liberales que se cristalizaron en las Leyes de Reforma del gobierno Juarista ( 1859 ) aunque no se llevaron a la práctica, puesto que el porfiriato poco apoyó proyectos relacionados a los indígenas.

Es a partir de 1910 en que se inicia un proceso ascendente de impulso a la Educación Indígena; en 1911 se crean algunas escuelas rudimentarias destinadas a los individuos de raza indígena. Ya en 1921, al fundarse la Secretaría de Educación Pública ( SEP ) se incluyen dentro de sus acciones la Educación y Cultura para la Raza Indígena; se nombran maestros misioneros para que fundaran escuelas rurales federales o Casas del Pueblo; se crean las Normales y las Misiones Culturales, cuerpos que servirían para capacitar a los maestros en servicio; se consolidan los primeros grupos de supervisores y se funda la Casa del Estudiante Indígena. Sin embargo el principal obstáculo que encontraron los maestros al querer educar a los grupos indígenas para que abrazaran la cultura nacional y un idioma común ( español ) para todos los mexicanos fue la existencia del monolingüismo indígena, situación que frustró la labor educativa, porque se les exigía a los maestros que no emplearan la lengua indígena en el proceso de la enseñanza-aprendizaje.

En 1936, el Presidente Cárdenas crea el Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas, con el propósito de atender problemas de tipo agrario y educativo. Se implanta la Educación Bilingüe ( empleo de la lengua indígena en el proceso de enseñanza-aprendizaje ) en la región tarahumara de Chihuahua, cuyo diseño y ejecución del proyecto estuvo a cargo del Profr. José Hernández Labastida.

En 1939 se fortalece la doctrina indigenista, con motivo de la celebración de la Conferencia Nacional de Educación, convocada por el Sindicato de Trabajadores de la Educación de la República Mexicana que entre sus puntos principales reconoce la diversidad de los problemas indígenas y la necesidad de amoldar su programa y sus métodos a las realidades etnológicas de cada ambiente indígena, además de reconocer el derecho que tienen los indígenas para que se les respete su idioma y sus costumbres, por tanto, las escuelas rurales indígenas deberían ser atendidas por maestros nativos, conocedores del idioma.

<sup>49</sup> SEP. México Pluricultural... Pág. 49-50

En 1944 se promueve la elaboración de cartillas bilingües para castellanizar a los indígenas y atender el problema del analfabetismo.

En 1947 desaparece el Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas y sus servicios son incorporados a la SEP como una unidad administrativa más.

En 1948, para dar cumplimiento a acuerdos internacionales suscritos por México, aprovechar la rica y propia experiencia indigenista y concretar las inquietudes de los científicos sociales ( Moisés Sáenz, Julio de la Fuente, Gonzalo Aguirre Beltrán y Alfonso Caso ), se crea el Instituto Nacional Indigenista ( INI ).

A partir de 1951, el INI crea los Centros Coordinadores Indigenistas en diferentes puntos de la República Mexicana; las funciones de estos centros sería el de coordinar la acción educativa considerando el bilingüismo ( uso del español y lengua indígena ) en el proceso de la enseñanza-aprendizaje y tomando en cuenta las necesidades, intereses y aspiraciones de la comunidad, relacionados con el mejoramiento ambiental, fomento agropecuario, recreación, defensa de los bienes y derechos y el rescate, conservación y desarrollo de las manifestaciones culturales autóctonas con la valiosa participación de promotores y maestros indígenas, quienes son conocedores de su realidad social y cultural .

En 1963 con el fin de acabar con los problemas del rezago de las comunidades indígenas, la SEP convocó a la VI Asamblea Nacional Plenaria del Consejo Nacional Técnico de la Educación donde se consensó que había que fomentar el modelo educativo del INI, porque sólo así se podría reducir los índices del problema del rezago educativo<sup>50</sup>.

Tenemos entonces así que la SEP asumió esta responsabilidad en forma más contundente desde 1964, creando así el Servicio Nacional de Promotores Culturales Bilingües, cuyo modelo educativo reconocía la necesidad de emplear la enseñanza bilingüe para castellanizar y educar a todos los grupos indígenas.. En este esfuerzo se centró la acción educativa de 1964 a 1978, porque se pensó que de este modo, el indígena se integraría a una vida más productiva en el aspecto económico y que se traduciría en el progreso mismo del sujeto y de la sociedad mexicana..

En esta última fecha ( 1978 ) se crea la Dirección General de Educación Indígena (DGEI), cuya misión principal es de dar viabilidad al proyecto educativo nacional destinado a los indígenas, además de normar, supervisar y evaluar estos servicios. Desde ese entonces a la fecha, se han hecho serios intentos por adaptar el curriculum de educación primaria vigente a nivel nacional, de modo que los indígenas puedan integrarse al conocimiento de la ciencia y la tecnología y elevar su calidad educativa que se traduce en una calidad de vida.

Hoy en la actualidad, la Educación Indígena está a cargo de los Institutos Estatales de Educación Pública de cada Entidad Federativa de acuerdo al pacto establecido en el ANMEB y la Ley General de Educación, pero cuyo organismo articulador a nivel nacional sigue siendo la Dirección General de Educación Indígena, perteneciente a la SEP.

Como se ha visto, la Educación Indígena no está ajeno a las distintas modalidades que ha adoptado la SEP para coordinar la acción educativa a nivel nacional, por lo que hoy en el momento presente, según enfoque del Nuevo Federalismo Educativo, se abre un abanico de oportunidades para que los directores indígenas de Educación Primaria, maestros, alumnos, padres de familia y organismos de los distintos estratos sociales propongan nuevas alternativas del cómo mejorar la Educación Indígena.

---

<sup>50</sup> Ibid. Págs.49-57

## CAPITULO III.

### 3.-MARCO REFERENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA INDÍGENA Y SU PROSPECTIVA ( 1995 - 2000), ZONA ESCOLAR 23, OAXACA.

En este capítulo se abordan los siguientes temas: importancia de la educación, los diversos problemas educativos y las medidas institucionales que se han adoptado para solucionarlos. En este mismo capítulo se vierte la serie de problemas administrativos con sus respectivos fundamentos Teórico- Metodológicos, aplicando las fases del Proceso Administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control

#### 3.1.-Importancia de la educación.

La educación desde un enfoque funcionalista y sociopolítico siempre se ha concebido como elemento fundamental para el progreso económico, político y social de la sociedad mexicana. El estado vía la educación pretende transformar a los individuos hacia mejores niveles de vida, mejores salarios y hacia una vida más digna, más sana y decorosa. Para muchos, la educación es sinónimo de movilidad social y brindar este servicio ha sido preocupación constante para muchos pensadores y filósofos. Así tenemos que durante el siglo XIX hombres como Ignacio Manuel Altamirano pugnaban ya por una educación para todos. Más tarde, en los albores del siglo XX, Justo Sierra y José Vasconcelos lucharon porque la educación llegara a todos los rincones del país sin menoscabo de las culturas indígenas, ni diferencias de credo, raza ni condición social; en suma, se quería una educación masiva que beneficiara a todos los mexicanos. Así con esta encomienda surge la Secretaría de Educación Pública en 1921, que entre sus atribuciones y responsabilidades sería el de normar y coordinar la Educación Pública nacional, en sus niveles básica, media superior y normal y en sus distintos tipos ( formal e informal ) y modalidades ( educación abierta y escolarizada).

Más específicamente, la educación formal básica es la que se considera como la plataforma elemental que moldea y determina pautas de comportamiento del ser humano, y es ahí donde se adquieren los conocimientos, los valores, las aptitudes y actitudes con carácter crítico, reflexivo, analítico, creativo y humanístico basados en el conocimiento y progreso científico que han de guiar toda acción humana en el futuro. Esta educación necesariamente se imparte en la escuela.

Sin embargo, como las necesidades sociales van cambiando, el enfoque del sistema educativo también cambia, adecuándose a los requerimientos sociales, económicos y políticos del momento y es en las instituciones educativas donde se vierten y reflejan estos cambios.

Las instituciones educativas sufren transformaciones profundas en el curso de la evolución de las sociedades, puesto que están vinculados a ellos dos aspectos de primer orden de la vida social. Por una parte son, si no los únicos, sí los más desarrollados centros de transmisión del conocimiento de las técnicas de producción, aunque éstas pueden ser aprendidas en el hogar, en el taller, en el campo, en la fábrica, en el ejercicio profesional, pero la escuela, en sus distintos niveles, proporciona su conocimiento más depurado, sistemático y complejo, las funda científicamente, y estimula y potencia su desarrollo.

Como segundo aspecto, las instituciones educativas son también los centros más desarrollados para la transmisión de los principios de la reproducción de la sociedad, tanto en

sus aspectos más positivos y negativos. " Estas instituciones educativas inculcan, desde edades muy receptivas, la tradición, la historia, la moral, el derecho, las concepciones y valores artísticos, las creencias, el sentido del deber, la lealtad patriótica, los significados del mundo simbólico, las bases de la jerarquía social, las supersticiones, los prejuicios, el odio, el fanatismo, el amor, la solidaridad, el sentido de la cooperación (... ) En la escuela está el germen del futuro mediato y del inmediato, (...) está el pasado y futuro de la sociedad"<sup>51</sup> Actualmente, en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (...) "se considera a la educación factor estratégico del desarrollo, que hace posible asumir modos de vida superiores y permite el aprovechamiento de las oportunidades que han abierto la ciencia, la tecnología y la cultura de nuestra época"<sup>52</sup>

Así pues, a la educación se le atribuye un papel fundamental que sacará al hombre de las cadenas del subdesarrollo, sin embargo, la realidad manifiesta que las inequidades educativas están presentes en nuestro pueblo mexicano. así se reconoce en el mismo Programa de Desarrollo Educativo 1995- 2000 en donde asienta que la educación básica no llega a todos, "2 millones 514 mil mexicanos de entre 6 y 14 años no asistían a la escuela "<sup>53</sup> en 1990 y en 1995, la estimación de esta misma población era de 2 millones de niños. Los datos registran que donde más se observan estas deficiencias son en los Estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca. El rezago educativo, la falta de financiamiento suficiente, infraestructura adecuada y la calidad educativa son problemas que aún faltan por resolver,

Pero no sólo para el Estado Mexicano es importante la educación sino que también a nivel global, el discurso versa que los países podrán salir del subdesarrollo vía la educación, así se puede apreciar en la siguiente cita " (...) la educación es un " componente vital del desarrollo nacional ", porque le da a la gente la oportunidad de " volverse más productivos, escapar a la pobreza e improvisar la calidad de sus vidas ". La educación incrementa también la capacidad de "managers, ingenieros y científicos para inventar y adaptar tecnologías. Refuerza la identidad nacional y profundiza las raíces sociales y culturales. En breve, aumenta la capacidad de los ciudadanos para participar en el desarrollo, beneficiarse de los servicios de salud y planeación familiar y para proteger y mejorar la ecología"<sup>54</sup>

En forma más concreta y específica y dentro de los límites en que se inserta el presente estudio, la educación tiene un peso fundamental para potenciar el desarrollo de la comunidad oaxaqueña, así tenemos que en el 4o. Informe de Gobierno del Lic: Diódoro Carrasco Altamirano expresa que " Los Oaxaqueños conferimos a la modernización educativa especial atención. La entendemos como el principal instrumento para llevar a cabo las transformaciones profundas en lo social, lo político, lo económico y lo cultural.

En materia educativa nuestros retos consisten en aumentar el nivel promedio de escolaridad, abatir el analfabetismo, mejorar los niveles de eficiencia de los educandos, ampliar la cobertura y elevar la calidad de los servicios, adecuar los programas educativos, vinculándolos a las necesidades económicas y sociales presentes y futuras de la comunidad"<sup>55</sup>.

Ante estos problemas que enfrenta el sistema educativo estatal oaxaqueño, es pertinente precisar que en la presente investigación, el papel del supervisor y director escolar se

<sup>51</sup>LÓPEZ AUSTÍN, Alfredo. *De la Educación de los Antiguos Nahuas I*, págs. 42-43

<sup>52</sup>PODER EJECUTIVO FEDERAL. *Op. Cit.*, Pág. 9

<sup>53</sup>Ibid, Pág. 22

<sup>54</sup>CHOMSKY, Noam y DIETERICH, Heinz. *La Sociedad Global ...* Pág. 83

<sup>55</sup>GOBIERNO DE OAXACA. *Cuarto Informe de Gobierno*. Pág. 189-190.

consideran determinantes para incidir en algunos de estos problemas: mejorar los niveles de eficiencia de los alumnos, adecuar los planes y programas educativos al contexto regional sin descuidar el contexto federal e internacional, disminuir los índices de deserción, ausentismo y reprobación escolar, variables que se asocian a la calidad educativa, aunque existen otros que escapan al control de la acción administrativa que más adelante se mencionarán.

Merece reconocer que se han hecho esfuerzos considerables por parte del gobierno oaxaqueño para resolver estos problemas, así tenemos que en educación primaria la cobertura se elevó a 94% en 1996; la eficiencia terminal es el 70.4% y el índice de analfabetismo se redujo a 23 %..

Para el ciclo 1995-1996 se registró una matrícula de 644 mil 952 niños. Se otorgaron becas a 41 mil 713 becas para disminuir la deserción escolar. Para elevar la calidad educativa se distribuyeron 2,250 paquetes de material didáctico, se han editado libros y guías didácticas para el maestro y paquetes compensatorios para aquellos que trabajan en zonas de alta marginación<sup>56</sup>. Además, para garantizar la permanencia en las escuelas siguen funcionando los albergues escolares en donde se les brinda a los niños alimentación y hospedaje.

En Educación Primaria Indígena la población atendida para el ciclo escolar 1995-1996 fue de 147,061 alumnos entre los cuales 70,131 lo conforman los niños y 76 930 las niñas<sup>57</sup>

Cabe pues señalar que la educación en Oaxaca es de atención prioritaria puesto que en ella se tiene fincada la esperanza del mañana. Pese a lo anterior, los retos que aún hay que enfrentar son múltiples para brindar una educación de calidad, por lo que el trabajo de los directores , supervisores y docentes son determinantes para sacar a los futuros jóvenes que han de ser baluarte del pueblo oaxaqueño, obviamente con la participación corresponsable de los padres de familia, autoridades educativas, autoridades municipales y sociedad en su conjunto para buscar alternativas, estrategias y mecanismos de acción que garanticen la permanencia de los niños en la escuela y que los conocimientos adquiridos les sirvan para resolver necesidades individuales y colectivas en los diversos aspectos de la vida.

---

<sup>56</sup> Ibid. Págs. 191-193.

<sup>57</sup> SEP. Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional. Pág. 146.

### 3.2.-Situación Real de la Educación Primaria en el Estado de Oaxaca.

A pesar de la importancia que el Gobierno Federal y el Gobierno de Oaxaca atribuyen a la educación, concibiéndola como factor estratégico de desarrollo económico, político y social; que fomenta la adquisición de los conocimientos básicos para una integración positiva al mundo de la competencia científica y tecnológica que caracteriza hoy a la modernización, los problemas y deficiencias que aún faltan por resolver en materia educativa son múltiples, así se reconoce tanto en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 del Ejecutivo Federal como en el Cuarto Informe de Gobierno del Lic. Dióforo Carrasco Altamirano, presentado en septiembre de 1996. En este Informe se resalta la necesidad de superar en Educación Primaria los siguientes problemas:

- Aumentar el nivel promedio de escolaridad.
- Abatir el analfabetismo.
- Mejorar los niveles de eficiencia de los educandos.
- Ampliar la cobertura educativa.
- Adecuar los Planes y Programas Educativos con base a las necesidades, económica, social y política del Estado y de los propios grupos étnicos.
- Elevar la calidad de los servicios educativos.
- Ampliar y adecuar la infraestructura de los espacios educativos.
- Disminuir los índices de deserción escolar y ausentismo.
- Disminuir el índice de reprobados<sup>58</sup>.

En fechas más recientes, la movilización masiva y plantón de maestros de las Entidades Federativas: Oaxaca, Guerrero, Michoacán, Tlaxcala y D.F en la Ciudad de México, del 1o.al 31 de mayo del año en curso (1997 ), puso una vez más en evidencia los serios problemas que enfrenta el sector educativo a nivel nacional. Aunque las demandas fueron un tanto diferentes de lo que oficialmente se reconoce, entre los cuales podemos mencionar: el bajo salario del maestro; la insuficiencia de los libros de textos gratuitos y, en general, la insuficiencia de recursos económicos para materiales de apoyo pedagógico, becas y paquetes alimenticios para los alumnos en extrema pobreza, son factores que de algún modo interfieren en la permanencia de los mismos en la institución escolar, por consiguiente, aumentan los índices de deserción y reprobación escolar; éstos aunado a la existencia de infraestructuras poco adecuadas para llevar a cabo la practica pedagógica, conducen en definitiva a la baja calidad educativa.

#### 3.2.1.- Situación Real de la Educación Primaria en la Zona Escolar 23

Cuando aterrizamos al campo real de los hechos, los problemas antes mencionado son aún más acentuados, tal es el caso de la Zona Escolar Núm. 23 de Educación Indígena en el Estado de Oaxaca, donde los niveles de eficiencia y rendimiento académico de los educandos son realmente bajos, situación que se manifiesta cuando los alumnos quieren ingresar a otras instituciones de educación secundaria, ya que en ocasiones tienen que realizar un curso propedéutico de un año para hacer la nivelación académica con los alumnos que vienen de

<sup>58</sup> GOBIERNO DE OAXACA. *Op. Cit.* Pág. 190.



otras escuelas y cursar posteriormente el primer año de educación secundaria; como caso ejemplo, podemos citar a la Escuela Secundaria de Matagallinas, fundación Ford, que funciona en la comunidad de San Pedro y San Pablo Ayutla, por lo que la situación, es realmente preocupante..

El problema del bajo rendimiento y eficiencia terminal de los alumnos se reconoce ya desde algunos años, sin embargo esta situación no ha mejorado mucho en la actualidad (1997), véase en anexos el Concentrado Estadístico de Educación Elemental de Fin de Cursos. Así, Guevara Niebla, en su libro de la Catástrofe Silenciosa maneja que el bajo rendimiento académico se refleja en las calificaciones de los alumnos en exámenes que los interrogan sobre los contenidos de los planes de estudio que han cursado. Los exámenes de admisión que se aplican para el ingreso a secundaria de escuelas públicas, arrojan calificaciones promedio reprobatorias.<sup>59</sup>

De igual modo reconoce la baja eficiencia terminal de los alumnos que en el momento presente se manejan cifras de entre 60 a 70 %, es decir, que de cada cien alumnos que ingresan a la primaria logran terminar de entre 60 a 70 alumnos, sin embargo en las zonas indígenas esta cifra de la eficiencia terminal es más baja. Asimismo, el problema que hay detrás de todo esto es la “ endeble formación del magisterio, actualización deficiente de sus conocimientos y, sobre todo, mala supervisión de su desempeño en el aula, una de las carencias centrales de nuestro sistema educativo”<sup>60</sup>. La mala supervisión significa o da la idea de una inadecuada administración.

Los problemas están ahí presentes y sin embargo en los diversos discursos de carácter político siempre se enfatiza la importancia de que los niños accedan a una mejor educación. En el caso específico de Oaxaca se dice que la atención a los niños y a las niñas son una prioridad. “ Continuaremos trabajando para hacer de su infancia una etapa que permita su desarrollo, con pleno respeto a su integridad, propiciando un ambiente de armonía y de confianza; que propicie su disfrute y los encauce a compartir los beneficios y compromisos de la vida comunitaria ”<sup>61</sup>

¿ Pero qué hacer entonces con estos problemas que mencionan tanto la parte oficial como la disidencia magisterial y que no se circunscriben sólo a nivel local, sino que se reconoce por diferentes fuentes informativas que los problemas antes mencionados son de carácter nacional ?.

En este trabajo de Tesis se considera que es posible incidir en algunos de estos problemas mediante una administración escolar más acertada, evitando el uso inadecuado de los escasos recursos, optimizando su aprovechamiento y rendimiento y, buscando en forma conjunta con los padres de familia, las autoridades educativas locales, las autoridades municipales, los directivos, docentes, alumnos y demás organismos sociales, alternativas que garanticen la permanencia de los alumnos en las escuelas y eleven su nivel de aprovechamiento académico, asegurando así una calidad educativa. Pero ello requiere el dinamismo y liderazgo del director o administrador escolar para que logre coordinar eficazmente al conjunto del personal docente, integrar a los diferentes agentes en la labor educativa y aprovechar racionalmente los recursos con que cuenta la Escuela Primaria Indígena. Esto sólo será posible si se aplica con sapiencia una serie de técnicas y métodos

<sup>59</sup> GUEVARA NIEBLA, Gilberto. *La Catástrofe Silenciosa*, Pág. 15

<sup>60</sup> *Ibid.*, Pág. 18

<sup>61</sup> GOBIERNO DE OAXACA. Op. Cit. Pág. 154

administrativos, relativos a la planeación, organización, integración, dirección y control escolar, a fin que la tarea educativa se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Los problemas en el que consideramos se puede incidir si se labora con compromiso, responsabilidad, adecuada coordinación y articulación de todos los elementos y recursos que intervienen en la acción educativa y se logra la participación corresponsable de los alumnos, padres de familia, autoridades educativas locales y municipales, podrían ser los siguientes: aumentar el aprovechamiento académico de los alumnos; mejorar los niveles de eficiencia terminal de los mismos; adecuar los Planes y Programas de Estudios de Educación Primaria con base a las necesidades económicas, sociales y políticas reales del grupo étnico en donde se imparte la educación a fin de conservar su cultura, su tradición, los usos, valores y formas de vida en general, pero sin descuidar los requerimientos del contexto estatal, federal e internacional para no caer en una parcelación y enclaustramiento educativo local; disminuir los índices de deserción, ausentismo y reprobación escolar mediante la instrumentación adecuada de estrategias y medios a nivel local en la medida de lo posible, que garanticen la permanencia y formación integral de los niños en la escuela, y se logren en el educando la formación de una conciencia solidaria, humanística y productiva, que en el futuro sirvan como ejes de desarrollo social, económico y político. Éstos son compromisos que deben ser resueltos inteligentemente por la administración escolar de Educación Primaria Indígena en el momento actual.

“El director de escuela de educación primaria bilingüe debe tener como preocupación diaria, y permanente el abatir los índices de deserción y reprobación que se presenten en los grupos escolares”<sup>62</sup>. Entre las acciones que se sugieren está la motivación de los padres de familia para que envíen constantemente sus hijos a la escuela; promover actividades que motiven a los alumnos ( concursos de conocimientos, excursiones, eventos deportivos y culturales, participación activa en actividades de producción y mejoramiento ambiental, etc.); intercambio de materiales didácticos de grados afines a nivel interno y externo; reunión periódica con la Asociación de Padres de Familia; hacer evaluaciones constantes de aprovechamiento académico de los alumnos y realizar reuniones de concientización y convencimiento con la comunidad en general, destacando la importancia de la educación para auspiciar mejores condiciones de vida.

Existen otros factores externos que son difíciles de ser controlados por la administración escolar, como son el caso del financiamiento, las características socioeconómicas del niño, los problemas físico y psíquicos del educando y la construcción de infraestructura adecuada para la práctica pedagógica, que indudablemente condicionan la calidad educativa; sin embargo, no significa pasarlos por desapercibido en la gestión escolar, sino que se ha de procurar se busquen estrategias y recursos en forma conjunta por los distintos entes que participan en el servicio educativo directa o indirectamente.

Se reconoce que hasta hoy, los directores escolares han realizado su labor basado sólo en las experiencias de su práctica pedagógica (muy rica por cierto), por lo que su labor resulta no de mucha calidad a pesar del esfuerzo que realizan para coordinar eficazmente los recursos y elementos de la comunidad educativa y por brindar una educación de calidad a todos los alumnos que llegan al centro escolar en donde ellos dirigen.

De aquí entonces la trascendencia que tiene el conocimiento de los principios administrativos en la función directiva para poder dirigir y coordinar exitosamente una

---

<sup>62</sup> SEP. Manual del Director de la Escuela de Educación Primaria Bilingüe. Pág. 56

organización escolar, ya que esta función es el eje principal para que el sistema escolar funcione dentro de los límites de la eficiencia y eficacia y cubrir los objetivos educacionales mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos con que cuenta la institución escolar, es decir, de manera integral. Por ello la insistencia de que los supervisores y directores dominen las técnicas de planeación, organización, integración, dirección y control escolar, y que los esfuerzos se enfoquen al aspecto pedagógico, porque la función primordial de la escuela es formar a los niños y jóvenes del futuro potenciando todas sus capacidades y esto sólo es posible lograrlo mediante una adecuada administración y ejecución de la práctica pedagógica. Ello implica, que el director y el docente deben accionar pensando siempre en el aspecto sustantivo de la escuela, que es la conducción eficiente y eficaz del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos a fin de cumplir con los objetivos educacionales de acuerdo a las necesidades reales tanto local, estatal, federal e internacional, buscando estrategias, recursos y mecanismos que garanticen la formación integral de los niños ( desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales del niño), para que sean creativos, reflexivos, críticos, analíticos, pero sobre todo, humanísticos.

Con una educación que forme a sujetos creativos se estará en posibilidades de descubrir y proponer nuevos valores y modos de ser y de existir, es decir, tendremos el camino forjado para descubrir e inventar conocimientos que nos ayuden a resolver nuestros problemas y necesidades positivamente.

Al formar sujetos reflexivos, se estará forjando individuos comprometidos con su realidad, con sus aspiraciones y por consiguiente serán más responsables y propiciará colectivamente una mejora en todos los ámbitos de la vida social, política y económica.

Ser sujetos críticos y analíticos implica tener una mente abierta, plural, capaz de entender la complejidad humana y la naturaleza misma para incursionar en nuevos campos del conocimiento y la producción, ya que el hombre tiene la potencialidad y la capacidad suficiente para modificar y aprovechar el medio conforme a sus problemas y necesidades más apremiantes.

Finalmente, si la educación no forma a los sujetos con principios morales y humanísticos, difícilmente se hablará de una sociedad unificada, comprometida, libre de las corrupciones y de los vicios que atentan contra la integridad física y moral de todos los demás miembros de la comunidad o nación.

Tenemos así que la tarea educativa no es tan fácil, sino que hay un compromiso que va más allá de lo que cualquier hombre ordinario realiza, puesto que en la educación está fincada la esperanza del mañana y se considera como la piedra angular para potenciar mejores niveles de vida en lo social, político y económico.

Pero educación es un término en abstracto y requiere de elementos y sujetos quienes estén comprometidos con esta noble tarea, de aquí entonces que en el presente trabajo de investigación, se concibe a la acción de los directivos escolares como el eje motor que mueve a todo el sistema escolar a su cargo. Dependiendo de la capacidad y habilidad con que se conduzca el director de escuela para facilitar canales de comunicación, articulación, asesoramiento, participación y coordinación de todos los elementos y recursos que se emplean en la acción educativa, derivará en la eficiencia y eficacia del plantel escolar y de la calidad de la educación.

“Los directores considerados como eficaces por sus superiores y por sus profesores buscan la comunicación frecuente y completa, dedicando una especial atención a sus relaciones con los demás dentro de la organización. Tales directores serán probablemente

sociales, amables, sensibles, seguros de sí mismo, además de poseer bastante facilidad de palabra”<sup>63</sup>. Asimismo, los centros escolares que son eficaces “ casi siempre se puede indicar que el liderazgo del director es la clave del éxito”<sup>64</sup>

Así entonces, el director le compete vigilar y sugerir a los docentes que se desempeñen de la mejor forma en el proceso de enseñanza-aprendizaje; le corresponde vigilar que los espacios educativos estén en condiciones óptimas para desempeñar la práctica pedagógica; gestionar que los recursos sean suficientes para el desarrollo elemental de las actividades educativas; velar porque la escuela tenga buena imagen y presencia ante la comunidad en donde opera; velar que haya orden y disciplina tanto por los alumnos como por parte de los maestros, etc.

Con toda esta magna tarea que tiene encomendada la dirección escolar, es de mucho valor que el director escolar conozca además los principios sobre manejo de personal, responsabilidad, liderazgo, ejercicio de autoridad, tipo ideal del director, sus aptitudes y actitudes que debe reunir, etc. y ser consciente de que el sistema escolar que preside es un organismo complejo en donde interactúan una serie de elementos como son los docentes, alumnos, padres de familia, autoridades educativas locales y municipales; recursos de diversa índole como los financieros, los materiales, los técnicos ( contenidos educativos, manejo y elaboración de materiales didácticos ) y todos los demás materiales que tienen aplicación directa dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyos elementos y recursos requieren una adecuada administración para que la escuela funcione en forma eficiente y eficaz.

Pero además el director escolar no debe perder de vista que la escuela no se encuentra al margen de los acontecimientos sociales, económicos y políticos que se suscitan en el contexto regional como a nivel macroregional, porque estas circunstancias de alguna o de otra forma inciden en la realización óptima o deficiente de los objetivos educacionales que se pretenden lograr. De aquí entonces que el director escolar debe ser un visionario y emprendedor, ello significa adelantarse a los acontecimientos que están por venir, pero esta tarea no es tan sencilla, sino que implica la constante preparación del directivo escolar, porque sólo así podrá visualizar nuevos escenarios, nuevos mecanismos de financiar la escuela y nuevos métodos del cómo lograr mejor y eficazmente los objetivos educacionales.

“El directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el Estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos que es una educación de suficiente calidad que coadyuve a elevar sus condiciones de vida”<sup>65</sup>

El directivo escolar al administrar un plantel tiene la función de integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos que intervienen en la escuela, pues en ella cobran vida los contenidos y materiales educativos y se facilita la interacción entre los alumnos, maestros, padres de familia y sociedad en general.

Si los directivos no cuentan con los elementos y conocimientos básicos administrativos y técnico-pedagógicos difícilmente podrán realizar bien su labor aunque tengan el entusiasmo y la buena voluntad de servir de la mejor forma posible. Sólo para ejemplificar, difícilmente podríamos esperar la victoria de un ejército en una batalla si no se les dota de las armas, equipo y provisiones necesarias para hacer frente al enemigo.

<sup>63</sup> OWENS, Roberto G. *Op. Cit.*, Págs. 148-149

<sup>64</sup> P. R., Pascual. et.al. *El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes*, Pág. 28

<sup>65</sup> SEP. *Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe*, Pág. 11

Por esta razón, a los directores escolares se les deberá brindar una constante asesoría y preparación a fin de dotarles de nuevos principios y enfoques administrativos que les ayuden a fomentar una cultura administrativa y los motive para eficientizar su labor, porque sólo así podrán prestar un servicio educativo de calidad. En este caso, será tarea y responsabilidad de los supervisores de zonas escolares gestionar y organizar cursos enfocados a gestiones administrativas con el fin de elevar la calidad de esta labor. Como propuesta se sugiere que se organicen cursos colegiados entre supervisores, directores y docentes para que conjuntamente enriquezcan sus conocimientos y prácticas tanto administrativas como pedagógicas.

Es necesario la asesoría y preparación constante de los directivos escolares porque se ha dicho en los distintos medios informativos que ellos presentan graves deficiencias. La mayoría de los directivos en la zona escolar son maestros normalistas y cumplen sólo una función temporal, véase en anexos el Directorio de Personal. En el Programa para la Modernización de la Educación Indígena, se reconoce que los supervisores presentan serias deficiencias, gran parte de ellos "muestran carencias técnicas y de formación que los limita para brindar el apoyo y asesoramiento necesarios a los maestros de grupo. Además, su labor se ve minimizada en el aspecto técnico-pedagógico por las múltiples tareas administrativas que deben realizar, así como por la diversidad de servicio que atienden y la escasez de presupuesto para visitas periódicas a los diferentes centros de trabajo"<sup>66</sup>. En este caso, se recomienda para cada centro escolar de organización completa, se asigne una secretaria ejecutiva para la elaboración de documentos, y se dote de computadoras para eficientizar el manejo de los documentos educativos.

Si estas son las deficiencias que presentan los supervisores, en los directores escolares se acentúan más estas carencias, sin embargo, como se ha dicho en apartados anteriores, no debe ser una justificación para no realizar nada, sino que debemos buscar conjuntamente alternativas del cómo hacer que la labor administrativa de los directores se enriquezca cada día más y se asimilen las técnicas administrativas que serán en beneficio de una mejor educación, que lógicamente, redundará en beneficio de los niños indígenas.

Aquí se podría cuestionar la afirmación de que la función administrativa puede incidir en los problemas de la eficiencia de los alumnos, la deserción, ausentismo y reprobación escolar para elevar la calidad educativa, puesto que muchos dirán que la eficiencia de los alumnos depende en última instancia del desempeño académico de los maestros y también de la realidad socioeconómica del niño, mientras que la deserción, ausentismo y reprobación escolar pueden estar ligados más bien a las relaciones y problemas familiares y de otros factores externos, lo que difícilmente podrían solucionarse por parte de la administración escolar; a lo que se responderá que indudablemente estos factores influyen, pero que es mayor el grado de incidencia cuando los directores escolares se muestran apáticos e indiferentes por mejorar los niveles educativos, es decir, si el director escolar no muestra dinamismo y aplomo en sus acciones, los docentes difícilmente harán de su labor una actividad de calidad.

---

<sup>66</sup> SEP y DGEI. Op. Cit. Pág. 17

### 3.3.-Acciones y estrategias institucionales implementadas para abatir los problemas educativos.

Las acciones que se han implementado hasta hoy, tal como se menciona en el Programa de Desarrollo Educativo ( 1995 -2000 ) del Gobierno Federal y en forma específica como lo señala el Gobernador del Estado de Oaxaca en su Cuarto Informe tienden a aminorar los problemas antes mencionados; dentro de estas acciones destacan las siguientes:

#### 3.3.1- Apoyo a alumnos:

- Dotación de Becas a los alumnos de escasos recursos para asegurar su permanencia en las escuelas.

En este rubro podemos señalar, que la dotación de becas que menciona el Gobierno de Oaxaca es realmente limitado, ya que para cada centro escolar solamente se asignan becas para un limitado número de alumnos, por lo que no cubre la necesidad real que la escuela tiene, puesto que la mayoría de los alumnos carecen de recursos económicos suficientes, debido a que la actividad principal del seno familiar se centra en la producción agrícola y ésta sólo se emplea para fines de autoconsumo, por lo que no representan ingresos económicos para la familia, lo que hace entonces que los gastos para financiar la educación de los niños sean incipientes por parte de los padres de familia; sin embargo, esta situación no debe ser una justificación para descargar la responsabilidad educativa sólo en el Estado y cruzarnos de brazo para dejar a muchos niños sin los beneficios de la educación, puesto que en la actualidad debe ser una actividad compartida y corresponsable, entre familia, sociedad, autoridades educativas local, estatal y federal, por lo que debería de buscarse nuevas formas de financiar la educación de los niños indígenas a nivel local. Aquí la función directiva es importante para proponer estrategias de acción del cómo obtener financiamiento adicional del asignado por el Estado. Como sugerencias podrían ser: trabajar una parcela escolar, formar un fondo comunitario local con aportación voluntaria de la sociedad para financiar la educación de los niños en extrema pobreza, crianza de aves, cultivo de hortalizas, rifas, bailes, etc. cuyas actividades completarían la formación de los alumnos y representarían a la vez ingresos para la institución escolar, pero cuyos fondos deben asignarse a objetivos específicos y que su manejo sea claro para evitar fricciones con los padres de familia, los donadores y sociedad en general. Esto implica desde luego un mayor compromiso por parte de la administración escolar y de la comunidad educativa.

Lo que más preocupa, es que la beca se adjudica a los alumnos que más destacan en su desempeño académico y que por lo regular éstos cuentan con " mejor ambiente familiar" lo que propicia desde este momento una acción selectiva. Pero ¿ qué pasa entonces con los alumnos que ni siquiera tienen los recursos y que se ven forzados a asistir a la escuela por estar más preocupados en lo que comerán el día de hoy o qué harán para subsistir en el mañana ?. Por lo que es necesario que se presten atención a estos problemas, ya que si queremos ambicionar a una integración en el mundo moderno y competir en el campo de la ciencia y la tecnología se deben propiciar los mínimos elementos necesarios para una educación de calidad y fortalecer la capacidad física y mental de los alumnos indígenas - cualesquiera que sea su condición social - quienes pueden en el futuro contribuir a la solución de problemas y necesidades a nivel global.

- Suministro oportuno de recursos a los Albergues Escolares existentes para apoyar la alimentación y hospedaje de los alumnos que vienen de lugares alejados a la escuela.

En lo que corresponde a este apartado, no ha habido creación de nuevos albergues escolares y los existentes resultan insuficientes para atender la demanda de alumnos que vienen de lugares alejados, pero al mismo tiempo, estos albergues se quejan de que no cuentan con el financiamiento suficiente para atender los 50 alumnos que institucionalmente les marcan.

Dentro de la Zona Escolar en estudio, las comunidades que cuentan con servicios de albergue para alumnos son: Tepuxtepec, Llano Crucero y Cerro Pelón, mientras que las restantes, del total de diez escuelas - contemplando a escuelas de organización completa en donde funcionan los seis grados de la instrucción primaria y a los de organización incompleta, que sólo cuentan con algunos de los grados - carecen de este servicio. Pareciera pues que esta es una actividad que hay que prestarle mayor atención y en el que la dirección escolar no tiene tan fuerte incidencia, pero que sin embargo, no se descarta la posibilidad de proponer algunas iniciativas a las autoridades locales sobre el mejor funcionamiento de los mismos y que es lo que se pretende en este trabajo de investigación de que los directores escolares se muestren más resueltos a presentar proyectos e iniciativas para buscar estrategias educativas y mejorar la calidad del servicio.

Aquí cabe hacerse una reflexión por parte de los directores, maestros, alumnos autoridades educativas locales, autoridades municipales y sociedad en conjunto para tomar conciencia de que el reto de la educación indígena es sumamente complejo puesto que por un lado debemos educar y educarnos conforme a los problemas y necesidades locales, es decir, al contexto social, cultural, económico y político del niño, y por otro, debemos de pensar fuera de ese contexto local conforme a los problemas y necesidades del contexto nacional e internacional, ya que el mundo es sofisticado y cambiante; entonces, si queremos integrarnos a la par con el desarrollo del mundo moderno, nuestro compromiso como directores, educadores, estudiantes y sociedad requieren esfuerzos adicionales en comparación con la educación de otras sociedades en donde los avances de la ciencia y la tecnología se emplean ya desde los primeros años del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### 3.3.2.- Apoyo Técnico Pedagógico.

- Dotación oportuna de materiales didácticos a las escuelas.
- Dotación de Equipo Audiovisual con programas de contenido educativo.
- Elaboración y dotación de Guías Didácticas para el docente.
- Estímulos y recompensas para aquellos maestros que laboran en zonas de alta marginación.

Según se menciona en el Cuarto Informe del Gobierno de Oaxaca, las escuelas se han dotado de suficiente material didáctico, equipos audiovisuales, guías didácticas para el maestro, libros de texto para los alumnos en forma oportuna y compensaciones para los maestros que laboran en zonas de alta marginación; la situación muestra todo lo contrario, así lo constatamos en la visita realizada a las escuelas de organización incompleta y de organización completa.

De las escuelas visitadas a principios del año de 1997, se corroboró que solamente a una escuela es la que se había dotado de equipos audiovisuales para fines educativos y que es la Escuela Primaria Bilingüe Condoy, Clave: 20 DPB 0555 H y de las demás restantes, ni siquiera tienen noticias de este apoyo, pero lo que llama la atención, es que la dirección y el cuerpo docente opinan que los paquetes y programas educativos que acompañan este equipo no satisfacen las expectativas pedagógicas para un mejor desarrollo del proceso de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

En cuanto a las escuelas de organización incompleta, los paquetes de apoyo pedagógico ni siquiera se suministran, por lo que la labor educativa en estos centros escolares es de muy baja calidad.

Los únicos apoyos y materiales pedagógicos que llegan a los centros escolares son los libros de texto gratuito para los alumnos, pero expresan los directores que estos también son insuficientes. Precisamente la dotación de los libros de textos gratuitos fue una de las demandas de los maestros durante la lucha sindical que se inició el primero de mayo del año en curso en la ciudad de México, en el que participaron maestros de Durango, Guerrero, Hidalgo Michoacán, Oaxaca, Puebla y Tlaxcala

En lo que corresponde a las guías y programas de estudio para auxiliar la tarea docente, los directivos manifestaron que estos nunca llegan, o bien, si se suministran son en cantidades muy limitadas que no alcanzan para proporcionárselos a los maestros y ni que decir, de los manuales y documentos administrativos para apoyar la función directiva.

En lo relativo a la compensación de maestros que laboran en zonas de alta marginación, solamente dos centros de trabajo: Río Ramal y Loma Linda Tepuxtepec cuentan con este beneficio y las escuelas restantes se les ha restringido de este apoyo aunque las condiciones geográficas y socioeconómicas son similares.

### **3.3.3.- Programas de actualización docente.**

En este aspecto, para cada ciclo escolar se realizan dos cursos de actualización para docentes con el objeto de orientar y dotar de los elementos necesarios a los maestros y que éstos puedan efficientizar su labor en el proceso de la enseñanza - aprendizaje, sin embargo, muchos manifiestan que estos cursos no corresponden a solucionar los problemas sobre manejo de contenidos y otros aspectos que tienen que ver directamente con el aspecto pedagógico, puesto que se centran más a la enseñanza de la lecto-escritura de la lengua indígena, descuidando aspectos sustantivos que tienen que ver con la consecución de los objetivos de los Planes y Programas Educativos actuales. En este sentido entonces, conviene que la dirección escolar y los docentes propongan los contenidos que deben contener los cursos de actualización a fin de responder con las expectativas y solucionar los problemas que enfrentan diariamente en el desarrollo de la práctica pedagógica.

Lo que merece señalar en este apartado, es que los cursos para directores son realmente escasos y muchos de ellos manifestaron que sería preferible que se les impartiera un curso sobre archivo de documentos, planeación de actividades, contenidos sobre liderazgo, autoridad, responsabilidad, etc. por lo que en el presente trabajo se pretende responder a esta inquietud, a fin de que en lo sucesivo, la tarea administrativa se desarrolle cada vez más con criterios de eficiencia y eficacia y sobre bases teóricos-metodológicos administrativos, propiciando que supervisores, directores y docentes sean más dinámicos, responsables, propositivos y prospectivos, con pleno compromiso de lo que implica su actuación dentro de



la escuela, incidir en el mejoramiento e innovación de la acción educativa para marchar a la par con el cambio constante del mundo contemporáneo..

### **3.3.4.- Infraestructura y adecuación de espacios educativos.**

El panorama en este apartado no pinta tan bueno, ya que en la mayoría de las escuelas se tienen serios problemas sobre las condiciones de las aulas, y existen casos, en que los espacios que se ocupan como aulas no cubren los requisitos técnicos de amplitud, capacidad y ventilación propias para desarrollar la tarea pedagógica, véase en anexos Inventario de Inmuebles y Aulas.

Esta insuficiencia de infraestructura para desarrollar la práctica pedagógica, se reconoce en el Programa para la Modernización de la Educación Indígena elaborada en 1994. A pesar del tiempo transcurrido la situación en este rubro no ha cambiado en los centros escolares donde se realizó el presente estudio. La siguiente cita viene a refrendar esta afirmación:

“ Por lo que respecta a la infraestructura física para la prestación del servicio, la situación es preocupante, ya que en muchos casos no se cuenta con edificios escolares adecuados para llevar a cabo las tareas educativas, hecho que obliga a utilizar galerones o casas acondicionadas como aulas. Esta realidad y el ritmo de crecimiento de la población indígena son factores que agudizan el desajuste entre la oferta y demanda educativa”<sup>67</sup>

Es digno reconocer los esfuerzos institucionales y de gobierno para disminuir los problemas educativos que tanto lesionan al sistema educativo nacional, pero también es necesario que educadores, autoridades y sociedad en general intervengan en la planeación, organización y control de las tareas educativas. Ello implica desde luego mayor compromiso de la administración escolar. Por eso la pertinencia e insistencia que la calidad del servicio escolar depende directamente de la calidad administrativa.

### **3.4.- Contexto General de la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y los Retos del Administrador Educativo.**

Ahora bien, es necesario señalar el panorama actual en que actúan los administradores (supervisores y directores) de Educación Indígena con el fin de que consideren la magnitud del compromiso que tiene fincado en ellos el Estado y la sociedad para coordinar y dirigir la acción educativa de los niños que acceden a la Educación Primaria Indígena. Señalar el contexto actual implica cumplir con uno de los objetivos específicos de esta investigación que es el de “ integrar bajo una visión general el contexto en que se inserta la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y los retos del administrador educativo que ha de enfrentar en el futuro para lograr una educación elemental de calidad ”.

Ante un panorama internacional cambiante, donde la competencia científica y tecnológica parece ser la columna vertebral que permea a cualquier proyecto político, social y económico de las naciones y la lucha por generar y aplicar los conocimientos científicos y tecnológicos en los modos de producción y en los sistemas educativos parece ser la plataforma que garantizará a los países un desarrollo autosuficiente y sustentable en el futuro. Para el caso mexicano, se requerirá entonces de una administración escolar más dinámica, responsable y

<sup>67</sup>SEP y DGEI. Op. Cit. Pág. 16.

comprometida con el Estado mismo, con los niños y con la sociedad mexicana en general para generar nuevos conocimientos y formar a los educandos en términos del Artículo Tercero Constitucional y en base a las necesidades regionales de cada etnia, sin descuidar la pluralidad cultural nacional e internacional. Esto deberá ser así porque:

"Las sociedades desarrolladas están transitando hacia la sociedad de conocimientos, en la que el capital, el trabajo y la tierra pasan a un segundo plano, y el principal "medio de producción" de la vida material de la sociedad del futuro será la capacidad de generar conocimiento. No bastará a la sociedad del futuro desarrollado que los profesionales de cualesquiera disciplinas hayan adquirido las destrezas para repetir determinadas operaciones (formular una demanda, obtener una pieza dental, extirpar la vesícula biliar o erigir los muros de una casa ). Lo fundamental será la capacidad para generar permanentemente conocimiento nuevo por el mayor número posible de los individuos de una sociedad, la competencia efectiva para resolver los intrincados nuevos problemas que está planteando el presente y el futuro previsible, para los que no hay recetas. Una alta calidad y rigor en el conocimiento sólo pueden ser alcanzados por una educación donde exista una pluralidad real en enfoques y concepciones, y siempre que se trate de un conocimiento y una educación rigurosamente laicas"<sup>68</sup>

Con base a lo anterior, la educación juega entonces un papel importante, puesto que se concibe como factor estratégico para generar conocimientos y auspiciar el desarrollo económico, político y social, al menos, desde un enfoque funcionalista y es el consenso de la mayor parte de los estudios realizados sobre educación.

Dado entonces la importancia que tiene la educación, los supervisores, directores, docentes, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y municipales involucrados en ella tienen cada vez más mayor compromiso para formar a las nuevas generaciones con las características, habilidades y conocimientos que demandan el mundo moderno. Asimismo incorporar en los procesos de enseñanza-aprendizaje los medios electrónicos y de comunicación son tareas inherentes del actual administrador educativo, pero debe de tener precaución de las implicaciones que se generarían en el educando y no olvidar, que la misión principal de la acción educativa, es lograr mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje una formación integral del sujeto, haciendo que éstos sean creativos, reflexivos, críticos, analíticos y, sobre todo, humanísticos, para asegurar una vida en sociedad más justa, más distributiva y más solidaria, sin mengua de las libertades individuales.

En el caso de la Educación Primaria Indígena, el compromiso requerido tanto para los educadores como para los educandos es una tarea que implica doble esfuerzo en comparación con otras entidades educativas del mismo nivel, ya que no sólo tiene que hacerse un uso eficiente de los recursos y espacios con que se cuenta, sino que además requiere cumplir con los objetivos educacionales vigentes a nivel nacional y la adaptación de los mismos conforme a las exigencias regionales del grupo social étnico a fin de evitar el desfasamiento del niño indígena con su realidad social local y con la realidad nacional e internacional en el mundo contemporáneo.

Hasta ahora, los enfoques que se le han dado a la Educación Indígena han sido por dos vertientes: Primero desde que se crea la SEP en 1921 el compromiso era castellanizar a todo niño indígena para que pudiera fácilmente integrarse al desarrollo del país de ese entonces, tal objetivo tuvo la campaña de alfabetización y las misiones culturales emprendidas por José Vasconcelos, sin embargo, esta situación acarrió una desvinculación del niño y sociedad,

<sup>68</sup> La jornada, año 12, núm. 4322, Septiembre de 1996. Pág. 7

porque haber pasado largas jornadas en la escuela tratando de aprender con mucha dificultad la lengua española, le orilló a descuidar ciertas actividades propias de su entorno social y, más aún, ya en fechas más recientes, cuando el niño indígena se dió cuenta de que los pocos conocimientos adquiridos en la escuela de nada le servían para integrarse a la sociedad en forma productiva, porque ni mercado de trabajo existía para ellos que sólo contaban con preparación de primaria y secundaria, pero tampoco, podían emplearse en las labores cotidianas de su entorno social, lo que les generó una cierta desadaptabilidad social. Así, Buenfil alude a Marx, quién decía en el siglo XIX, la escuela "al ocuparse sólo de la instrucción intelectual, mediante largas jornadas unilaterales e improductivas, destruye estéril y nocivamente el tiempo, la salud y la energía de los niños"<sup>69</sup>. Él proponía una educación combinada con el trabajo productivo, la enseñanza y la gimnasia.

El segundo enfoque de la educación indígena, propugnado por el INI ( 1948 ) y la DGEI ( 1978 ), es de que los Planes y Programas Educativos se adecuen con base a las necesidades reales del niño y de la sociedad, vinculándose a las formas de producción locales y a las necesidades económicas, políticas y sociales de cada grupo, sin embargo, darle este rumbo a la Educación Indígena, nos limita a contemplar únicamente aspectos de carácter local, descuidando todos los demás aspectos del contexto nacional e internacional, lo que cabría esperarse, en lo sucesivo un estancamiento de esta educación, porque los individuos se estarían enclaustrando a un ambiente y espacio reducido, cosa que no es posible en el mundo moderno cuando cobra vigencia la política de integración de los países subdesarrollados hacia los países del primer mundo para formar un sólo bloque comercial y en donde las barreras arancelarias y los secretos de Estado se han ido disipando cada vez más. Sólo para ejemplificar los errores en que incurrieron los docentes con esta política educativa de la DGEI y del INI, muchos maestros decían que no era posible enseñar el funcionamiento de los semáforos cuando en la comunidad indígena no existía, lo que generó precisamente una visión reducida de la educación. Sin embargo, consideramos que tan valioso son los conocimientos de carácter universal como aquellos que son de carácter local.

Por tanto es necesario que la Educación Indígena se adecue conforme a los requerimientos del mundo moderno, debe saber conjugar " tradición y cambio, pluralismo e identidad, universalidad y pertinencia, humanismo y conocimiento técnico, calidad y equidad en la enseñanza, intereses individuales y colectivos; asimismo la participación y responsabilidad se conciliarán en un ejercicio libre y democrático de la sociedad en su conjunto"<sup>70</sup>.

Ello sugiere entonces que los administradores educativos de Educación Primaria Indígena no se limiten a tomar ciertas actitudes adaptativas, sino que sean sujetos dinámicos en la planeación, organización, coordinación y control del proceso educativo que dirigen y esto sólo es posible si se aplica una serie de principios y procedimientos administrativos para hacer de esta labor más eficiente y eficaz. El compromiso de toda administración escolar es lograr la formación de los niños con las características señaladas en el Artículo Tercero Constitucional, considerando los problemas y necesidades reales del niño indígena y sin descuidar el desarrollo político, económico y social a nivel global, puesto que sólo así podremos integrarnos a la globalización de mercados en forma positiva, propósitiva y no adaptativa.

<sup>69</sup> BUENFIL BURGOS, Rosa Nidia. El Debate Sobre el Sujeto en el Discurso marxista... Pág. 247

<sup>70</sup> SEP y DGEI. Op. Cit. Pág. 29

Esta no es una tarea sencilla, requiere un doble esfuerzo por parte de los supervisores escolares, directores, maestros, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y municipales tanto local, como estatal y federal para propiciar una educación integral del niño indígena. Pero sobre todo, es un compromiso que concierne más directamente a los actores que están más estrechamente y en constante comunicación con los alumnos, en este caso, se alude a los maestros, directivos, autoridades educativas locales y padres de familia. Esto significa que no podemos justificarnos de que el Estado no destina recursos suficientes para la educación, sino que nosotros mismos debemos ser actores para buscar nuevas formas de financiamiento, porque nuestros niños indígenas serán los que en el futuro enfrentarán nuevas formas de vida; por tanto, es pertinente idear nuevos mecanismos para educarlos. Por ello es compromiso de la administración escolar, buscar estrategias del cómo allegarse de los recursos necesarios y garantizar el óptimo aprovechamiento de los existentes a fin de brindar una educación de calidad y que garantice al niño su inserción en otros contextos sociales.

Al considerar el contexto social del niño, le estamos brindando los elementos esenciales que le ayudarán a hacer frente los problemas y necesidades propios de su medio, por tanto, resulta muy importante, que el niño conozca los modos de producción locales, la organización política, sus usos y costumbres, etc. a fin de que tenga una identidad propia; pero también es determinante que conozca el contexto nacional e internacional en los mismos aspectos y en los nuevos avances científicos y tecnológicos para garantizarle el acceso e integración hacia otros contextos sociales, sin que tenga que librar una batalla infernal para su integración al mundo de la producción y la competencia científica y tecnológica.

Muchos podrán decir, que la competencia científica y tecnológica sólo es posible lograrlo con alumnos del nivel universitario, sin embargo, aquí se responde que los cimientos de una actitud científica e investigativa debe forjarse en los primeros años de la instrucción del niño, sobre todo en el nivel de educación primaria, ya que en esta etapa, el aprendizaje se vuelve más significativo para el niño y existe una mayor capacidad receptora, por lo que se debe fomentar la curiosidad y creatividad del niño y el aprecio por el saber, situación que garantizará en lo sucesivo que el niño incursione en nuevos campos del conocimiento humano.

Es cierto que lo primero que se cuestionará con este enfoque es de que ¿ cómo es posible pensar en una educación integral si no se cuenta con los recursos elementales ? , se requeriría por lo menos de fuerza y espíritu titánicos para aspirar a este tipo de educación. Aquí viene a colación un argumento que un director escolar dijo en el momento de la entrevista y que es digno de elogiarse "el que quiere servir, lo hace sin afán de lucro o interés personal" porque la educación es un servicio y no es un servicio cualquiera, sino que es un servicio que tiene el firme compromiso de formar a los nuevos jóvenes del mañana; por consiguiente, está en nuestras manos todo el futuro de la misma sociedad. Así entonces, lo que nos queda es comprometernos a rendir lo mejor posible dentro del campo de la educación.

Los indígenas debemos asumir este compromiso, no sólo como directores o maestros, sino como integrantes de una sociedad que cada día cambia más y más. Sin embargo como agentes directos de formación de los niños, los directores o administradores de una institución educativa del nivel de primaria, la formación integral del niño es trabajo inherente de la acción educativa, puesto que la esperanza de la sociedad está fincada en la juventud del mañana.

A continuación desarrollamos los distintos problemas de la acción educativa como la serie de elementos teórico- metodológicos que ayudarán a directivos escolares desempeñar

mejor sus atribuciones, responsabilidades y podrán coordinar y manejar más eficazmente todos los recursos que tienen a disposición. En este sentido se dan las pautas de la planeación, organización, integración, dirección y control, pero al mismo tiempo, cuando hablamos de dirección, necesariamente traeremos a colación lo que a supervisión, liderazgo, autoridad, responsabilidad, se refiere, porque dirigir una institución escolar requiere no sólo tener conocimientos sino que también saber a ciencia cierta que el organismo que manejamos es un sistema complejo en donde maestros, alumnos, autoridades educativas locales, autoridades municipales, padres de familia y sociedad en su conjunto interactúan, y que depende de la diligencia y perspicacia con que se administren y coordinen estos elementos, además del uso adecuado de los recursos materiales y financieros, será la calidad del servicio educativo.

### 3.5.- Principales Problemas Administrativos y Fundamentos Teórico Metodológicos para una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena.

En este apartado se irá desarrollando a la par los principales problemas administrativos detectados en la investigación de campo con los fundamentos teórico-metodológicos en cada uno de las fases del Proceso Administrativo. Pero antes de desarrollarlo será necesario esclarecer los términos: teoría, método y metodología.

#### 3.5.1.- Teoría, Método y Metodología.

La **teoría** busca una explicación sistemática de las cosas tal como son o por lo menos, como se presentan a los ojos del investigador; es un instrumento que nos sirve de guía para comprender el complejo mundo en el que vivimos. Siempre que se quiera conocer algo podrá hacerse a través de la teoría o a través de la misma realidad. La teoría es un conocimiento racional abstracto que bien puede ser de origen subjetivo u objetivo, pero lo que sí, siempre tendrá un referente en la realidad.

Para Owens, la teoría es un proceso del pensamiento, una manera de discurrir sobre la realidad para poder comprenderla mejor y describirla con más precisión; es una representación de la realidad, es decir, un modelo de la realidad <sup>71</sup>

En el caso concreto de esta investigación, la teoría sirve como un referente que trata de explicar la complejidad de los fenómenos presentes en la institución escolar, los cuales deben ser considerados por la administración escolar para que ésta se desarrolle de manera eficiente y eficaz, ello significa, emplear un conjunto de principios y reglas sistemáticas, - sin que esto quiera decir que son principios o reglas rígidas o inmutables, sino como se ha dicho, sólo son referentes - para comprender mejor la realidad escolar

Martínez Chávez retoma la definición de método y metodología en Los Métodos Actuales del Pensamiento de Bochenski y parafraseándolos se vierten estos términos a continuación.

**Método**, la palabra se deriva de los vocablos griegos *meta*; a lo largo y *odos*: camino, y significa literalmente ir a lo largo del ( buen ) camino. El método es la forma y manera de proceder en cualquier dominio, es decir, de ordenar la actividad y ordenarla a un fin.

<sup>71</sup> OWENS, Roberto G. Op. Cit. Pág. 64

**Metodología**, si a la palabra método le agregamos la palabra griega *logos*, que significa tratado o estudio, tenemos entonces que metodología es teoría del método, es decir, es una teoría que nos guía por el buen camino para llegar a un fin específico<sup>72</sup>.

### 3.5.2- Principales Problemas Administrativos

Para detectar la serie de problemas administrativos que se enfrentan en los centros escolares, se realizó entrevistas con directores y maestros en cada centro escolar, en donde los directivos señalaron la serie de actividades que comúnmente realizan, ya sea para coordinar a su personal, realizar gestiones, organizar reuniones, distribuir comisiones, etc. Los datos obtenidos se agruparon dentro de las fases del Proceso Administrativo o Administración Integral para efectos de presentación del trabajo de investigación que nos ocupa.

Cabe señalar que la inquietud que motivó la presente investigación, parte del conocimiento de causa de ocho años de experiencia en la labor docente y en el que se pudo observar que los directores se conducen empíricamente para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todo el proceso educativo del plantel a su cargo y que la mayoría de las veces ni siquiera brindan las asesorías pertinentes al personal docente cuando estos tienen dificultad para enseñar un contenido, manejar planes y programas de estudio, elaborar material didáctico, etc. así como tampoco cuentan con un calendario de visitas a cada una de las aulas para verificar el desempeño académico de los maestros, por lo que se ve la clara ausencia de coordinación, motivación y asesoramiento. Pero esta actitud no se da porque sí, sino que consideramos que aquí hay un elemento clave, que es el desconocimiento de las teorías administrativas, ya que en su accionar diario los directores sólo se guían de la buena intención o propósito y lo poco que conocen lo aplican dentro de la práctica administrativa. Tienen entonces una visión reducida del compromiso que realmente implica la práctica educativa.

Por los motivos expuestos anteriormente, lo que se pretende también con la presente investigación, es contribuir medianamente a subsanar las deficiencias que presentan los directivos escolares en cuanto a conocimientos teóricos administrativos se refiere, pero esta teoría sólo será posible aplicarlo si se organiza en la zona escolar círculos de estudio de los directivos a fin de analizar su práctica y enriquecer sus conocimientos administrativos mediante el intercambio continuo de experiencias y análisis de nuevas teorías administrativas, para así lograr una administración escolar adecuada e inteligente, que necesariamente repercutirá positivamente en la solución de algunos de los problemas educativos que antes se han mencionado y en la calidad educativa.

Cabe recordar que en la escuela se conjugan una serie de factores y elementos que muchas veces no están al alcance de la dirección escolar y que sin embargo interfieren en el buen funcionamiento de la institución, en consecuencia, afectan el nivel de aprovechamiento académico de los alumnos; tales factores son la situación socioeconómica del niño, la ubicación geográfica de la escuela en relación con el hábitat del niño, problemas físicos y psíquicos, etc. Sin embargo, ello no limita a presentar proyectos alternativos para incidir en estos problemas, porque no hay que olvidar, que la función primordial de la Escuela Primaria es desarrollar armónica, creativa, reflexiva, analítica, crítica y humanísticamente todas las capacidades físicas y psíquicas del niño en sus primeros años, ya que aquí se encuentra la base

<sup>72</sup> MARTÍNEZ CHAVEZ, Víctor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo. Pág. 25

para adquirir nuevos conocimientos y resolver los intrincados problemas y necesidades del individuo y de la sociedad en el futuro.

Como se ha dicho en apartados anteriores el objetivo de este estudio es "Establecer los Fundamentos Teórico- Metodológicos para lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena", en el que se da un peso fundamental a la acción directiva, acción que debe ser conducida bajo principios teóricos y metodológicos para que esta tarea no se desarrolle únicamente en forma empírica. Esta es la finalidad de la siguiente investigación, en donde se señalan precisamente las teorías y técnicas sobre planeación, dirección, organización, integración y control escolar, así como también, los principios sobre liderazgo, autoridad, responsabilidad, personalidad, funciones y perfiles que debe reunir un director escolar para lograr una eficiente administración escolar dentro del contexto del mundo moderno y en el marco del Nuevo Federalismo Educativo, en donde la escuela tiene cierta autonomía para generar proyectos educativos que sean capaces de conjugar desarrollo regional con desarrollo nacional e internacional, en donde se ponga énfasis la pluralidad cultural y se busque incansablemente los conocimientos de la ciencia y la tecnología a fin de aterrizarlos en los ámbitos de la vida social, económica y política. Este es un reto de los actuales administradores escolares.

Por lo antes señalado, la presente investigación de tesis aborda a tres factores distintas que se enlazan con la acción administrativa: importancia que el Estado y sociedad atribuyen a la educación y en el que se confiere un papel central a los directivos y maestros para cumplir con este propósito; los problemas educativos actuales que antes se han enlistado, en el que también consideramos en esta investigación que algunos de ellos pueden ser solucionados mediante el trabajo conjunto del personal docente, padres de familia, autoridades educativas locales, autoridades municipales y sociedad en general, pero sólo si existe compromiso y responsabilidad por parte de la administración escolar, ya que ésta, vía la acción del director, se considera como el eje motor en torno al cual giran los demás elementos y recursos de la institución educativa; entonces si el directivo logra articular adecuadamente estos elementos y recursos y elevar el aprovechamiento académico de los alumnos, además de propiciar la interacción constante entre escuela y comunidad; vincular el proceso educativo con el productivo y cumplir cabalmente con los preceptos del Artículo Tercero Constitucional, podremos decir que se está logrando una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena, es decir, una calidad de la educación.

A continuación se citan los principales problemas en cada una de las fases de la Administración Integral así como los fundamentos teórico- metodológicos que deben cumplirse para una mayor eficiencia administrativa.

### **3.6.- Planeación.-**

En esta etapa se trató de verificar si los centros escolares cuentan con un plan operativo anual basado en las necesidades reales de la institución. El resultado al se llegó es que sí se elabora efectivamente un plan de trabajo al finalizar cada ciclo escolar, mismo que se aplicará en el ciclo escolar siguiente.

Los aspectos que contempla dicho plan son los siguientes; Organización Escolar; Control Escolar; Supervisión; Extensión Educativa; Servicios asistenciales; Recursos Humanos; Recursos Materiales; Recursos Financieros; Aspecto Técnico Pedagógico y la Planeación respectiva.

Pese al esfuerzo que realizan los directores y docentes, se puede constatar de que este tipo de plan únicamente es enunciativo, con aspectos muy generales y que pocas veces se emplean para realmente mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto puede uno verificarlo fácilmente porque no acompañan programas de acción con objetivos precisos, asignación de recursos y responsables, por lo consiguiente, sencillamente cumplen con una indicación superior que en ocasiones escapan a las necesidades reales de la escuela

Otro aspecto que merece atención, es de que al plan no se le da una evaluación y seguimiento, ya que raras veces se consulta para realizar las actividades institucionales y en el momento de rendir el informe final de actividades, solamente se reproduce el mismo plan como acción realizada y terminada, independientemente de si éste se realizó o no, por lo que puede concluirse, que no se asume una responsabilidad y compromiso con la labor educativa y sobre todo, parece que a los directores escolares les resulta poco útil planear las actividades, porque opinan que lo que se anticipa jamás se llega a cumplir.

Cabe destacar, que en cuanto a planeación de infraestructura, personal, mobiliarios, proyección de alumnos, etc., se requisitan estadísticas a principios de cada ciclo escolar, pero que la mayoría de las veces estos planteamientos nunca se concretan.

En este aspecto los maestros y directivos argumentan que las autoridades educativas superiores hacen caso omiso de todo lo que se planea, por ejemplo: año con año se programa construcción de infraestructura y que sin embargo esto nunca se realiza aunque las necesidades reales de la escuela lo ameriten; otro ejemplo que podemos citar, es la requisición de personal para el siguiente ciclo escolar estimando la proyección de los alumnos de acuerdo a las estadísticas del Censo de Población que se realiza al principio de cada ciclo escolar en la comunidad donde la escuela funciona, sin embargo, al iniciarse el siguiente ciclo escolar se da el caso de que no hay maestros para cubrir tal o cual grupo, por consiguiente, se desatiende a los niños lo que finalmente les repercute en su aprovechamiento académico.

¿Entonces que actitud adoptan los maestros y directivos? caen en el desánimo y la rutina porque piensan y sienten que sus problemas y necesidades jamás son escuchadas. Por lo que se invita a los organismos competentes de dar seguimiento y evaluación a la planeación de todo el proceso educativo y se busquen vías alternativas de solución.

Ahora bien, consideramos necesario en esta investigación dilucidar lo que implica la fase de planeación dentro del Proceso Administrativo y la forma en que deben los administradores escolares conducirse para garantizar la calidad en la prestación del servicio educativo a los niños indígenas de instrucción primaria.

La palabra planeación cuántas veces no la hemos escuchado, sin embargo no le hemos prestado suficiente atención y la importancia que tiene para desarrollar ciertas actividades en forma sistemática, lógica y con el mínimo esfuerzo para lograr un objetivo que nos hayamos trazado.

La planeación se define de muchas maneras, pero se coincide siempre en que es una actividad que consiste en fijar objetivos a conseguir, asignación de recursos para cada evento, fijación de tiempo y lugar de realización. Así, cuando viajamos trazamos un plan o un itinerario, elegimos el tipo de transporte que vamos a utilizar y las personas quiénes nos acompañarán, disponemos el gasto que vamos a emplear, medimos el tiempo que durará el viaje y de antemano, tenemos un punto fijo al que queremos llegar, independientemente de los sitios o lugares en donde vayamos pasando. Asimismo, nos autoimponemos una serie de normas que deberemos cumplir, como por ejemplo, comer a tales horas y en tales sitios, o bien, la forma en que nos divertiremos cómo y con quienes, etc. Todas estas acciones la mayor



de las veces lo realizamos en forma inconsciente y muy pocas veces conscientemente. Entonces lo que se trata con la planeación es de que todas nuestras acciones vayan enfocadas a un objetivo específico o a algo que nos proponamos conseguir, es decir, actuar de manera consciente, previendo de antemano los resultados que obtendremos.

Desde la óptica de Reyes Ponce, en la planeación debemos responder al siguiente cuestionamiento ¿ qué se va a hacer ? además de que en esta etapa se deben de fijar las políticas, los procedimientos, los programas, los presupuestos y las estrategias, es decir, la forma y los recursos con que se van a lograr los objetivos.

Al hablar de políticas nos referimos a la serie de disposiciones normativas, generales o específicas, que debemos cumplir para que el objetivo establecido se cumpla cabalmente. En las políticas se señalan lo que está permitido hacer o también lo que está prohibido. Por lo general, las políticas se formulan a tiempos futuros y con el reflexivo "se" de la tercera persona. Ejemplo: "*se extenderán diplomas a los alumnos que tengan un promedio mínimo de 8 en su aprovechamiento académico*"

Cuando hablamos de procedimientos, nos referimos a cada uno de los señalamientos que se siguen para desarrollar alguna actividad específica. Estos procedimientos deben mostrar a detalle cada uno de los pasos en forma secuencial y cronológica, de principio a fin cada actividad. Ejemplo:

*"la formación de los alumnos en la escuela primaria indígena antes de entrar al salón de clases"*

**Primer paso:** el maestro de guardia dará tres silbatazos de aviso para que los niños se preparen para formarse.

**Segundo paso:** a los cinco minutos del silbatazo de aviso, el maestro de guardia dará otros dos silbatazos para que los niños se formen.

**Tercer paso:** se dan todas las órdenes de formación de los alumnos que el maestro de guardia considere necesarios.

**Cuarto paso:** si existen comisiones de limpieza y puntualidad se hace la revisión y el conteo en la misma formación.

**Quinto paso:** se ordena a cada maestro de grupo que conduzca sus alumnos al salón de clases.

Los programas señalan la serie de actividades necesarias para conseguir las metas y los objetivos del plan. Ejemplo: *los guiones de clases que elaboran los maestros con sus respectivas actividades y mecanismos de evaluación.*

Los presupuestos indican la cantidad asignada para cada actividad. En el caso de la escuela primaria indígena, dado la escasez de recursos económicos, los directores escolares deberán de priorizar aquellas actividades que tengan incidencia directa en el proceso de la enseñanza-aprendizaje y no incurrir en aquellos gastos que poca relevancia tengan con la acción educativa.

Las estrategias nos indican los mecanismos y la forma de llegar a las metas y objetivos de algún plan. Podemos decir que son los instrumentos y medios necesarios para llegar al objetivo.

Para Laris Casillas, en la planeación se debe hacer la siguiente interrogante ¿ Qué debe hacerse ? o sea, decidir por anticipado lo que va a hacerse. Este mismo autor nos dice que la eficacia de la planeación reside en responder a los siguientes cuestionamientos:

1. ¿ Qué acción es necesaria ? nos indicará la respuesta a los actos necesarios, el orden en que deben de ejecutarse, la descripción y facilidades de equipo necesario.
2. ¿ Por Qué ? nos permitirá incluir sólo las actividades necesarias para la obtención de los objetivos.
3. ¿ Dónde ? nos indicará el lugar preciso en que se ejecutará el plan.
4. ¿ Cuánto ? nos indica el tiempo en que se ejecutará el plan, así como cada una de sus partes.
5. ¿ Quién ? fija las obligaciones y responsabilidades a los miembros, implica aprovechamiento de las habilidades especiales de cada persona.
6. ¿ Cómo ? Señala la forma en que debe ejecutarse el trabajo y sirve como revisión a todo el proceso<sup>73</sup>.

Para Harold Koontz, " La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros "<sup>74</sup>

Según José Pereznegrón, en su obra *Diseño y Evaluación de Proyectos para el Sistema Educativo Nacional ( DEPSEN )* " La planeación es la selección racional de objetivos, metas y de los medios necesarios para alcanzarlos "<sup>75</sup>

Ahora bien en lo que concierne propiamente a la planeación escolar de Educación Primaria Indígena, los directores escolares deberán cuestionarse lo siguiente: ¿ Qué podemos hacer como institución ? ¿ Tenemos los recursos suficientes o podemos conseguirla ? ¿ disponemos del tiempo necesario para realizar dicha actividad ? ¿ contamos con personal idóneo para los objetivos que nos proponemos lograr ? ¿ Existe aceptación por parte de la comunidad lo que pretendemos realizar ? ¿ es de utilidad para los niños ? ¿ les ayudamos en su formación ? ¿ no nos quita mucho tiempo de las labores académicas ? ¿ que acciones son necesarias para llegar al objetivo ? ¿ cómo se realizarán dichas actividades ? ¿ podrán comprometerse los demás que consideramos elementos claves ? ¿ quiénes estarán a cargo de dicha actividad ? ¿ cómo se medirá el impacto de lo que realizamos ?

Conviene aclarar que muchas de las cuestiones que aquí se plantean se repetirán en las siguientes fases de la Administración Integral de la Educación Primaria Indígena, esto es así, porque en la planeación se determina anticipadamente todos aquellos recursos o elementos que intervendrán en la ejecución de un plan, asimismo, se señalan los tiempos y el lugar de realización de cada una de las actividades y la forma en que se irán coordinando y evaluando los avances y retrocesos.

De aquí entonces, que el éxito de cualquier actividad depende en gran medida de una buena planeación.

En la escuela primaria indígena, parte importante del proceso de enseñanza-aprendizaje<sup>76</sup> es de que los maestros diseñen con antelación su programa de clases, señalando

<sup>73</sup> LARIS CASILLAS, Javier. *Op. Cit.* Pág. 80

<sup>74</sup> HAROLD, Koontz y HEINZ, Weihrich. *Administración*. Pág. 66

<sup>75</sup> PEREZNEGRÓN, José. *Diseño y Evaluación de Proyectos*. Pág. 19

<sup>76</sup> La enseñanza-aprendizaje se define como el conjunto de experiencias científicas, organizadas pedagógicamente, donde interactúan educadores, educandos, contenido programático en forma dinámica y constante, en cuyo ejercicio se requiere además de edificios, muebles, libros, cuadernos de trabajo, normas y procedimientos para lograr una formación integral del niño. Véase Manual Técnico Pedagógico del Director de la Escuela Primaria, pág. 23

claramente los objetivos que pretenden lograr con los alumnos, la serie de actividades de aprendizaje a emplear ordenándolos secuencialmente en orden de importancia y los procedimientos y mecanismos de evaluación, acciones que deberán ser permanentes. Claro está que esta forma de planear la actividad del proceso de enseñanza aprendizaje no debe ser lineal, puesto que se deja a discreción de los docentes sobre la mejor forma de conducir este proceso y readecuar los objetivos del Plan y Programa Educativo actual conforme a las realidades del niño, pero sin descuidar la formación que se requiere a nivel macroregional.

Según varios estudios realizados en Estados Unidos, la planeación de las actividades escolares se reflejan en la eficiencia y eficacia de la institución y en el nivel de aprovechamiento de los alumnos. "El proceso de planificación tiene un beneficioso efecto inmediato de carácter psíquico, puesto que suscita un sentimiento de confianza y reduce la incertidumbre"<sup>77</sup> de los prestadores educativos.

Los docentes que se consideran eficientes en el proceso de la enseñanza - aprendizaje planean bien sus actividades y proceden por lo regular de la siguiente manera:

- Inician cada lección con una breve revisión de lo aprendido anteriormente;
- inician cada lección con una sucinta exposición de los objetivos;
- presentan los materiales nuevos muy lentamente, dejando que el estudiante participe después de cada etapa;
- dan instrucciones y explicaciones claras y detalladas;
- proporcionan un elevado nivel de práctica activa a todos los estudiantes;
- formulan muchas preguntas, verifican la comprensión de los alumnos y obtienen respuesta de todos los estudiantes;
- guían a los estudiantes durante la práctica inicial;
- corrigen y proporcionan realimentación sistemática;
- dan instrucciones y asignan prácticas explícitas para el trabajo escrito; y cuando es necesario supervisan a los alumnos durante la realización del trabajo<sup>78</sup>.

Solamente si planeamos cualquier actividad estaremos en posibilidad de que nuestros planes de trabajo se cumplan y no queden sólo como simples enunciados, además de que sabremos las consecuencias de nuestra labor.

Muchos podrán argüir que de nada sirve planear todas las actividades porque nunca se cumplen, ya que existen circunstancias externas que nos limitan a conseguir nuestros objetivos. Ante esta confrontación, respondemos: que si no planeamos, estaremos más propensos a sufrir los embates circunstanciales porque ni siquiera nos habremos adelantado a lo que podría suceder.

Por ello planear no es un juego, en ella se condensan todas nuestras experiencias y se mezcla la creatividad y el ingenio con la realidad en que se vive, es por esta razón en que toda vez que hagamos algún plan, debemos realizar un diagnóstico de la situación real, es decir, debemos saber cuáles son los problemas, cuáles son las circunstancias limitantes y cuáles son las circunstancias que nos favorecen. En el diagnóstico se precisa la magnitud del problema.

En el Manual Técnico Pedagógico del Director de Educación Primaria Bilingüe nos enuncia que planeación es " establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de

<sup>77</sup> WITTROCK, Merling C. *La Investigación de la enseñanza*, III Pág. 474

<sup>78</sup> Ibid. Pág. 589.

las actividades del proceso administrativo y prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro<sup>79</sup>. Aquí debe agregarse que la planeación no tiene ningún sentido si no es referido a la acción educativa, porque ella sirve como medio y no como un fin en sí mismo. En la definición anterior se confunde a ésta como si fuera un fin al referirse como guía de las actividades del proceso administrativo.

Parte importante de la planeación escolar de un centro educativo es que el director considere el número de visitas que va a realizar durante el año escolar a cada grupo, el número de asesorías a los docentes, estimar el material didáctico requerido para cada grado escolar, proyectar el número de mobiliarios requeridos para los siguientes ciclos, el personal que se requerirá, etc., sin descuidar el aspecto sustantivo de la escuela que es el de formar integralmente a los niños.

Las funciones específicas que deben cubrir los **directivos escolares** en materia de planeación son las siguientes:

1. Recibir, analizar y autorizar los planes y actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
2. Levantar, con el apoyo del personal docente, el censo anual de población en edad escolar que habita en el contorno de influencia de la escuela.
3. Prever las necesidades anuales de recursos humanos, materiales y financieros de la escuela
4. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiere la escuela a su cargo.
5. Elaborar el programa anual de trabajo de la escuela a su cargo, con base en el censo escolar, las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presenta el personal docente<sup>80</sup>

Para el caso de **los docentes**, en materia de planeación debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Elaborar y presentar al director de la escuela el plan de trabajo que desea desarrollar con el grupo que le fue asignado.
2. Estimar y cuantificar los recursos técnicos que se requieran para la realización de su plan de trabajo.
3. Auxiliar al director de la escuela en el levantamiento del censo de la población en edad escolar a efecto de estimar la demanda del servicio educativo.
4. Participar en la preparación de la estadística escolar<sup>81</sup>.
5. Proponer acciones enfocadas al mejoramiento de la institución escolar o del sistema de enseñanza -aprendizaje de los alumnos.
6. Participar activamente en la elaboración del plan de trabajo anual de la institución escolar.

<sup>79</sup>SEP. Manual Técnico Pedagógico del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe Pág.17

<sup>80</sup>SEP. Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe. Pág.16-17

<sup>81</sup>DGEI. Manual para el Docente Indígena. Pág. 47-48.

### 3.6.1.- Principios de la Planeación

Para Pereznegrón<sup>82</sup> los principios básicos de la planeación son: **racionalidad, previsión, universalidad, unidad, continuidad, inherencia, interdependencia y flexibilidad.**

El principio de **racionalidad** se refiere a la selección de alternativas y objetivos en forma inteligente, es decir, en forma tal, que se acerque lo más posible a la realidad.

La **previsión**, consiste en visualizar escenarios futuros, formulando planes y programas, fijando plazos de ejecución, asignando recursos y medios para su realización.

El principio de **universalidad** se refiere a que debemos contemplar en la planeación los acontecimientos económico, político y social que en algún momento limitasen la realización de nuestro objetivo.

Principio de **unidad**, alude a que todas nuestras acciones confluyan en la realización del objetivo.

Principio de **continuidad**, esto implica que la planeación es siempre dinámico y que no tiene fin en el tiempo, es decir, a medida que avanzamos vamos replanteando nuevas acciones y asignando recursos a fin de que logremos óptimamente nuestro objetivo planteado.

Principio de **inherencia** implica que todas nuestras acciones deben de estar contenidas en el plan para garantizar su efectividad.

Principio de **interdependencia**, implica que todo los agentes involucrados en la consecución de los objetivos deben de estar en constante comunicación porque la falla de alguno de ellos, incide finalmente en la consecución del objetivo que perseguimos.

Principio de **flexibilidad**, alude a que todo plan no debe considerarse como algo rígido sino que susceptible de perfeccionarse y readecuarse en el proceso, por eso es de mucha importancia el seguimiento y evaluación de todas las acciones que se vayan realizando a fin de replantearlos para lograr la eficiencia y eficacia de la institución u organización, y en consecuencia, lograr los objetivos..

Todas estas acciones requieren compromiso, responsabilidad y dinamismo, en primer lugar del director de cada plantel educativo y, en segundo lugar, de los docentes y alumnos. Parte importante de la planeación escolar en la actualidad, es de que el director de escuela propicie la participación activa de los docentes, alumnos, padres de familia y convoque a las autoridades educativas locales y municipales a fin de que las acciones y objetivos que se pretende realizar en la escuela, se aborde de manera compartida y corresponsable entre todos estos entes. En suma se trata de vincular escuela y comunidad, porque ya no es posible de que la primera se encierre en sus cuatro muros y desconozca lo que acontece al exterior de esta unidad. Por ello es importante que la gestión escolar sea dinámico, abierto a las discusiones y sugerencias, interactivo, comunicativo, colaborador y sobre todo creativo y propositivo para generar conjuntamente nuevos conocimientos o nuevas formas de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Esta es la dinámica escolar que demanda el actual sistema educativo con el Nuevo Federalismo Educativo, ya que existen atribuciones y responsabilidades específicas señaladas en la Ley General de Educación para cada uno de los entes que intervienen en la labor educativa

<sup>82</sup>PEREZNEGRÓN, José. *Op. Cit.* Págs. 21 y 22

### 3.7.- Organización.

En este rubro se trató de constatar si se encuentran definidas las responsabilidades y atribuciones del director y el personal docente; en cuestiones técnicas pudimos observar que no existe algún manual en donde se señale claramente las funciones del director y personal, asimismo, se les cuestionó a los directivos si conocían el Manual Técnico-Pedagógico del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe( Indígena ) y el Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe editados por la SEP en 1985 y que son los aplicables hoy día según se supone porque no hay otros más actualizados, a lo que en la mayoría de los casos respondieron que no tenían noción de ello, sin embargo, se puede inferir que sí lo conocen, ya que en la práctica aplican algunos de los principios contenidos en el Manual.

De igual modo se observó que no existe un organigrama en las instituciones escolares, en donde se pueda reflejar rápidamente la estructura de la escuela y los niveles jerárquicos de comunicación. A pesar de la inexistencia de instrumentos técnicos que apoyen la función administrativa, las atribuciones y responsabilidades en forma práctica se asumen, aunque no con la eficiencia y eficacia esperada. En este caso, el director reconoce que es el responsable último del centro escolar, le sigue el subdirector, los maestros que están de guardia ( sólo en la semana en que desarrollan esta actividad porque ésta es rotativa ).

El Comité de la Asociación de Padres de Familia que funciona en la escuela, solamente funge como organismo de apoyo y la opinión de éste sólo es considerado cuando se trata de trabajos manuales o materiales, pero en aspectos pedagógicos poca consideración tienen. Hoy en la actualidad, El Comité de la Asociación de Padres de Familia debe participar creativamente en el diseño de mecanismos de enseñanza y evaluación del proceso educativo en la escuela primaria indígena y vigilar que se cumplan la aplicación de éstos.

Al inicio del ciclo escolar se les pide a los maestros que lleven la lista de asistencia de los alumnos, elaboren el horario de clases y el rol de aseo del aula, realicen evaluaciones mensuales para medir el aprovechamiento de los alumnos, etc.

Para llevar el control de asistencia de los maestros se lleva una libreta de entradas y salidas, que se firman diariamente especificando la hora y salida de cada maestro.

Asimismo se pudo observar que se encuentran distribuidas algunas comisiones para el buen funcionamiento de la escuela, tales como comisión de Higiene, Puntualidad y Asistencia, Acción Social, Elaboración de Periódico Mural, Educación Física , Educación Artística, Distribución de Guardias, etc.

De igual modo manifestaron los directores escolares que al inicio de cada ciclo escolar, lo primero que se hace es una reunión con los maestros para integrar el Consejo Técnico Consultivo, cuya función será analizar los diversos problemas que se vayan suscitando en la escuela a lo largo del ciclo escolar y que repercutan en la función educativa, para así plantear alternativas de solución de manera conjunta por el personal docente y la dirección escolar a fin de requerir el apoyo necesario a los padres de familia, autoridades educativas locales y autoridad civil de la comunidad. El periodo de sesiones que posteriormente adoptan varía en cada centro escolar, pero reconocen que mensualmente se debería realizar esta reunión. Por cada reunión que realizan se elabora un acta de acuerdos o minutas según el caso.

Lo que es de mucho aprecio es la forma en que los directores proceden para tomar decisiones, ya que en la mayoría manifestaron, que todas las actividades que se emprenden siempre se realiza con la anuencia del personal docente, por lo que podemos concluir que están fuertemente democratizados.

Además de lo que se realiza en esta fase del Proceso Administrativo, consideramos que será de mucha utilidad para los directivos escolares y docentes conozcan sus funciones generales, con el objeto de cada quién asuma su responsabilidad y propiciar un ambiente favorable para todos los que concurren en la institución escolar.

Dentro de la fase de organización del Proceso Administrativo se define la forma en que vamos a desarrollar las actividades para lograr los objetivos de una institución. En este sentido fijamos líneas jerárquicas de comunicación y coordinación, establecemos una estructura organizacional y asignamos atribuciones y responsabilidades. " La organización puede simplificarse en tres etapas: actividades y funciones; jerarquía que sirve para situar niveles de autoridad, y por último, obligaciones que deben asignarse a cada persona"<sup>83</sup>. Hay que tener siempre en mente que debe existir en todo momento articulación, coordinación y comunicación de todas las funciones que se asignan y de las actividades que se realizan.

En esta fase se debe contestar el siguiente cuestionamiento ¿ cómo se va a hacer ? y que corresponde específicamente a la estructura de la organización, las líneas de comunicación, y las jerarquías establecidas y las funciones. Reyes Ponce define a esta etapa como " la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia "<sup>84</sup>

Para Harold Koontz y Heinz Wehrich, organización significa distribución de tareas específicas para cada elemento de la organización; identificación y clasificación de actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor manera de usarlos; asignación de funciones y responsabilidades donde debe considerarse la existencia de grupos formales e informales y las necesidades, afinidades y costumbres de éstos e interrelacionarlos adecuadamente con los objetivos de la institución; delegación de autoridad, en este caso conviene que la persona a quien se le confiere una responsabilidad sea capaz de ejercerla; "si un gerente delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá hacerla con un mínimo de tiempo y atención del superior"<sup>85</sup>. En suma se trata fijación de niveles jerárquicos de comunicación y coordinación para la ejecución del plan de trabajo de un organismo social. Organización indica también estructura del organismo, es decir, las partes en que se constituye una institución.

Stephen P. Robbins distingue a la fase de organización en funcional y estructural. La organización como función es una tarea de la administración que se "ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones"<sup>86</sup>. Para él la organización estructural describe el marco de la organización, sus normas, políticas y procedimientos.

En el caso de la organización escolar, se refiere a todas aquellas actividades que se realizan para estructurar el trabajo escolar. Según José Antonio Aguilar y Alberto Block, la organización escolar responde a los cuestionamientos siguientes: ¿ cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo ? , lo que da entonces como resultado una división del trabajo, su distribución y delegación de autoridad; es decir, la organización sirve " para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria "<sup>87</sup>.

<sup>83</sup> LARIS CASILLAS, Fco. Javier. *Op. Cit.* pág. 91

<sup>84</sup> REYES PONCE, Agustín. *Op. Cit.* Pág.

<sup>85</sup> HAROD KONTZ y HIENZ WEHRICH. *Op. Cit.* Pág. 191

<sup>86</sup> ROBBINS P, Stephen. *Op. Cit.* Pág. 159

<sup>87</sup> ANTONIO AGULAR, José y BLOCK Alberto. *Planeación Escolar y Formulación de Proyectos* Pág. 47

Deduciendo de los fundamentos anteriores, tenemos entonces que en la organización escolar se estipulan las funciones y responsabilidades de cada uno de los elementos que colaboran en la acción educativa; se distribuyen los grupos y los grados para cada maestro tomando en cuenta su preparación profesional; se asignan comisiones a cada docente con el propósito de brindar una formación integral al niño, considerando las habilidades y conocimientos del personal a fin de que pueda desempeñar eficientemente la comisión asignada; se constituye el Consejo Técnico Consultivo cuya misión será el de ir solucionando problemas inherentes al proceso de enseñanza-aprendizaje; se integra el Comité de Asociación de Padres de Familia en reunión de éstos y en donde estén presentes las autoridades educativas local y municipal; se establece las horas a cubrir semanalmente para cada asignatura; se fija el horario de entradas y salidas del personal y de los alumnos; se asignan las guardias a cada grado y grupo escolar; se distribuyen los materiales didácticos y los libros de texto según la estadística de cada grado y grupo; se establecen criterios y lineamientos que deben observarse por los maestros, alumnos, padres de familia, etc.; se fijan calendario de reuniones con los padres de familia, con el Consejo Técnico Consultivo; se asignan mobiliarios y espacios para cada grupo y grado; se diseña la libreta de entrada y salidas del personal y, demás actividades que vayan enfocados a la prestación del servicio educativo en forma eficiente y eficaz. En suma, hay una organización funcional y estructural.

Cuando se esté organizando el trabajo escolar es conveniente tomar en cuenta las aptitudes, actitudes, habilidades, conocimientos y experiencias de los docentes y demás personal involucrado en la labor educativa para asignar determinadas funciones y que realmente exista aceptación, compromiso y gusto por parte de la persona quien va a desempeñar alguna actividad específica, ya que sólo así estaremos garantizando el cumplimiento de las actividades y que éstas no se vean con malos ojos o se acepten sólo por coerción o imposición por parte de la dirección escolar

### **3.7.1.- Organización de la labor docente.**

Organización escolar por parte de los maestros, se refiere a todas aquellas actividades que el docente realiza para el buen funcionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. En ella se distribuyen comisiones de puntualidad, higiene, orden y disciplina; se nombra el jefe de grupo; se elabora el horario de clases para cada grado y grupo a discreción del profesor con el único requisito de cubrir las horas que marca el plan y programa de educación primaria; se hace el rol de aseo del salón; se solicita a los alumnos el material ( cuadernos, lápices, bolígrafos, borrador, diccionarios, etc. ) necesario para su mejor aprovechamiento académico; se distribuyen los libros de texto gratuitos y se señala la dinámica de trabajo que el docente va a adoptar con los alumnos, haciendo alusión al cumplimiento de tareas, la forma de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje y la respectiva evaluación para que el niño educando tenga un mejor desempeño académico.

Cabe señalar que el alumno debe considerarse como sujeto activo dentro del proceso de la enseñanza-aprendizaje, por consiguiente, es importante tomar en cuenta sus intereses personales, la significancia de los contenidos para estos niños, a fin de cumplir con la tendencia actual de la acción educativa de ser constructivista del sujeto o del individuo y ello requiere que se faciliten a los niños desarrollen sus potencialidades creativas, críticas, analíticas, reflexivas, propositivas, sin descuidar su formación humanística para que puedan



generar conocimientos nuevos que se traduzcan en bienestar social para la sociedad en su conjunto.

Es importante señalar que al momento de hacer la planeación y la organización de las actividades escolares se tengan en cuenta los fines de la educación y las demás que considere necesarios la autoridad educativa local, cuyo único requisito es que no atente contra la integridad física y mental del individuo, ni con la paz y seguridad nacional e internacional y se mantenga ajena a toda doctrina religiosa y luche contra los fanatismos, la servidumbre y la ignorancia y propicie la investigación científica y tecnológica.

Como se ha dicho, en la etapa de organización se establecen las funciones principales de todos aquellos que intervienen en la labor educativa y sólo a manera de ejemplo, señalaremos las funciones generales del director y del docente por considerarse éstos como los ejes principales de darle vida a la escuela y de llevar a cabo el proceso de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

### **3.7. 2.- Funciones Generales del Director o Administrador Escolar**

1. Planear, asesorar, coordinar, dirigir y controlar que el Plan y Programa Educativo actual se logre eficazmente, o en su caso, se adecuen a las exigencias regionales sin descuidar los imperativos a nivel macroregional
2. Formular plan y programa anual de actividades en forma conjunta con el personal docente contemplando aspectos sustantivos de la acción escolar.
3. Establecer políticas normativas y enunciativas para desarrollar las actividades escolares.
4. Convocar a reuniones de trabajo a los docentes para evaluar y dar seguimiento de las actividades que realizan.
5. Gestionar recursos de diversa índole para la institución escolar a su cargo.
6. Supervisar el desarrollo de las actividades académicas del docente y evaluar el rendimiento académico de los alumnos.
7. Tomar decisiones que tengan por objetivo elevar la calidad y eficiencia de la acción educativa.
8. Asesorar a los docentes en aquellas actividades que les presenten mayor dificultad o en el manejo de contenidos educativos.
9. Orientar a los docentes sobre el cómo mejorar su práctica pedagógica.
10. Requerir informe trimestral de actividades a los docentes.
11. Ordenar los expedientes de todos los movimientos administrativos que realice, así como de los docentes y alumnos.
12. Informar a las autoridades educativas competentes que así lo requieran de las actividades realizadas en el centro escolar.
13. Elaborar en forma conjunta con el personal docente mecanismos de evaluación para medir el rendimiento académico de los alumnos.
14. Establecer buzones para recibir sugerencias de supervisores, directores, docentes y padres de familia cuya finalidad sea elevar la eficiencia de la actividad escolar.
15. Canalizar a centros de educación especializados a niños que presenten problemas de aprendizaje.
16. Sugerir a los docentes nuevos métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje.
17. Vigilar que los docentes cumplan con los Planes y Programas Educativos actuales.

18. Requerir al personal docente la planeación de las actividades académicas en forma constante
19. Asistir a las reuniones de trabajo que convoque la autoridad inmediata superior.
20. Programar en forma conjunta con las demás instituciones existentes la realización de actividades cívico - sociales.
21. Proponer ante las instancias correspondientes nuevos modelos y esquemas educativos, fruto del trabajo colectivo del personal escolar a su cargo y cuya finalidad sea el de elevar la calidad de la educación.
22. Propiciar en todo momento un ambiente laboral favorable y el dinamismo de los docentes para proponer e idear nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje y evaluación de los alumnos
23. Facilitar canales de comunicación y articulación de acciones entre directivo - docente; docente- alumnos; docente - padres de familia ; docente - docente; alumnos - directivos, en suma, que exista siempre una estrecha interrelación e interacción tanto con los elementos internos de la escuela como con los externos.

Alvarez Fernández nos dice que la función de un director de centro se dividen en dos categorías importantes: básicos y concretos.

### **3.7. 2. 1.-Las responsabilidades básicas son:**

- Conseguir la máxima calidad de enseñanza entendida esta como una educación instructiva, formativa integral y afectiva bajo la orientación personal y grupal del profesor y tutor quienes planifican y programan colectivamente los recursos pedagógicos. Ello significa dejar de lado la instrucción memorística del alumno y formarlo con espíritu creativo, reflexivo, crítico, analítico y humanístico.
- Conseguir el máximo rendimiento de los recursos: humanos, estructurales y materiales.
- Formación de directivos a efecto de que esta labor no sea vitalicia y se promuevan nuevos candidatos para que asuman esta labor.

### **3.7.2.2.- Las responsabilidades concretas son:**

- De coordinación. Una administración que gestiona el presupuesto de la escuela, que vigila porque esta institución se mantenga limpia, que exige la unidad de esfuerzos para conseguir los objetivos educacionales, que anima y coordina en el trabajo para lograr una calidad de la enseñanza y una formación integral a los alumnos, puede decirse que existe una buena coordinación por parte de la dirección escolar. Coordinar entonces no es controlar ni evaluar, es velar porque no se produzcan disfunciones en la realización de las tareas, es unificar esfuerzos y pedir que se realicen los objetivos cuando éstos se desvían.
- De representación. El director es el responsable último de dar cara y cuenta de las acciones que se realizan en la institución escolar a las autoridades de la administración pública federal, estatal y municipal, a los padres de familia, a los docentes y a la sociedad en general.
- De selección de profesorado. Al momento de asignar grupos, funciones y comisiones al personal docente, el director de escuela toma en cuenta las características del profesor, sus

conocimientos, sus habilidades, su experiencia, es decir, realiza cierta selección del personal con que cuenta para asignarlo en el puesto o función adecuada.

- De control y evaluación. Conviene que el director del centro tome en cuenta las iniciativas y propuestas sobre la mejor forma de controlar y evaluar los resultados, los alcances y las desviaciones a fin de evitar un control autoritario y rígido que muchas veces acarrea conflictos en la institución escolar. En cambio, considerar las iniciativas de los docentes para evaluar los hará sentirse más comprometidos y responsables de los mecanismos de evaluación de los alumnos y de su desempeño profesional.
- De orientación y motivación. Ello significa preocuparse constantemente por el perfeccionamiento y motivación del profesorado. Para ello es necesario organizar grupos colegiados de trabajo, incentivarlos para que asistan a los diversos cursos de actualización y mejoramiento profesional, crear un ambiente de convivencia gratificante, tomar en cuenta las iniciativas del personal, invitarlos a que participen en los distintos eventos que la escuela organice, etc.
- De información. El director debe conocer la legislación que rige en materia educativa para orientar al personal cuando lo requiera; debe conocer todos los movimientos de renovación pedagógica y dominar las técnicas más vitales a nivel instructivo, metodológico general y estructural, condición que se adquiere sólo con una constante preparación y actualización de contenidos y conocimientos.

En el Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Indígena señala como funciones generales del director lo siguiente:

1. Controlar la aplicación del plan y programa de estudio conforme a las normas, lineamientos y demás disposiciones e instrucciones en materia educativa que establezca la SEP.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y programa de estudio.
3. Dirigir, dentro del ámbito de la escuela, la ejecución de las actividades de control escolar y extensión educativa.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente bilingüe en la escuela, las aulas y la comunidad.

Hoy en la actualidad, las funciones generales del director no se limitan sólo a estos cuatro aspectos, sino que hoy más que nunca el dinamismo de los directores para proponer e idear nuevos modelos educativos y métodos de evaluación del aprovechamiento académico de los alumnos como del rendimiento de los docentes en su labor cotidiano debe ser una de las grandes tareas; además debe buscar constantemente en sectores externos financiamiento y materiales educativos que ayuden a desarrollar la práctica educativa en forma eficiente y eficaz.

Además de las funciones generales antes señaladas es conveniente asumir las que se establecen en forma específica dentro de lo que a organización escolar se refiere en el Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Indígena y que son las siguientes:

1. Establecer el Consejo Técnico Consultivo de la escuela para facilitar la labor educativa.

2. Integrar en reunión del Consejo Técnico Consultivo todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa
3. Promover la formación de la asociación del Comité de Padres de Familia al inicio del ciclo escolar, en coordinación con la autoridad municipal.
4. Atender las iniciativas del personal docente, cuya finalidad sea el de mejorar la calidad del servicio educativo que se presta.
5. Distribuir el tiempo que debe cubrirse semanalmente para cada asignatura.
6. Tomar a su cargo al grupo que eventualmente quede sin profesor y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
7. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela y propiciar la participación de los mismos para lograr el desarrollo integral de los educandos.
8. Presentar al Jefe de departamento de Educación Indígena las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela.
9. Promover el establecimiento de principios y criterios que impliquen orden, cooperación y respeto entre los alumnos, padres de familia, personal docente, administrativo y demás sujetos que colaboran en la acción educativa.
10. Controlar el libro de visitas de la escuela.

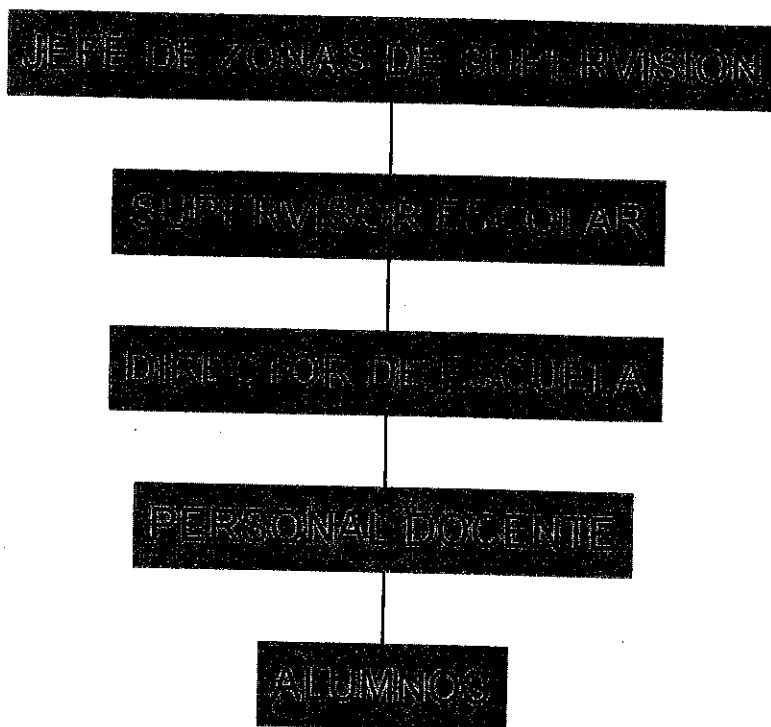
### 3.7.3.- Funciones Generales del Docente

1. Conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con las características de los alumnos y el grado escolar correspondiente conforme al plan y programa de estudio vigentes, propiciando la participación activa y dinámica del niño para su formación integral.
2. Elaborar el plan anual de trabajo, destacando las actividades a desarrollarse en cada asignatura, de acuerdo al plan y programa de estudio vigentes.
3. Solicitar a la dirección escolar material necesario para el desarrollo de sus actividades docentes.
4. Informar a la dirección escolar de los avances académicos de los alumnos.
5. Llevar registro de las actividades desarrolladas en cada sesión de clases.
6. sugerir a la dirección escolar formas de trabajo para un mejor desarrollo de la actividad docente.
7. Llevar un control estricto de los avances y dificultades de los alumnos en su aprovechamiento académico.
8. Observar y aplicar aquellas disposiciones de carácter normativo y técnico - pedagógico para eficientizar su labor educativa.
9. Participar activamente en las actividades de planeación, organización y demás actividades escolares.
10. Participar en los cursos de mejoramiento profesional que la dirección escolar convoque o las autoridades educativas realicen.
11. Participar activa y constantemente en el intercambio de experiencias académicas que organice la autoridad educativa local o bien a nivel centro de trabajo, para enriquecer así su práctica pedagógica.

También deberán cumplirse las funciones que se especifican en el Manual del Docente Indígena, que a saber son:

- Asistir y participar en las sesiones convocadas por el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela.
- Cumplir las comisiones para las cuales fue designado en reunión del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela.
- Asistir a la escuela 10 minutos antes de iniciar las labores con su grupo y 30 minutos antes cuando le corresponda la vigilancia de la entrada de los alumnos.
- Cubrir las guardias periódicas o eventuales de vigilancia en las ceremonias, en la formación y en el recreo, ajustándose a las disposiciones de la dirección de la escuela.
- Organizar la documentación de fin de curso y entregarla al director de la escuela, conforme a sus indicaciones<sup>88</sup>.

En lo que se refiere a la estructura de la Escuela Primaria Bilingüe y la jerarquía que ocupa con las otras instituciones educativas es como se muestra en el organigrama siguiente:



<sup>88</sup> DGEI, Manual para el Docente Indígena, Pág. 52

### 3.8.- Integración.

Desde la perspectiva de Laris Casillas, integración "es la reunión en una empresa de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica"<sup>89</sup>

En el Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Indígena, integración consiste en "seleccionar a los elementos del personal que se encargarán de las funciones específicas de cada órgano o comisión particular de trabajo, así como proveer los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo"<sup>90</sup>.

Para efectos de análisis y presentación del trabajo de investigación, en esta etapa se agrupa todo aquello que se refiere a los siguientes aspectos: Administración de Personal (Recursos Humanos), Recursos Materiales, Recursos Financieros, Servicios Asistenciales, Extensión Educativa y el Aspecto Técnico - Pedagógico. Cabe aclarar que en el Manual del Director de la Escuela Primaria Bilingüe estos aspectos se consideran aislados y se hace una clasificación en diez apartados.

La clasificación que aquí se presenta se realiza en base a los fundamentos de la Administración Integral o Proceso Administrativo y además esta es la parte operativa o dinámica de la administración según la clasificación que hacen Lyndall y Urwick.

Aquí se verá la forma en que la dirección escolar administra estos recursos y aspectos, así como los elementos que debe tomar en cuenta para manejar eficazmente cada uno de las fases del Proceso Administrativo y lograr una administración integral de la educación. A continuación se enlista las actividades más importantes en cada caso:

#### 3.8.1.- Administración de Personal ( Recursos Humanos ).

Para llevar un buen control sobre el manejo de personal, al principio de cada ciclo escolar el Director del plantel abre un expediente para cada uno de ellos, conteniendo los datos generales del docente y su perfil profesional. En este expediente se controlarán los permisos y las licencias que el personal vaya solicitando durante el ciclo escolar. Reconocen que las licencias económicas son de tres días por tres veces durante el año como lo marca las Condiciones Generales del Trabajo y, los permisos de un día se autorizan sólo en casos especiales, tienen carácter interno y no pueden exceder de tres durante el año escolar.

En algunas ocasiones, el director comisiona al personal docente para que asista a una reunión o gestión cuando éste no puede, por atender asuntos de la comunidad u otros casos que tienen relación directa con la prestación del servicio educativo

Para controlar la puntualidad y asistencia de los maestros, la dirección escolar cuenta con una Libreta de Entradas y Salidas, misma que es firmada diariamente por los docentes y el control de ésta está a cargo del maestro de guardia en turno, que normalmente es de una semana, quien tiene la facultad para hacer los reportes necesarios a la dirección en caso de anomalías.

La dirección escolar reconoce que las sanciones administrativas no son operables puesto que el sindicato tiene fuerte influencia para defender los intereses del trabajador y que la mayoría de las veces el fallo que se dicta después de haber practicado una Acta

<sup>89</sup> LARIS CASILLAS, Op. Cit. Pág. 103

<sup>90</sup> SEP. Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe Pág. 64

Administrativa por abandono de empleo sin causa justificada, es a favor del docente quien incurrió en la falta, pero que estas sanciones se dan en tiempos muy esporádicos. Entonces lo que hace la dirección es de propiciar siempre un mejor ambiente laboral invitando a los maestros de que no falten, de que cumplan con su función, ya que es en bien de la misma comunidad, y el maestro "es espejo de esa comunidad". Pero reconocen que en la escuela no falta nunca la oveja negra, sin embargo, dice el director de una escuela, el que quiere ser útil lo es, sin ánimo de lucro o de interés personal, ya que la misión del maestro es una actividad de carácter social cuyo compromiso es educar a los jóvenes del futuro.

En lo que se refiere a la relación con los alumnos, la dirección escolar semanalmente invita a éstos para que pongan lo mejor de ellos, sin embargo, pareciera que los niños no tienen conciencia o no prestan atención sobre la importancia que tiene educarse para sortear las barreras del futuro. Por otro lado, los padres de familia les interesa más una educación práctico utilitaria, es decir, que los conocimientos que se adquieran en la escuela le sirvan al niño para resolver trabajos y actividades que tienen que ver con su realidad social y cultural, por lo que es preciso que se adecuen los planes y programas educativos con base a las exigencias de la comunidad local, pero sin descuidar los rubros generales que exigen la educación nacional.

Para efectos de superación profesional, a los maestros se les invita que asistan a los cursos de actualización; de igual modo, siempre se les dice que preparen las actividades con antelación para conducir el proceso de la enseñanza-aprendizaje.

En lo relativo a las relaciones con los padres de familia se procura mantenerlos informados sobre el avance de sus hijos en cuestiones educativas y se procura tener abierta las puertas para el diálogo e intercambio de experiencias o sugerencias que ellos quieran realizar para mejorar el aprovechamiento de sus hijos.

De igual modo, con la autoridad educativa y municipal de la localidad se busca siempre la armonía y la buena relación con ellos, y en casos en que se tenga que realizar alguna actividad que implique erogación de recursos y que tenga por objetivo elevar la calidad educativa, se realiza entonces, de modo coordinado.

Como se ha dicho anteriormente, el problema que más a menudo se enfrenta es la falta de personal a principios de cada ciclo escolar, ya que los maestros por lo regular piden cambio de adscripción a otros centros de trabajo, lo que hace que en algunos centros escolares se desatienda a los alumnos. Como alternativa a esta problemática se sugiere que los cambios se realicen antes de finalizar el ciclo escolar y se extienda la orden de comisión desde ese mismo momento a fin de que los maestros se presenten oportunamente en su nuevo centro de trabajo durante la primera semana del periodo de reinscripciones, y cuando las actividades escolares se inicien, no se afecten ya a los alumnos, porque en ellos está el futuro de la sociedad y depende de lo que hoy hagamos, será el fruto del mañana.

Es importante señalar que en el manejo del factor humano deberá considerarse las habilidades, los conocimientos, las experiencias y necesidades de los individuos a efecto de conferirles alguna función que puedan ejercerla con capacidad y conciencia y que no se vean lesionados sus intereses, anhelos y potencialidades.

Dentro del manejo de personal están las actividades relacionadas con la contratación de personal que contempla las siguientes fases: reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración y estímulos y, administración de sueldos y salarios, que se divide en análisis de puestos, valoración del trabajo y calificación de méritos.

Si bien la administración escolar no realiza la contratación de personal, no por ello indica que no se puedan realizar algunas de las actividades o fases que señala éste, como es el caso del entrenamiento de personal, remuneración y estímulos.

En lo que concierne al entrenamiento de personal, consideramos en este trabajo de tesis que el administrador escolar en coordinación con los demás elementos de la institución educativa deben propiciar constantemente el intercambio de experiencias y conocimientos del personal docente a fin de elevar la prestación del servicio educativo. En este sentido, se sugiere que se organicen círculos de estudio entre docentes y directivos.

Cuando nos referimos a la remuneración, es conveniente señalar que el director del plantel educativo vigile, o en su caso, gestione que el personal a su cargo perciba el salario justo según la categoría o plaza que ostenta, cuide que no existan descuentos indebidos, oriente y asesore al personal de nuevo ingreso sobre las cláusulas de las percepciones y los descuentos y facilite los mecanismos necesarios para que los docentes no vean lesionados sus intereses salariales.

Al referirnos a los estímulos, es preciso que el directivo escolar busque en coordinación con las autoridades educativas locales y autoridades municipales mecanismos que estimulen o reconozcan la labor que el docente realiza a fin de incentivarlo día a día y que este se sienta comprometido con su labor.



Conviene además que en el manejo de personal, el directivo escolar considere los siguientes factores: aquellos que sirven para crear satisfacción de las personas en el trabajo y aquellos que crean descontento. He considerado necesario integrar este cuadro basándome con el criterio de mi experiencia profesional como docente en la Escuela Primaria Indígena y por la formación académica recibida en la Licenciatura de Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional.

### 3.8.2.- Factores de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

<i>Factores de satisfacción en el trabajo</i>	<i>Factores de descontento en el trabajo.</i>
1.- Obtención de metas en el tiempo y periodo establecido. Consideración de iniciativas presentadas por el personal docente en la planeación de las actividades básicas de la escuela.	1.- Política excesiva y mala administración relacionados con aspectos del personal. Autoritarismo del director hacia el personal docente.
2.- Reconocimiento a lo bueno de la labor del personal.	2.- Falta de competencia técnica de supervisión.
3.- Trabajo interesante y labores creativas para los alumnos, promovidas por el director del centro, tomando en cuenta las sugerencias y aportaciones del personal docente.	3.- Malas condiciones y excesiva carga de trabajo
4.- Comunicación permanente y abierta del director de escuela con el personal docente para la solución de los problemas y necesidades de la comunidad educativa.	4.- Malas relaciones con el director del centro
5.- Delegación de funciones considerando aptitudes y conocimientos.	5.- Trato inequitativo del personal. Asignación unilateral de responsabilidades al personal docente.
6.- Interés del director escolar por las propuestas y participación activa del personal en las tareas inherentes a la acción educativa.	6.- Desinterés del directivo escolar de las propuestas innovadoras del personal.

Asimismo, será necesario que el director de escuela tome en cuenta los factores que conducen al éxito o fracaso del profesor dentro del proceso de la enseñanza-aprendizaje, según las actitudes y aptitudes que manifiesten.

### 3.8.3.- Factores Profesionales de éxito o fracaso en los Docentes.

<i>Factores que producen fracaso</i>	<i>Factores que generan éxito</i>
1. <i>Intereses no pedagógicos.</i> Indiferencia o repulsión por los niños	1. <i>Interés por la tarea.</i> Palabras y actos que testimonian un interés por los niños en la escuela y fuera de ella.
2. <i>Miras más prosaicas:</i> descuido moral, ligereza, falta de escrúpulos, cinismo.	2. <i>Ideal Educativo.</i> Palabras y actos que testimonian este ideal.
3. <i>Falta de autoridad</i> por debilidad o autoritarismo	3. <i>Autoridad sana, natural;</i> influencia fácil y educativa. Bondad, justicia.
4. <i>Animo lento, limitado.</i> Necesidad de repeticiones; difícilmente capta lo esencial; le cuesta penetrar en el pensamiento de otro	4. <i>Inteligencia:</i> comprende tanto los textos, las materias a enseñar como a los niños: tiene cultura, buen juicio, memoria, humor.
5. <i>Conformismo, conservadurismo pedagógico.</i> Tradicionalismo excesivo. Conducta profesional blanda por falta de originalidad; rutina	5. <i>Inventiva:</i> desde el aspecto de su clase hasta los detalles de su pedagogía muestran que tiene imaginación creadora.
6. <i>Molice.</i> Desánimos repentinos; versatilidad; curiosidad pasajeras.	6. <i>Capacidad de trabajo. Perseverancia.</i> Capacidad de desarrollar durante mucho tiempo un proyecto pedagógico, de mantener esfuerzo. Continuidad.
7. <i>Rigidez. Egocentrismo.</i> Se enfrenta bastante con los adultos o con los alumnos. No tiene espíritu de colaboración.	7. <i>Flexibilidad.</i> Es cooperativo con los adultos y desarrolla en sus alumnos el espíritu de cooperación (trabajo por grupos)
8. <i>Trastornos nerviosos.</i> Agotamiento. Tendencias psicasténicas; ciclotimia, temperamento neurótico ansioso, vulnerable, a veces agresivo.	8. <i>Salud mental.</i> Optimismo. Dueño de sí, resistente a las agresiones y a la fatiga nerviosa; equilibrado.
9. <i>Ineficacia relativa;</i> casos de fracaso (repetición, fracaso en los exámenes). Nivel de clase bajo	9. <i>Eficacia.</i> Enseña y educa de tal modo que obtiene buenos resultados. Especialista en casos difíciles <sup>91</sup>

<sup>91</sup> DELAIRE, Guy y ORDRONNEAU, Hubert. Los Equipos Docentes, Formación... Págs. 26-27

### 3.8.4.- El ser humano como organismo biopsicosocial.

En la administración de personal es importante tener en cuenta la complejidad de esta función y no perder de vista que el ser humano es un organismo biopsicosocial,- al menos desde la concepción de las ciencias del comportamiento - , que se caracteriza por ser " una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social"<sup>92</sup> con el fin de comprender mejor la conducta humana<sup>93</sup>.

Al considerar al hombre como ser biológico debemos de tomar muy en cuenta que éste posee una serie de necesidades biológicas: sed, hambre, sueño, el acto de respirar, reproducirse y las necesidades de carácter fisiológico, factores que determinan la adopción de cierto tipo de conducta.

Por otra parte, al considerar al hombre como un organismo psicológico debemos de reconocer que posee una serie factores o elementos como son memoria, inteligencia, atención, imaginación que se van desarrollando y perfeccionando conforme se desarrolla el hombre y que le permiten además ir aprendiendo del medio que le rodea y que interfieren o determinan también cierta conducta.

Cuando consideramos al hombre como ser social, le atribuimos la etiqueta de que el hombre no puede vivir aislado de sus semejantes sino que necesita la aceptación y comprensión de los demás y que, dependiendo del grado de adaptación con éstos, se refleja en cierto tipo de comportamiento. Ello significa que el hombre se nutre de las diversas manifestaciones culturales.

Por lo anterior es necesario que el administrador educativo de la escuela primaria indígena busque constantemente la identificación de las conductas adoptadas por los elementos que dirige al momento de asignar o conferir alguna responsabilidad y tratar en todo momento que éstos se sientan a gusto y con compromiso con la labor educativa. Es preciso entonces decir, que dependiendo de la inteligencia con que identifique cada una de las cualidades, aspiraciones y necesidades de sus integrantes y los emplee en el puesto adecuado o asigne el grado escolar en el que mayor dominio, conocimiento y experiencia tenga, redundará en la calidad educativa y mejorará por ende, el índice de aprovechamiento de los alumnos.

### 3.8.5.- La Teoría de Maslow.

Según la Teoría de Maslow el hombre posee una escala de necesidades que es necesario considerar en el momento de dirigir o trabajar con personas. Estas necesidades son:

**Fisiológicas o necesidades primaria:** son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. que forzosamente necesitan ser saciadas para que el hombre pueda sentirse a gusto y con ganas de laborar. Por ello es importante que el directivo escolar busque en coordinación con las autoridades educativas locales y municipales ambientes favorables para que los docentes cuenten con un lugar apropiado para vivir y descansar, condición necesaria para reponer las energías desgastadas en el trabajo escolar, asimismo, es necesario que los espacios educativos cuenten con los

<sup>92</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. Pág. 53

<sup>93</sup> La conducta humana se califica como el comportamiento que adopta el ser humano a la presencia de ciertas situaciones o estímulos que recibe, por consiguiente, esta conducta depende de sus mecanismos biológicos, de las experiencias pasadas, del medio ambiente y de los estímulos que recibe.

requisitos pedagógicos para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo de la mejor forma.

**Necesidades de seguridad:** El hombre por lo regular desea sentir seguridad en el ambiente laboral, desea sentir respeto, desea que su familia nada le falte y la necesidad de conservar el empleo. Por ello es necesario que el directivo escolar oriente a su personal que fomenten el ahorro interno entre ellos mismos, que realicen tandas, que aprovechen el uso de los seguros, etc. .

**Necesidades sociales:** El hombre requiere aceptación en el grupo y en la comunidad donde presta sus servicios, necesita sentir que es parte importante dentro de la comunidad educativa y constantemente busca interrelacionarse con los demás. De ahí la importancia del directivo de facilitar los canales de comunicación y coordinación de las actividades académicas a fin de que el personal docente sienta que se le considera, que es parte del sistema escolar y que se aprecia la labor que realiza. Será preciso además fomentar el respeto entre maestros y alumnos, entre sociedad y maestro, pero ello sólo es posible, si el docente muestra también simpatía por el grupo y por la comunidad en donde labora y si se comporta dentro de los límites de lo permisible y no lo permisible por la sociedad.

**Necesidades de estima:** el sujeto siempre necesita ser reconocido por la labor que presta, desea tener cierto prestigio, destacar y que se le reconozcan los méritos alcanzados. Es por ello que el directivo escolar debe buscar conjuntamente con los demás elementos que participan en la acción educativa estímulos y recompensas a los docentes que más destacan en su desempeño profesional y se desarrolle en el centro de trabajo un ambiente de camaradería, de coordinación, de cooperación, de buenas relaciones personales y de trabajo en equipos.

**Necesidades de autorrealización:** el ser humano, como ser dinámico y creativo busca incansablemente expresar sus conocimientos e ideas, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo, por consiguiente, desea hacer uso de su libertad a su juicio y libre albedrío - siempre y cuando no atente contra la integridad de los demás - e innovar y proponer nuevos modelos o ideales que coadyuven a la formación y superación de los demás. Es por ello, que el director del plantel escolar, deberá propiciar un ambiente favorable para que el personal a su cargo explote sus potencialidades y sean agentes de cambio y desarrollo dentro de la práctica pedagógica<sup>94</sup>.

Estas necesidades del ser humano están completamente jerarquizados según Maslow, las necesidades primarias son las más inmediatas, una vez satisfechas estas, el ser humano se lanza a la siguiente , que sería la de seguridad y, la más alta de las necesidades y la más sublime es la de autorrealización. .

Según el Manual del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe las funciones específicas que debe realizar el director de la escuela en materia de administración de personal son las siguientes:

1. Conceder los permisos económicos al personal a su cargo.
2. Comisionar al personal para atender asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades así lo ameriten.
3. Llevar el libro de asistencias del personal.
4. Levantar cuando procedan las actas administrativas o abandono de empleo del personal.

---

<sup>94</sup> Ibid. Pág. 70

## 5. Expedir los créditos escalafonarios del personal<sup>95</sup>.

Como puede apreciarse estas funciones son netamente de control, por lo que ahora más que nunca, el directivo escolar, no debe limitarse a ejercer un control casi autoritario en el personal, sino que debe buscar la comunicación y coordinación permanente con ellos y tomar en cuenta sus inquietudes, iniciativas, aspiraciones como seres humanos y no como simples prestadores de servicios de la educación.

Resultará de mucha trascendencia que la dirección escolar gestione el ascenso del personal, reconocimiento de méritos, estímulos, etc. Pero para ello es necesario que el directivo escolar amplíe sus conocimientos en cuanto a manejo de personal; identifique y resuelva los problemas buscando siempre salidas alternativas satisfactorias entre las partes en conflicto; difunda y aplique entre el personal los conocimientos sobre los derechos y obligaciones expresados en las Condiciones Generales de Trabajo de la SEP y demás disposiciones en materia laboral; promueva el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal docente; asuma una actitud de responsabilidad e interés cuando el personal docente plantee sus necesidades y expectativas profesionales; propicie la entusiasta participación de todos los miembros de la comunidad educativa y busque permanentemente la sensibilización, motivación, interrelación e interacción entre todos los miembros de la comunidad educativa<sup>96</sup>.

### 3.8.6.- Perfil del administrador educativo ( director de escuela )

En el trabajo cotidiano en la Escuela Primaria Indígena no hay que olvidar que la educación se concibe como una alternativa para transformar y mejorar las condiciones de vida de la sociedad, entonces el administrador educativo ( director escolar ) se encuentra comprometido para que se cristalice este ideal educativo. Por tanto, " el administrador educativo debe considerarse como un agente de cambio. Del cambio deseado y esperado. Del cambio que conserva sin destruir y cuida sin excluir lo vital de la sociedad. Su tarea como profesional radica en reformar y modernizar más que romper a rajatabla lo que existe. Pero reformar y modernizar le exigen además su preparación óptima, imaginación y sentido histórico de lo que es la sociedad con la fuerza de la educación y qué futuro le espera cuando con cálculo y eficiencia, propone y ejecuta programas de gobierno"<sup>97</sup>. Para el administrador educativo, el desarrollo de la sociedad significa impulsar sus fuerzas productivas hacia la incorporación útil en el conjunto del sistema económico, estimulando a la vez, el indispensable cultivo moral e intelectual.

De aquí entonces que el director del plantel educativo debe ser agente de cambio, dinámico, responsable, con vocación de servicio, conocimientos y consciente de su gran labor para impulsar el desarrollo de la sociedad en sus distintos aspectos vía una educación de calidad.

<sup>95</sup> SEP. Manual del Director. Pág. 22

<sup>96</sup> La comunidad educativa se refiere en este caso a la escuela primaria indígena, en donde convergen y participan activa y armónicamente, educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, a través del proceso de la enseñanza -aprendizaje los objetivos educacionales de este nivel.

<sup>97</sup> UVALLE Berrones, Ricardo. Op. Cit. Pág. 53

En el Manual del Director de Escuela Primaria Bilingüe señala que debe reunir las siguientes características:

- Escolaridad: Título de profesor de educación primaria.
- Experiencia: Haber desempeñado el puesto de promotor cultural bilingüe y de profesor bilingüe, con dictamen escalafonario.
- Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria indígena, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
- Iniciativa: Para proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas
- Capacidad: Para organizar y dirigir grupos
- Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad<sup>98</sup>.

Además de las aptitudes y cualidades antes señaladas será necesario reunir también los que a continuación se mencionan:

### **Aptitudes:**

- Que conozca los Planes y Programas de Educación Primaria y que sea capaz de diseñar, programar, supervisar y evaluar dichos programas.
- Que sepa dirigir, organizar, coordinar y manejar personal educativo
- Que tenga capacidad de gestoría, facilidad de palabras y don de mando.
- Que sea responsable en sus actividades y respete los horarios que establece la SEP y las Condiciones Generales del Trabajo.
- Que no padezca de alguna enfermedad del sistema nervioso.
- Que tenga interés por mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la educación primaria.
- Que tenga ingenio, creatividad y espíritu cooperativista en la realización de sus funciones.
- Que tenga control minucioso de los expedientes de las actividades administrativas que realiza y rinda los informes necesarios que las autoridades educativas inmediatas les solicite.
- Que pueda tomar decisiones ante situaciones estratégicas que tengan relación con el mejoramiento del quehacer educativo en la zona escolar a la que está adscrito.
- Que tenga vocación de servir en el ámbito educativo para mejorarla y dignificarla.
- Que anteponga los intereses personales a los intereses de la educación primaria.
- Que cultive buenas relaciones sociales con los docentes, alumnos, padres de familia autoridades educativas y civiles.

### **Actitudes:**

- Que tenga trato amable y cortés con el personal, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y civiles.
- Que pueda tomar decisiones frente a situaciones imprevistas.
- Que desarrolle un ambiente de camaradería, colaboración, apoyo y orientación con el personal docente a su cargo en la resolución de los problemas y necesidades que enfrenten en su desempeño educativo.

---

<sup>98</sup> SEP. Op. Cit. Pág. 23

### **Disponibilidad:**

- Que tenga disponibilidad en todo momento de atender las demandas y sugerencias que presenten los maestros, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y municipales para resolver problemas y necesidades de la escuela y elevar la calidad educativa.
- Que pueda desplazarse fácilmente en otros contextos sociales para gestionar y atender problemas inherentes a la acción educativa dentro del ámbito de su competencia.
- Que tenga disponibilidad para residir en el centro escolar que se le asigne.
- Que tenga disponibilidad para desplazarse para recibir capacitación u orientación del cómo realizar sus funciones cuando así se le requiera.

### **3.8.7.- Tipo Ideal del Director o administrador Escolar.**

Pozner clasifica en tres grandes vertientes el perfil que debe reunir un director escolar en el momento actual: dominio de conocimientos, métodos y cualidades. A continuación se enlistan estas características que podríamos considerarlas como el tipo ideal:

Conocimientos ( saberes ) que debe reunir:

- Dominio de una cultura amplia.
- Dominio de lo sociopolítico.
- Dominio organizacional.
- Dominio de lo cultural- educativo.
- Dominio de lo curricular - pedagógico.
- Dominio de lo jurídico y administrativo.
- Dominio de lo comercial, económico y financiero.

Los métodos ( saber-hacer ) que debe dominar son:

- Métodos de animación y comunicación.
- Métodos de diagnóstico
- Métodos de análisis prospectivo.
- Métodos de gestión.
- Métodos de regulación y evaluación.
- Métodos de resolución de problemas.

Las cualidades personales ( saber- ser y estar ); actitudes y aptitudes que debe reunir son:

- Pro-activo
- Emprendedor.
- Sensible a los cambios.
- Capacidad de construir.

- Capacidad de anticipación.
- Capacidad de convocar a participar.
- Flexibilidad.
- Saber escuchar.
- Persistencia y dedicación
- Desarrollo de la paciencia y la voluntad.
- Seguridad en sí mismo.
- Descontento creativo.
- Razonamiento lógico y analógico.
- Capacidad de organización
- Capacidad para “pensar de pie”, llevar la lucidez a cuestras.
- Creatividad y rigurosidad.
- Saber mirar para ver y actuar.
- Poder delegar.
- Capacidad de crítica y de sostén.
- Dominar el arte de la argumentación.
- Flexibilidad conceptual<sup>99</sup>.

Según Alvarez Fernández, “ el director de un centro docente debe ser un profesional, un técnico en el sentido más amplio de la palabra. Dada la relevancia y responsabilidad del puesto, no puede ser una persona que suple su falta de formación específica con buena voluntad, intuición pedagógica o actitudes serviles”<sup>100</sup>.

Las aptitudes o capacidades que debe reunir son las siguientes:

#### **Espíritu de equipo.**

Significa no sólo la voluntad de crear equipos pedagógicos, sino ser capaz él de trabajar en equipo, repartiendo responsabilidades y tomando decisiones colegiadas.

#### **Capacidad de organización e iniciativa.**

Organizar la tarea de un colectivo no significa imponer un estilo de trabajo, sino vender proyectos que ilusionen al Claustro ( escuela ) y a los padres de familia, que hagan más eficaz y atractivo el trabajo de todos.

#### **Capacidad de renovación.**

Es fundamental que el director sea una persona con capacidad de arriesgarse, de confiar en el espíritu creativo del grupo, de aceptar la posibilidad de que la gente se equivoque y rectifique y sobre todo, no puede tener miedo al conflicto, porque este es dinámica normal de un grupo al momento de buscar alternativas.

<sup>99</sup> POZNER DE WEINBERG, P. El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Pág. 126-127

<sup>100</sup> ALVAREZ FERNANDEZ, Manuel. Organización y Renovación Escolar. Pág. 104



## Capacidad de relación Humana

Sólo una persona, que tenga la cualidad de empatizar con la gente, de saber comunicarse a nivel individual y grupal, será capaz de conseguir un clima de trabajo que gratifique a los enseñantes para que sobrevalore la calidad de su trabajo sobre su situación social y económica.

## Capacidad de proponer estructuras de funcionamiento y autocontrol.

El director debe velar por el cumplimiento individual de las decisiones colectivas y legislación educativa, respetando siempre la autonomía que deja la ley o que la presupone. Debe tener la flexibilidad suficiente para adaptar la estructura a las innovaciones que surjan del equipo, para proponer y adelantar nuevas formas de trabajo en función de la calidad, pero debe ser consciente de ser el último responsable de la institución escolar.

## Espíritu de empresa.

Significa que el director de un plantel educativo posea las cualidades de empresario, ello es, capacidad para incentivar los recursos potenciales: estructurales, económicos y humanos en función de una mejora cualitativa del producto ( formación del alumno ). Esto implica entonces no aceptar al pie de la letra las decisiones que emanan de las esferas superiores, sino que el de analizarlas y emplearlas en caso de su utilidad para que la labor educativa sea de calidad<sup>101</sup>

Además de estas cualidades enunciadas, el director del plantel educativo debe manejar una serie de teorías enfocadas a las relaciones humanas y buscar permanentemente la motivación del personal que dirige. La motivación " está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo "<sup>102</sup>. Esta funciona como motor para que los individuos adopten ciertas formas de conducta. Arias Galicia retoma una serie de argumentos filosóficos de autores célebres sobre los factores motivacionales que el hombre busca constantemente satisfacer, entre estos, los siguientes:

Demócrito decía que el hombre busca la felicidad interior - entendida esta como un estado de reflexión y razonamiento y que perdura durante el tiempo -, antes que las cosas materiales. Mientras que Epicuro sostenía que el hombre busca el placer; sin embargo, decía que se debe buscar los placeres mentales más que los físicos. Para Nietzsche el deseo del poder era la causa de las acciones humanas. Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres<sup>103</sup>.

Mc.Clelland formuló una teoría sobre motivación y el nos dice que las personas se sienten motivadas por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder. En el primer caso, las personas desean lograr cosas, se plantean metas y objetivos para alcanzarlos. Las personas motivadas por afiliación están más interesadas en establecer contactos personales cálidos, es decir, buscan constantemente la socialización y la aceptación entre los demás y, aquellas motivadas por el poder, tratan de influir siempre en los demás. La

<sup>101</sup> Ibid. Págs. 104-106

<sup>102</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. Pág. 65

<sup>103</sup> Ibid. Pág. 61

motivación es un factor importante que debe interesar a todo administrador porque sin ella sería imposible alcanzar el funcionamiento correcto de su organización<sup>104</sup>.

La teoría "Y" de Mc.Gregor enuncia una serie de supuestos, políticas y expectativas que es necesario considerar al momento de trabajar con personal.

Supuestos:

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable;
- b) quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos;
- c) es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección y,
- d) posee más habilidades de lo que normalmente emplea en su trabajo.

Políticas o condiciones que debe establecerse:

- a) crear un ambiente propicio para que el personal contribuya con todo su potencial a la organización.
- b) el personal debe participar en las decisiones.
- c) El director debe respetar la autonomía del personal y ejerzan su capacidad de autocontrol y autodirección.

Expectativas que se esperan lograr al considerar los supuestos y las políticas anteriores

- a) La calidad de decisión y la actuación mejora.
- b) El personal ejerce sus potencialidades para lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Se sienten más satisfechos y comprometidos con la organización.

### **3.8.8.- Perfil del docente:**

Conviene señalar que en la Propuesta Sobre la Formación de los Docentes Mexicanos se clasifica en dos rubros importantes las características y conocimientos que debe reunir el personal para laborar como docente.

#### **a) Perfil de ingreso:**

Se define como el conjunto de características indispensables para que una persona pueda ingresar al campo de la docencia en el nivel de educación primaria indígena..

- Manifestar vocación para el servicio docente.
- Manifestar facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Mostrar hábitos de trabajo individual y colectivo.
- Manejar adecuadamente el lenguaje oral y escrito como elementos básicos de comunicación
- Demostrar capacidad de interpretación, análisis y síntesis.
- Mostrar sensibilidad estética.

---

<sup>104</sup> Ibid. Págs. 75-80

- Manejar un bagaje cultural amplio y actualizado.
- Poseer los elementos de una cultura general que corresponde a un egresado de bachillerato.

#### **b) Perfil profesional.**

Este se define como el conjunto de conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes y valores que debe poseer la persona para desempeñarse como un docente:

#### **De carácter general:**

- Aplicar los elementos de la cultura en la adquisición de nuevos conocimientos en su interacción con sus semejantes y el ambiente.
- Practicar acciones que coadyuven a la preservación de la salud física y mental.
- Emplear adecuadamente los elementos de la comunicación.
- manifestar una actitud reflexiva, crítica y propositiva ante los acontecimientos políticos, sociales y culturales.
- Mostrar actitud de superación profesional constante.
- Practicar y valorar las tradiciones nacionales para reafirmar su identidad nacional.

#### **Como Docente**

- Conocer las características físicas, psicológicas y sociales del educando para propiciar su desarrollo integral.
- Conocer las bases jurídicas, filosóficas y de política educativa que sustentan el Sistema Educativo Nacional.
- Poseer información teórico-metodológico actualizado sobre el proceso enseñanza-aprendizaje que coadyuve a la creatividad, la innovación y la vinculación teórico-práctica.
- Poseer elementos que le permitan planear, evaluar e investigar para hacer eficiente su práctica docente.
- Conocer la estructura organizativa, normativa y operativa del Sistema Educativo Nacional.
- tener información sobre el contexto socioeconómico y cultural donde se desempeñará.
- Ejercer su práctica educativa con profesionalismo, honradez y responsabilidad.
- Coadyuvar en el logro de un ambiente adecuado para los aprendizajes de los alumnos.
- Concientizar a los alumnos y sus familias sobre la trascendencia de sus acciones en beneficio de la comunidad.
- Promover la creatividad del educando a través de distintas manifestaciones.
- Mostrar actitud positiva en las tareas de la comunidad escolar para solucionar problemas académicos, administrativos y organizacionales del plantel.
- Contribuir a evaluar los resultados de aprendizaje de las actividades educativas desarrolladas con y por la comunidad.
- Ejercer la actividad educativa con una clara conciencia del desarrollo económico, político, social y cultural del país, sustentada en los principios de nuestra constitución política para la consolidación de los valores nacionales y universales.

- Coadyuvar en la práctica de la democracia y de la solidaridad humana, en las actividades comunitarias.
- Asumir en la vida cotidiana los principios de honestidad, responsabilidad, comprensión, justicia, equidad y respeto a los demás<sup>105</sup>.

Lo que hemos querido demostrar es la complejidad del factor humano y los diversos móviles que le impulsan a conducirse de una o de otra forma; por tanto, será necesario tener presente esta variada gama de factores que determinan el comportamiento humano al momento de manejar personal y tratar en lo posible de evitar la creación de conflictos o frustraciones en los individuos que colaboran en la escuela, ya que esto determinará en gran medida el éxito o fracaso de la institución escolar al momento de realizar las actividades educativas. También hemos querido destacar las cualidades esenciales que debe reunir el director de escuela y el docente para lograr una administración escolar eficiente y eficaz.

### 3.9.- Recursos Materiales.

En lo que se refiere al manejo de los recursos materiales, la dirección escolar anualmente realiza un inventario en donde se especifican los bienes muebles e inmuebles con que cuenta la institución.

En el caso de que se haga alguna adquisición, el Comité de Padres de Familia es el que realiza la transacción, ya que la dirección escolar no maneja recursos financieros, por lo que entonces toda la papelería y los materiales de oficina que se requieren lo suministra la Asociación de Padres de Familia.

En relación al manejo de materiales de apoyo pedagógico como son las láminas, guías para el maestro y libros de textos gratuitos actualmente ya no se registran en inventarios porque son materiales perecederos. De igual modo se procede con los artículos de limpieza y mantenimiento de la institución.

En recursos materiales se tiene que estimar los espacios necesarios requeridos para los trabajos académicos subsecuentes; esta estimación se registra en un formato llamado cuadro de necesidades.

En el Manual del Director de Escuela Primaria, las funciones específicas sobre la administración de recursos materiales se señalan las siguientes:

- 1) Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela.
- 2) Informar al Departamento de Educación Indígena sobre las altas de bienes adquiridos mediante los ingresos propios de la escuela a efecto de notificarlos a la Subdirección General de Servicios Administrativos para su control.
- 3) Solicitar ante la Subdirección General de Servicios Administrativos, la baja de aquellos bienes en desuso.
- 4) Recibir la dotación de libros de texto del alumno y el material de apoyo didáctico.
- 5) Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didáctico.

<sup>105</sup> SNTE. Propuesta Sobre la Formación de los Docentes Mexicanos. Págs. 33-35

- 6) Organizar los servicios generales relativos a la conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia y reproducción gráfica.
- 7) Solicitar al Departamento de Educación Indígena que gestione ante las instancias correspondientes las necesidades de conservación y mejoramiento de la planta física escolar.
- 8) Coordinar los trabajos de conservación y mantenimiento de la institución escolar con la Asociación de Padres de Familia.
- 9) Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes instrumentales, así como custodiar el contenido del archivo de la escuela.
- 10) Verificar que los bienes instrumentales y el material de apoyo didáctico se conserven en condiciones óptimas de uso.
- 11) Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela en coordinación con el Comité de la Asociación de Padres de Familia.

Además de las funciones anteriores, será necesario que el director del plantel educativo vigile, controle y gestione constantemente con las autoridades educativas locales y autoridades municipales la dotación de materiales y equipo de diversa índole con fines pedagógicos, con el propósito de propiciar un ambiente agradable para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

### **3.10.- Recursos Financieros**

La obtención de recursos económicos por parte de la institución escolar es realmente muy escasa, ya que el único ingreso que perciben son las aportaciones anuales de los padres de familia que oscilan entre \$ 5.00 a 10.00 pesos, razón por el cual, las escuelas difícilmente pueden realizar la labor educativa con eficiencia y eficacia, aunado a la falta de apoyos técnicos o paquetes didácticos.

Entre las opciones sugeridas para obtener financiamiento adicional están las gestiones a empresas privadas para que aporten donativos, a instituciones gubernamentales, organizar rifas, trabajar parcelas escolares, etc., pero claro está que debe ser bajo proyecto específico y además se requiere del dinamismo y compromiso del directivo escolar y de los docentes.

Actualmente con la descentralización administrativa de la educación plasmada en el ANMEB, las autoridades municipales pueden destinar un porcentaje de sus ingresos al fomento educativo, en los que puede incluirse la adquisición de equipos y materiales que vayan enfocados a elevar la calidad educativa. Pero asimismo requiere la gestión, el compromiso y la disposición de los directores y maestros, porque de nada sirve que haya suficientes recursos si no se emplean con la diligencia y cuidado que merecen tener dado la escasez de los mismos. Por ello es compromiso del director y de los docentes aprovechar a su máxima capacidad las instalaciones y equipos con que se cuenta.

Los recursos que se vayan logrando adicionalmente a las fuentes ordinarias, se podrían aprovechar para compensar aquellos maestros que destaquen en la labor académica y en su desempeño profesional. Pero aquí hay que tener cuidado, ya que los estímulos no siempre van a ser de tipo económico, sino que podría instrumentarse una serie de alternativas donde el maestro sienta que realmente vale su labor y que es estimado por los alumnos y la sociedad. Estos estímulos podrían ser diplomas, viajes de estudio, becas para realizar algún estudio técnico, etc. Este tipo de acciones pueden circunscribirse a una localidad o zona escolar específica, pero debe ser de común acuerdo con las autoridades educativas locales y

municipales; estos últimos haciendo uso de las facultades que le confiere el Artículo 115 Constitucional en cuanto a su autonomía y el artículo 70 de la Ley General de Educación vigente, porque está dentro de los lineamientos normativos que las autoridades educativas locales y municipales incentiven a los maestros que hayan destacado en la prestación del servicio educativo mediante el Consejo de Participación Social. Así, según el artículo 70 de la Ley General de Educación, en cada municipio funcionará este Consejo que:

"gestionará ante el ayuntamiento y ante la autoridad educativa local el mejoramiento de los servicios educativos, la construcción y ampliación de escuelas públicas y demás proyectos de desarrollo educativo en el municipio; conocerá de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas; llevará a cabo labores de seguimiento de las actividades de las escuelas públicas de educación básica del propio municipio; estimulará, promoverá y apoyará actividades de intercambio, colaboración y participación interescolar en aspectos culturales, cívicos, deportivos y sociales; establecerá la coordinación de escuelas con autoridades y programas de bienestar comunitario; hará aportaciones relativas a las particularidades del municipio que contribuyan a la formulación de contenidos locales a ser propuestos para los planes y programas de estudio; podrá opinar en asuntos pedagógicos; coadyuvará a nivel municipal en actividades de protección civil y emergencia escolar; promoverá la superación educativa en el ámbito municipal mediante certámenes interescolares; promoverá actividades de orientación, capacitación y difusión dirigidas a padres de familia y tutores, para que cumplan cabalmente con sus obligaciones en materia educativa; podrá proponer estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros, directivos y empleados escolares; procurará la obtención de recursos complementarios para el mantenimiento físico y para proveer de equipo básico a cada escuela pública y, en general, podrá realizar actividades para apoyar y fortalecer la educación en el municipio"<sup>106</sup>.

Además es importante señalar, que en el artículo 21 de la misma Ley, el educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento

Las autoridades educativas establecerán mecanismos que propicien la permanencia de los maestros frente a grupo, con la posibilidad para éstos de ir obteniendo condiciones y mayor reconocimiento social; otorgarán reconocimientos, distinciones, estímulos y recompensas a los educadores que se destaquen en el ejercicio de su profesión y, en general, realizarán actividades que propicien mayor aprecio social por la labor desempeñada por el magisterio.<sup>107</sup>

Para un mejor manejo de los escasos recursos económicos, se recomienda al director de la escuela la elaboración de un programa presupuesto en donde se asigne una cantidad específica para cada una de las actividades de mayor relevancia para la acción educativa.

Como se ha dicho, es conveniente que se tenga más en cuenta el aspecto pedagógico para asignar recursos, ya que la razón de ser y existir de la escuela es lograr la formación integral de los alumnos y esto sólo será posible en la medida en que se cuente con un adecuado ambiente laboral y suficiencia de materiales de apoyo pedagógico, desde luego, el manejo de esos materiales debe ser del dominio de los docentes. Por ello es importante que ellos participen al momento de realizar la planeación y la formulación del presupuesto, para que con sus aportaciones y sugerencias indiquen los materiales necesarios para hacer más eficiente la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños.

<sup>106</sup> SEP. Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación. Págs. 84 - 85.

<sup>107</sup> Ibid. Pág. 61

### **3.11.- Servicios Asistenciales**

Se entiende como el conjunto de acciones que tienen por finalidad prestar un mejor servicio educativo a los alumnos en general y a los de escasos recursos, con el fin de estimular su aprovechamiento en su desempeño escolar.

En este rubro la escuela trata de trabajar en forma coordinada con instituciones de salud como son las Unidades Médicas de cada localidad, a fin de desarrollar campañas sobre higiene y previsión de enfermedades, pláticas sobre educación sexual a los niños de 5o. y 6o. grados y sobre el cuidado y la limpieza de sus dientes.

Es importante señalar que la dirección escolar y el personal docente presten mayor atención a los alumnos que presentan problemas de aprendizaje, ausentismo y deserción escolar, porque puede ser que estos tengan problemas de cuestión económica, familiar o de alguna otra índole y en la medida de lo posible buscar formas estratégicas de cómo garantizar su permanencia en la institución escolar, o la posibilidad de asignarle algún recurso o becarlos. Es conveniente también fomentar en los alumnos la consciencia de la solidaridad, el respeto mutuo y la cooperatividad, para que en casos de desastre natural o de cualquier otro tipo, presten apoyo a la sociedad en donde ellos se desenvuelven.

Además vigilar que los alumnos colaboren en el aseo y limpieza de lugares públicos cuando se trate de realizar alguna actividad de carácter cívico o social y en el que se espera la concurrencia de un gran número de personas, ya que ello les fomentará la conciencia de pertenencia al grupo y a la sociedad y de que es apreciado por ellos todo cuanto aprenden en la escuela.

### **3.12.- Extensión Educativa**

En este apartado, las actividades que comúnmente se desarrollan son las relativas a eventos socio-culturales, eventos deportivos y recreativos, elaboración de periódico mural con información alusiva de acontecimientos importantes o mensajes sobre alimentación, higiene, etc., excursión de los alumnos y, en general, todas aquellas actividades cuya finalidad es dar a conocer a la sociedad la formación que reciben los niños en la escuela primaria indígena.

En el Manual del Director de Escuela Primaria, especifica que se deben cumplir con los programas que elaboran las distintas comisiones que los docentes tienen encomendadas para una mejor formación del niño; promover la participación activa de los alumnos en los eventos cívicos - sociales que la escuela y comunidad organicen, coordinarlos, dirigirlos y organizarlos a efecto de fomentar el conocimiento de los valores y la cultura indígena.

Cabe destacar que será necesario organizar eventos deportivos interescolares y actos culturales donde se den a conocer la danza, la música y la poesía que se fomenta en la escuela.

### **3.13.- Técnico - Pedagógico.**

Se define como el conjunto de actividades que tienen por finalidad desarrollar, verificar, estimular, coordinar y controlar el proceso de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos en cada uno de sus etapas formativas de la instrucción primaria. Incluye el seguimiento de los contenidos educativos, su adecuación conforme a las necesidades reales del grupo étnico sin descuidar los fines educativos que se deben lograr a nivel nacional;

metodología y apoyo didáctico; técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje de los niños y programas para la superación profesional del docente.

Dentro de este rubro, los directores escolares manifestaron que una de las recomendaciones esenciales que se les hace a los docentes es que planifiquen sus clases, dosifiquen y jerarquicen por orden de importancia los contenidos a enseñar del Plan y Programa de Educación Primaria, descartando aquellos que no sean significativos para el aprendizaje de los niños.

Asimismo expresaron que al inicio de cada ciclo escolar, al momento de asignar grupos a los docentes que conducirán durante el ejercicio escolar, se les invita para que realicen un examen de exploración del grupo asignado y conocer de los avances y deficiencias de los mismos, con el fin de retroalimentar aquellos conocimientos en donde se presenta mayor dificultad.

Los directores agregan que actualmente los planes y programas son muy legibles y sencillos de entender, porque se especifica claramente los propósitos que se quieren lograr en cada una de las asignaturas, se mencionan las actividades necesarias que hay que realizar y la metodología a seguir; prácticamente los contenidos siguen siendo los mismos, salvo algunas variaciones y lo que más se ha modificado es el enfoque de la acción educativa, ya que en la actualidad la función escolar es "constructivista" y no conductista como en años anteriores se venía haciendo. Al hablar de una educación constructivista nos referimos a que el alumno es sujeto activo, dinámico y participativo dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, en consecuencia, requiere también de un maestro que sea investigador, creativo, reflexivo y con respeto a la libertad de manifestación del alumno.

También se recomienda a los maestros que compren libros auxiliares para cada asignatura y enriquecer su acervo cultural para propiciar una enseñanza más de calidad, sin embargo, se reconoce que los docentes presentan mucha resistencia para autoprepararse; también se sugiere que los docentes elaboren material didáctico tomando los elementos y recursos del medio en donde se imparte la educación y pregunten con sus compañeros o director escolar las dudas que surjan en la función académica de los mismos.

Dentro de las funciones específicas técnico-pedagógicas que debe asumir el director de la escuela primaria se mencionan los siguientes:

- Orientar al personal docente en el manejo de los planes y programas.
- Auxiliar y orientar al personal docente en el manejo de las guías didácticas y los libros de texto gratuitos de los alumnos.
- sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
- Orientar al personal docente para el diseño de los instrumentos de evaluación de los alumnos.
- Supervisar a los grupos, cuando menos una vez al mes, para estimular su aprovechamiento y, apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
- Promover el diseño de métodos, técnicas y procedimientos que permitan el logro eficiente de los objetivos del plan de estudios.
- Vigilar que en el proceso de enseñanza-aprendizaje se vincule la teoría con la práctica a fin de que el aprendizaje del alumno sea significativo.



- Motivar al personal docente para que aprovechen los medios y recursos naturales con fines didácticos.
- Estimular que el docente lleve un registro de las actividades realizadas con el grupo y los objetivos en cada una de ellas.
- Propiciar la participación activa del personal docente en la instrumentación de estrategias y métodos de enseñanza-aprendizaje para elevar la calidad educativa.
- organizar círculos de estudio a fin de intercambiar constantemente las experiencias pedagógicas y dilucidar los problemas que comúnmente enfrentan los docentes en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que las autoridades educativas organicen.
- Invitar a los docentes para que asistan a los cursos de actualización y mejoramiento profesional.
- Canalizar a los alumnos que presentan problemas de aprendizaje a instituciones especializadas para su atención.
- Gestionar en coordinación con la autoridad educativa local y municipal materiales con fines pedagógicos<sup>108</sup>.

Deberá prestarse mayor atención en estos aspectos porque es el eje de las acciones en torno al cual giran las demás. Pero además deberá tenerse presente los objetivos que se deben alcanzar en cada una de las asignaturas del actual Plan y Programa Educativo. A continuación se menciona genéricamente los objetivos o propósitos que se pretenden lograr en cada una de las asignaturas:

### **Español.**

**Propósito:** Propiciar el desarrollo de las capacidades de comunicación de los niños en los distintos usos de la lengua oral y escrita.

Para ello es necesario que los niños:

- Aprendan eficazmente el uso de los elementos básicos de la lectura y la escritura.
- Se expresen oralmente con claridad, coherencia y sencillez.
- Aprendan a redactar textos de distinta naturaleza ( narración, descripción, anécdotas, cuentos, textos literarios, etc.) vinculados con su familia, comunidad, escuela, país, con su yo interno , sus metas de vida, etc.
- Logren la comprensión de lecturas de diferentes géneros.
- Adquieran habilidad autodisciplinaria para corregir sus textos.
- Conozcan las reglas y normas del uso de la lengua tanto oral como escrita (la semántica y la sintaxis, la ortografía, los signos de puntuación, etc. )
- Sepan buscar información en diferentes fuentes y adquieran la capacidad para procesar la información
- Desarrollen su capacidad para resumir, sintetizar, interpretar y exponer la información recopilada ante el grupo.

<sup>108</sup> SEP. Manual Técnico Pedagógico ..., Págs. 48 - 50

## Matemáticas

**propósito:** Que los niños desarrollen sus habilidades para plantear y resolver problemas de distinta naturaleza, sean problemas aritméticos o geométricos, ya sea con números naturales o fraccionarios en sus distintas formas y modalidades y que además sepan aplicar estos conocimientos en sus vivencias cotidianas.

Para ello es necesario que los niños:

- Conozcan la utilidad e importancia de los números enteros y fraccionarios, positivos y negativos y adquieran la habilidad para emplearlo en la solución de sus problemas y necesidades.
- Sepan realizar con eficacia las cuatro operaciones fundamentales: suma, resta, multiplicación y división tanto con números enteros y fraccionarios al término de su instrucción primaria con la complejidad que señala el Plan y programa Educativo Nacional.
- Sepan realizar trazos de figuras geométricas de distinta naturaleza y lo relacionen con materiales y cosas que los niños manipulan cotidianamente en su hogar y comunidad.
- Construyan y manipulen cuerpos sólidos ( cubos, silos, prismas, etc. )
- Resuelvan problemas de geometría ( cálculo de perímetros, áreas, volúmenes, etc. ) en superficies y sólidos.
- Realicen prácticas para aplicar sus conocimientos de geometría en la delimitación de superficies de distinta forma y dimensión.
- Planteen problemas en donde apliquen sus conocimientos de geometría y aritmética de acuerdo a los problemas y necesidades que ellos encuentren
- Conozcan y manejen en forma óptima las unidades de medición: longitud, masa y tiempo.
- Conozcan e interpreten la representación gráfica de los números enteros y fraccionarios en la recta numérica y en otras presentaciones.

## Ciencias Naturales

**Propósito:** Que el alumno adquiera conciencia de la importancia que tienen los seres vivos y el medio ambiente y su conservación, puesto que constituyen una riqueza natural susceptibles de ser aprovechados por el hombre para garantizar una vida saludable y mejor.

Por ello es necesario que el niño:

- Conozca la clasificación taxonómica del reino animal y vegetal; sus características más esenciales, su habitud, etc.
- Sepa que el hombre está clasificado dentro del reino animal con una característica distintiva que es la racionalidad.
- Conozca el funcionamiento del cuerpo humano y adquiera conciencia de que su perfecta funcionalidad garantiza una vida saludable.
- Conozca y adquiera conciencia de la interdependencia de los seres vivos con su medio ambiente y cómo éstos inciden en la transformación del mismo.

- Conozca la interdependencia entre los mismos seres vivos ( cadenas alimenticias ).
- Conozca la importancia del medio ambiente y adquieran los conocimientos básicos para aprovechar mejor las riquezas naturales ( procesamiento de la materia y la energía y sus diferentes manifestaciones ).
- Conozca de los descubrimientos científicos y tecnológicos y la forma en que estos repercuten para lograr una mayor productividad y asegurar un desarrollo social y económico mejor.

### **Historia, Geografía y Civismo.**

**Propósitos:** Que los niños adquieran conciencia de pertenecer a una sociedad heterogénea, en donde existen una gran diversidad de tradiciones, costumbres, culturas, etc. Pero a la vez, fomentar el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad, para garantizar un desarrollo unificado, nacionalista y de libertades.

Por ello es importante que el alumno conozca la distribución geográfica, los principales ríos y mares, las montañas, etc. También que conozca de los acontecimientos importantes de su localidad, estado y nación.

Asimismo es necesario que el alumno conozca la organización política del grupo étnico al que pertenece como también de su estado y nación. Además que sepa interpretar los símbolos patrios y el significado que éstos tienen<sup>109</sup>.

**Nota:** Estos propósitos difieren en grado y complejidad dependiendo del grado escolar que los niños estén cursando.

#### **3.14.- Dirección**

Esta es definida como el derecho de ejercer la autoridad y responsabilidad en la entidad educativa para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas mediante el desarrollo adecuado de las actividades en la escuela.

En el caso de la presente investigación se manejará como la capacidad para dirigir, coordinar, supervisar y controlar armónicamente toda la acción educativa mediante el esfuerzo coordinado de maestros, alumnos, padres de familia y demás elementos que intervienen en el quehacer escolar.

También es conveniente mencionar que en este apartado se aludirá a lo que es el liderazgo, autoridad y responsabilidad, así como los distintos tipos de directores o administrados escolares y las técnicas de la misma.

Es preciso recordar que en el director de la escuela descansa gran parte de la responsabilidad educativa, por ello requiere que ponga a trabajar toda su capacidad, entusiasmo, habilidades y conocimientos para lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena.

En la investigación de campo los directores escolares manifestaron que tratan en todo momento de facilitar la comunicación entre el personal que labora en la institución, de supervisar constantemente la acción pedagógica de los mismos, de que los trabajos que se emprendan se realicen de manera coordinada y, cuando se requiere la toma de decisiones para

<sup>109</sup> Para mayores detalles en relación a lo que se debe lograr en cada una de las asignaturas de la instrucción primaria remitirse al Plan y Programa de Educación Primaria Vigentes, editado por la SEP

un asunto específico, siempre se discute en reunión con los docentes, padres de familia y autoridad educativa local y municipal, cuando el caso así lo amerita o el asunto no está de darse solución por la misma dirección escolar.

A pesar de haber manifestado los directores que supervisan constantemente a los docentes para evaluar su desempeño académico y que por lo regular lo hacen tres veces durante el ciclo escolar, se llegó a la conclusión de que pocas veces el director del plantel se para dentro de las aulas escolares, porque está más tiempo en asuntos netamente de carácter administrativo (papeleo que le exige las autoridades educativas del nivel inmediato superior). La misma conclusión se llegó cuando a los docentes se les preguntó de que si recibían asesorías constantes o resolución de dudas por parte de la dirección escolar, muchos manifestaron que por lo regular nunca se disipaban las dudas o deficiencias por este órgano.

### 3.14.1.- Papel del director en la Escuela Primaria.

Según Jane Franseth, El director de la escuela contribuye al mejoramiento del programa de estudios, empleando varios procedimientos y estrategias para coordinar la acción educativa. El éxito en la coordinación de los servicios depende, en gran parte, de la habilidad del director para mantener abierta la comunicación entre los miembros de la entidad educativa ( supervisores, maestros, alumnos, etc. )<sup>110</sup>.

Roberto Pascual apunta que “ la dirección escolar debe servir para dar unidad y sentido global a toda la acción educativa. No basta que la función sea participativa, sino que ésta debe abarcar también a la función docente, a las relaciones profesor-alumno, de tal manera que en el día a día, y en el corazón mismo de la comunidad educativa se haga realidad la nueva cultura que queremos crear en la escuela y para toda la sociedad”<sup>111</sup>

La gestión escolar debe incentivar la apertura del mundo escolar al medio que lo rodea, el medio de trabajo, el medio ambiente natural, las instituciones comunitarias, los medios masivos de comunicación, cuidando siempre que el proceso de enseñanza-aprendizaje propicie la creatividad del alumno, la capacidad para resolver problemas y necesidades, para seleccionar y procesar información, para tomar decisiones y trabajar en equipo. Propiciar una verdadera comunidad educativa implica lograr unas relaciones interpersonales dinámicas y una auténtica identidad del individuo donde cada quién asuma un rol para desarrollar sus capacidades con autonomía y responsabilidad. El directivo escolar es responsable de garantizar la calidad y coherencia de las acciones educativas; de fomentar en los alumnos una moral autónoma para que construyan valores fundamentales como la igualdad, solidaridad, tolerancia, reciprocidad, democracia y justicia; de garantizar que la práctica pedagógica se desarrolle con eficiencia y eficacia y, de prever y gestionar todo lo indispensable para llevar a cabo la tarea de educar a los niños. En suma, se encarga de darle vida a la institución escolar.

<sup>110</sup> FRANSETH, Jane. Supervisión Escolar como Guía, Pág. 124

<sup>111</sup> POZNER DE WEINBERG, P. Op. Cit. Pág. 103-104

### **3.14.2.- Principios de dirección.**

Al momento de dirigir la institución escolar, el director del plantel debe tener presente los siguientes principios:

- 1) Diagnóstico de problemas y necesidades, es decir, situación interna de la escuela y su relación con el ambiente exterior.
- 2) Claridad en los objetivos educacionales en cada una de las asignaturas del plan y programa de estudios, Para ello es necesario que:
  - Diseñe los procedimientos y estrategias para lograrlos
  - Asigne personal adecuado y recursos para cada actividad.
  - Especifique tiempo y lugar de realización para cada actividad.
  - Elabore instrumentos de control y evaluación de las actividades.
- 3) Coordinación de intereses de los elementos de la comunidad educativa.
- 4) Ejercicio de autoridad del director de manera natural, como producto del consenso de los que intervienen en la acción educativa.
- 5) Solución de conflictos que se susciten al interior y exterior de la escuela dictaminando soluciones satisfactorias para las partes.
- 6) Ejercicio del liderazgo en la institución educativa y fuera de ella.
- 7) Control y coordinación de todas las acciones mediante informes e instructivos adecuados, inspección personal u observación directa.
- 8) Asesorías y orientaciones necesarias al personal docente a efecto de que mejoren su desempeño académico.
- 9) Capacidad de trabajo grupal.

### **3.14.3.- Autoridad, responsabilidad y liderazgo del director de escuela.**

Como se ha dicho, el director de la escuela le compete planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar que las actividades se desarrollen de manera cooperativa, dinámica e interactiva, dentro de los límites de la eficiencia y eficacia para lograr los objetivos del Plan y Programa de estudios de Educación Primaria. Para ello hace uso del poder o autoridad que le confiere el puesto que ostenta o bien recurre al liderazgo. El poder representa la posibilidad de utilizar la fuerza que se ejerce a través de las sanciones y recompensas al personal docente según se cumplan o se infrinjan los lineamientos normativos que rigen la acción educativa.

La autoridad se entiende como el derecho de usar la fuerza, es decir, de aplicar las sanciones y recompensas en caso de faltas o éxitos del personal. Sin embargo, el derecho de usar la fuerza de modo autoritario sin considerar las sugerencias del personal que se dirige para el control de las actividades escolares, conlleva en muchas ocasiones a generar un ambiente de desconfianza, desinterés y conflicto entre personal y directivo y entre los demás miembros de la comunidad educativa, por lo que se recomienda que el director de escuela tome en cuenta las opiniones y sugerencias que realicen los maestros y que el sistema de sanciones y recompensas se decida de manera colegiada, obviamente, sin desviarse de las especificaciones que señala la Ley Federal de Trabajo.

Según Max Weber el ejercicio del poder y autoridad proviene de tres fuentes:

- 1) Autoridad Legal o Legítima: que proviene del derecho legal que una persona tiene para dar órdenes y exigir obediencia. En el caso de la Escuela Primaria Bilingüe o Indígena, la fuente de poder se halla en las Condiciones Generales de Trabajo de la SEP y en los Manuales del Director de Escuela Primaria, en donde se especifican los ámbitos de competencia del director de escuela.
- 2) Autoridad Tradicional: proviene de tradiciones ancestrales en la cual al señor se le debe obediencia y se le guarda respeto. En este caso esta fuente de poder no existe en la institución de educación primaria.
- 3) Autoridad Carismática o Liderazgo. La autoridad se confiere a la persona por sus cualidades personales, por la forma de dirigir al grupo o por sus hazañas<sup>112</sup>

Lo ideal es que el director combine tanto el ejercicio del poder que le confieren los estatutos legales y también sus atributos y cualidades personales a fin de lograr la aceptación en el cuerpo docente. Cuando el director procede de esta forma y tiene aceptación entre el grupo de docentes, alumnos, padres de familia y comunidad en general y se muestra atento y colaborador con los problemas y necesidades que enfrentan éstos en el quehacer educativo, podemos decir, que el director ejerce un liderazgo.

Para Roberto Owens, el liderazgo " implica el equilibrio entre la necesidad de que el jefe mantenga la organización y la de crear nuevas metas o nuevos métodos para conseguir los objetivos prefijados"<sup>113</sup>

Robbins nos dice que " toda organización incluye personas, y es responsabilidad de la administración dirigir y coordinar a estas personas. Esta es la función de liderazgo. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras, escogen el canal de comunicación más adecuado, resuelven conflictos entre sus miembros o solucionan su resistencia al cambio, realizan funciones de liderazgo"<sup>114</sup>

Se ha dicho que el director escolar es el último responsable en la institución educativa, esta responsabilidad debe entenderse como la capacidad de dirigir toda la acción educativa y el compromiso que asume para llevarla a un buen fin de acuerdo a los preceptos del Artículo Tercero Constitucional.

#### **3.14.4.- Principios de la supervisión o inspección escolar.**

Se ha mencionado que el director de la escuela tiene una serie de responsabilidades, dentro de ellas está la supervisión del trabajo escolar. A continuación veremos algunos principios que debe considerar en el momento de practicar esta actividad.

- 1) La inspección ( supervisión ) es más efectiva para el progreso de la enseñanza y del aprendizaje cuando contribuye eficientemente a la solución de problemas y a la obtención de las metas consideradas de importancia por los maestros y los supervisores.
- 2) La buena inspección crea un ambiente de armonía entre los maestros y los miembros del personal, logrando éxito en las actividades.

<sup>112</sup> WEBER, Max. Economía y Sociedad. Pág. 172.

<sup>113</sup> OWENS, Roberto. Op. Cit. Pág. 35

<sup>114</sup> ROBINNS, Stephen P. Op. Cit. Pág. 6

- 3) La buena inspección favorece un ambiente de simpatía, apoyo y comprensión que ayuda a las personas a adquirir sus propias experiencias y el conocimiento de su capacidad mental y moral y les motiva a aprender mejores métodos de enseñanza.
- 4) La inspección efectiva conduce a la resolución científica de los problemas y procura que las personas actúen sobre las bases del cuidadoso estudio de adecuada y cabal información.<sup>115</sup>

La supervisión escolar debe entenderse como una guía que ayuda a solucionar los distintos problemas inherentes a la acción educativa; como una acción que propicia un ambiente de confianza, ayuda y comprensión, que estimula a los docentes a confiar en sí mismos, haciendo que se sientan con más libertad para actuar y proponer estrategias y sistemas de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

### **3.14.5.- Tipos de directores o administradores educativos.**

Con el fin de ofrecer a los directores escolares la tipología de los distintos administradores educativos y que puedan identificarse y evaluarse cual es la característica o dinámica que comúnmente adoptan, presentamos a continuación los siguientes:

#### **Autócrata Consumado:**

Para dirigir al grupo de docentes, se apoya únicamente en la autoridad que le confiere el puesto o la organización, ello significa adoptar una actitud autoritaria, sin considerar al personal como sujetos con deseos y aspiraciones, sino como simples prestadores de servicios. Las posibles reacciones del grupo son: sumisión y resentimiento; aceptación mínima de responsabilidad; irritabilidad y, la gran satisfacción del grupo, es hacer tonto al director.

#### **Autócrata benévolo:**

Asume una actitud paternalista; trata con suavidad y cariño a sus empleados como si fueran sus hijos. Las reacciones del grupo se manifiestan en: mostrar simpatía hacia el director; ausencia de iniciativas, sumisión y carencia de propuestas positivas que emerjan del grupo, porque éstos siempre están esperanzados que el dirigente lo solucione todo.

#### **El Director indiferente:**

Es una persona que poco interés y responsabilidad muestra en sus acciones y en sus empleados; por consiguiente, los trabajadores producen lo mínimo y tienen poco interés por mejorar sus acciones. No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo. Nadie sabe qué hacer ni qué esperar. En suma, hay un completo desorden en el trabajo y en los empleados.

#### **Demócrata:**

Es un individuo que afronta su responsabilidad y respeta a sus trabajadores; da mayor autonomía y autodirección al personal que dirige; se preocupa por los resultados de las

<sup>115</sup> FRANSETH, Jane. *Op. Cit.* Pág. 34-38

labores, pero también considera a sus subalternos como seres que tienen un fin de necesidades y aspiraciones y que es necesario prestarles atención, brindándoles palabras de aliento, aclarándoles sus dudas y tratando de comprenderlos, orientarlos, asesorarlos y estimularlos en cada uno de los momentos en que realizan sus actividades<sup>116</sup>

La clasificación que hace Richard Wallen en la Obra del doctor Martínez Chavez sobre los diferentes tipos de administradores se aprecia en el siguiente cuadro:

	<i>El Agresivo</i>	<i>El Amigable Colaborador</i>	<i>El Práctico</i>
Emociones	Acepta la agresión y rechaza el afecto	Acepta el afecto y rechaza la agresión	Rechaza tanto el afecto como la agresión interpersonales.
Objetivos	El dominio	La aceptación	La corrección y la exactitud en todos los aspectos
Juzga a los demás por medio de:	la fuerza y el poder	La cordialidad y la simpatía	Habilidad para conocer a los demás
Influye en los demás por medio de:	La dirección y el control, intimidando a los demás, control de permisos y licencias	Ofrece comprensión, aprecio y amistad; hacer favores	datos estadísticos y argumentos lógicos
Métodos que considera valiosos en la organización	Exige y disciplina	Presta apoyo, relaja la tensión y trata de mantener la armonía	Define, aclara, obtiene información crítica y examina
Hace uso exagerado de:	La riña	La bondad	El análisis
Esta persona llega a ser:	Repugnante hacia los demás	Demasiado sentimental.	Pedante.
Teme;	Ser suave o depender de los demás	La deserción y el conflicto	Los sentimientos y los actos irracionales
Necesita:	Cordialidad, consideración, objetividad, humildad	Fuerza, integridad, firmeza, confianza en sí mismo	Conocer los sentimientos, tener habilidad para querer y reñir

Fuente: Martínez Chavez Víctor: Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo, México, 1995. Pág. 17

<sup>116</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Op Cit.* Pág. 150



### 3.15.- *Control Escolar.*

Las tareas que comúnmente se realizan se refiere más a organización de expedientes que de seguimiento de actividades y reordenamiento de éstas que es en donde se ha observado mayor deficiencia y debería servir para generar un servicio educativo de mayor calidad. Dentro de los expedientes que más se manejan están: registro de inscripciones y reinscripciones, lista de asistencia de los alumnos, boletas de evaluación, manejo de documentos estadísticos, expedientes del personal, inventarios de bienes muebles e inmuebles.

El control de las acciones debe de ser permanente, ya que ello permite prevenir situaciones poco agradables y realizar las correcciones necesarias para replantear los objetivos y metas a alcanzar. El control debe realizarse con base a los objetivos y metas de los Planes y Programas Educativos; vigilar que se cumplan los lineamientos normativos de la institución, las responsabilidades y atribuciones de cada uno de los entes que participan en la acción educativa; vigilar el uso adecuado de los recursos financieros y materiales. Las observaciones del control deben ser oportunas, claras, confiables, concretas, didáctica y atractiva.

La acción del control tiene que basarse prácticamente en el plan y programa de trabajo de la escuela, ya que sólo así se puede ver los aciertos y desaciertos obtenidos durante la acción educativa y poder evaluar y replantear los objetivos, asignando nuevos recursos, responsables, espacio y tiempo.

El método de control es un auxiliar valioso que sirve para realizar examen o análisis de resultados; vigilar que todas las acciones y operaciones se efectúen de acuerdo a los objetivos planteados. El control compara, discute y critica; enriquece la planeación; simplifica y fortalece la eficiencia; facilita la coordinación; pone en marcha objetivos específicos dando órdenes, observando, inspeccionando y registrando los progresos a fin de comparar resultados con años o periodos anteriores. Sirve como un elemento directriz de todas las acciones, permite esclarecer dudas. Sirve como un instrumento preventivo y correctivo de los esfuerzos realizados para la consecución de los objetivos

Los instrumentos de control deben ser eficientes para detectar duplicidad de funciones, cumplimiento de objetivos, metas, aplicación de recursos, realización de actividades en tiempos, a fin de reorientar y establecer acciones futuras; debe tener cierta flexibilidad y constar en instrucciones previas, precisas, sencillas y legibles.

Para efectos de llevar un buen control de las actividades, los resultados de las acciones deben constar en informes breves y sencillos cuyo objeto servirá como instrumentos comparativos en posteriores ejercicios.

En la escuela Primaria Indígena se debe buscar el seguimiento del rendimiento académico de cada uno de los alumnos a fin de comparar su desempeño en cada grado escolar, esta acción servirá también como punto de referencia para medir la eficiencia del docente en el quehacer educativo.

Para medir la eficiencia de los docentes y de la institución escolar en cuánto a nivel de aprovechamiento académico de los alumnos, deserción y reprobación escolar puede emplearse los datos estadísticos de fin de curso para comparar porcentajes del rendimiento escolar.

### 3.16.- Los Retos de la Educación Primaria Indígena Hacia el Año 2020

Ante un panorama internacional cambiante en donde los avances científicos y tecnológicos juegan un papel determinante para asegurar el crecimiento económico, social y político de los países ya sean subdesarrollados o desarrollados. En éstos últimos el empleo de la robótica, la microelectrónica y la biotecnología en los procesos de producción hacen que se sitúen muy por encima de los países apenas en vías de desarrollo, puesto que ofrecen una gama variada de artículos a un razonado costo y además poseen una mayor flexibilidad de los factores de producción para adaptarlos a la ley de la oferta y la demanda de los productos en el mercado. En consecuencia ofrecen mejores niveles de vida.

La posesión de las tecnologías de punta de los países desarrollados hacen que sus empresas y organizaciones sean competitivos en comparación con las organizaciones de los países subdesarrollados. Además la posesión de mayor volumen de capital de los primeros les permite realizar fuertes inversiones en investigación científica y tecnológica lo que les garantiza estar a la vanguardia en este rubro.

El empleo de las nuevas tecnologías de punta hace necesariamente que cambie la dinámica de las organizaciones, buscándose así nuevas formas de administrar los elementos humanos, materiales y financieros, con el fin de lograr una mayor productividad y calidad en los productos, asimismo, reducir los costos de producción y generar una mayor rentabilidad a las empresas y al país en donde se estén generando estas tecnologías.

La producción masiva y en serie de los bienes y servicios propiciado por el empleo de la ciencia y la tecnología en los factores de producción están cambiando los hábitos de consumo de la sociedad y la orientación política de los programas de gobierno con vistas a lograr cada vez más mayor productividad, diversidad, competitividad y flexibilidad en los factores de producción y en los volúmenes. La descentralización de algunos departamentos con funciones muy específicas de las organizaciones para atender las demandas en aquellos sectores neurálgicos en donde exista un mayor consumo de la producción es una de las actuales tendencias administrativas.

Bajo este contexto mundial se encuentra México y no puede desentenderse de lo que acontece fuera de su ámbito territorial y tampoco puede vivir al margen de los adelantos científicos y tecnológicos que invaden a casi todos los confines del Globo Terráqueo. Esto implica que se han dado rupturas como el de los Secretos de Estado y hoy día la política de integración en el mundo económico toma considerables dimensiones.

La integración de los países en vías de desarrollo en un sólo bloque universal es la política macroeconómica vigente en la actualidad.

Ante este panorama surge una pregunta central ¿cuál es el factor fundamental que ha hecho que los países sumamente desarrollados se sitúen muy por encima de los países subdesarrollados y los ha dotado de los conocimientos básicos para emplear la robótica, la microelectrónica y la biotecnología en los procesos de producción y asegurar el auge económico, político y social ?

La respuesta obviamente no es sencilla ni única, sin embargo, se puede aseverar sin temor que la educación de cada país es el factor fundamental que dota de los conocimientos básicos para que se logre un desarrollo ascendente, equilibrado y competitivo. Pero para que el sistema educativo funcione deben confluír otra serie de factores como son el financiamiento, la política de gobierno en materia educativa, la conciencia y perspectiva

social de la educación, o sea, la importancia que la sociedad atribuye a ésta. Más específicamente, es en la educación formal, donde se forma a las nuevas generaciones que han de ser la fuerza del futuro según los requerimientos y las necesidades de una sociedad determinada del mañana.

Si bien es cierto que la educación es la que auspicia mejores niveles de vida - aunque no es la única como se ha dicho -, ¿hacia dónde entonces deben enfocarse los esfuerzos educativos del futuro en el caso mexicano ?

La respuesta parece ser que los esfuerzos educativos deben de encaminarse hacia una formación integral multidisciplinaria y polivalente del individuo, capaz de generar conocimientos y que sean sujetos creativos, reflexivos, críticos, analíticos, pero sobre todo, humanísticos.

Al hablar de una formación integral y multidisciplinaria, nos referimos a que se cumplan cabalmente los señalamientos que estipula el Artículo Tercero Constitucional, en lo que hasta hoy, ha sido una tarea difícil de cumplir, puesto que aún nos agobian los problemas de la eficiencia terminal, los rezagos educativos, la escasez de infraestructura en las zonas rurales o indígenas, el ausentismo, la deserción escolar y la insuficiencia de recursos financieros.

Cuando hablamos de una educación multidisciplinaria, hacemos énfasis en el dominio que debe tener el sujeto educando de las distintas áreas del conocimiento humano y este será un reto personal de cada individuo, ya que de aquí dependerá su inserción o no al mercado laboral y al mundo de los conocimientos.

Al referirnos a una educación polivalente, conferimos a las distintas instituciones educativas, dar el reconocimiento legal de los conocimientos adquiridos en los centros escolares, pero no como una simple certificación, sino como el reconocimiento mismo del dominio de la profesión que se certifica por parte del sujeto.

¿ Por qué debe ser así la forma de educación en México para el futuro ? porque es el reto que se están planteando actualmente las naciones del Primer Mundo, es decir, las grandes potencias dueños del capital, de las grandes industrias y de los medios masivos de comunicación ( EE.UU., Canadá, Japón, Alemania, etc. ), países que están transitando hacia una sociedad generadora de conocimientos, para potenciar la producción material y aumentar la calidad de la misma.

Entonces para ser sujetos generadores de conocimientos necesitamos cambiar la actitud pasiva del estudiante en sujeto activo, capaz de transformar e incursionar por lo diversos campos del saber. Esto sólo es posible en la medida en que se asuma un compromiso y una responsabilidad más consciente de todos aquellos que están directamente vinculados con la acción educativa.

¿ Pero cuál es entonces el reto de la Educación Primaria Indígena hacia el año 2020 , según el contexto actual descrito ?

Se ha dicho que la Educación Primaria es la plataforma fundamental que ha de guiar al individuo para la búsqueda constante de conocimientos y aprendizajes en el futuro, en ella se sientan las primeras bases por el aprecio del saber y desarrollo de la inteligencia humana así como de las capacidades físicas para una integración positiva en la sociedad en que vive. De aquí entonces, que la educación indígena deberá ser capaz de cumplir con los preceptos del Artículo Tercero Constitucional; adecuar los Planes y Programas Educativos a las necesidades locales, pero a la vez, saber cumplir con las exigencias del mundo moderno a nivel nacional e

internacional, ya que sólo así se propiciará una formación integral y se posibilitará a los indígenas de que sean en el futuro generadores de nuevos conocimientos.

“ El reto de la educación indígena es hacerla congruente con el desarrollo nacional. Por ello es necesario elevar la calidad de sus contenidos y métodos; articular niveles; vincularse a procesos productivos; equipar y ampliar la infraestructura educativa e incorporar a los padres de familia, a las comunidades y a la sociedad en general, en su desarrollo. Asimismo, será indispensable capacitar y mejorar las condiciones de vida del magisterio bilingüe, a fin de que mantenga su fiel tradición, de ser la mejor plataforma para fincar las bases del futuro”<sup>117</sup>.

Aquí cabe hacerse una reflexión por parte de los directores, maestros, alumnos autoridades educativas locales, autoridades municipales y sociedad en conjunto y tomar conciencia de que el reto de la educación indígena es sumamente compleja puesto que por un lado debemos educar y educarnos conforme a los problemas y necesidades locales, es decir, al contexto social, cultural, económico y político del niño, y por otro, debemos de pensar fuera de ese contexto local conforme a los problemas y necesidades del contexto nacional e internacional, ya que el mundo es sofisticado y cambiante; entonces, si queremos integrarnos a la par con el desarrollo del mundo moderno, nuestro compromiso como directores, educadores, estudiantes y sociedad requieren esfuerzos adicionales en comparación con la educación de otras sociedades en donde los avances de la ciencia y la tecnología se emplean ya desde los primeros años del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Pero en estricto sentido, el compromiso y la responsabilidad por parte de los directivos escolares y los docentes son determinantes para que los objetivos educacionales de educación Primaria Indígena se cumplan. Dependiendo de la capacidad y habilidad con que se conduzca el directivo escolar para facilitar canales de comunicación, articulación, asesoramiento, participación y coordinación de todos los elementos y recursos que se emplean en la acción educativa, derivará en la eficiencia y eficacia del plantel escolar. Pero, también es imprescindible el apoyo de los padres de familia, los mismos alumnos con su dedicación al estudio, las autoridades educativas locales, las autoridades municipales y finalmente, la sociedad en su conjunto, asumiendo los compromisos que señala la Ley General de Educación para cada uno de estos entes políticos y civiles. Asimismo deberá prestarse mayor atención para realizar una adecuada planeación, organización, integración o coordinación, dirección y control escolar, ya que sin ello, difícilmente podremos ambicionar a una educación de calidad.

Es necesario pues que los esfuerzos de la acción educativa del nivel de primaria indígena se enfoquen a los siguientes objetivos para garantizar una educación de calidad:

- Aumentar el nivel promedio de escolaridad.
- Abatir el analfabetismo.
- Mejorar los niveles de eficiencia de los educandos.
- Ampliar la cobertura educativa.
- Adecuar los Planes y Programas Educativos con base a las necesidades, económica, social y política del Estado y de los propios grupos étnicos.
- Elevar la calidad de los servicios educativos.
- Ampliar y adecuar la infraestructura de los espacios educativos.
- Disminuir los índices de deserción escolar y ausentismo.

---

<sup>117</sup> SEP y DGEI. Op. Cit. Pág. 7

- Disminuir el índice de reprobados.

Lograr estos objetivos no es una tarea fácil, sino que hay un compromiso que va más allá de lo que cualquier hombre ordinario realiza, puesto que en la educación está fincada la esperanza del mañana y se considera como la piedra angular para potenciar mejores niveles de vida en lo social, político y económico, pero sobre todo, una adecuada administración escolar es determinante para cumplir con los objetivos señalados.

La tarea de los administradores educativos indígenas, docentes, alumnos, padres de familia, autoridades educativa y municipal y sociedad en general es realmente monumental, por lo que hoy más que nunca debemos centrar nuestra atención y sumar esfuerzos para brindar a los niños indígenas los conocimientos y habilidades que requieren el mundo contemporáneo y esto requiere no mantenerse a la expectativa y estar esperanzados de los pocos recursos que destina el Estado en esta materia, sino que nosotros mismos debemos de buscar nuevos mecanismos y modelos educativos, así como los recursos necesarios para brindar una educación integral a los niños, de modo que puedan insertarse productivamente en la vida social, política y económica, pero ello implica, no sólo cubrir los Planes y Programas Educativos actuales, sino también adecuarlos a las necesidades y realidades del niño en donde se imparte la educación, por lo que será necesario que los directores escolares, maestros, alumnos, etc., muestren dinamismo y determinación para proponer e idear nuevas estrategias educativas e incorporar en la medida de lo posible, el uso de las nuevas tecnologías dentro del campo educativo, porque sólo así se estará forjando a los niños con conocimientos polivalentes y con una actitud crítica, reflexiva, humanística, basados en el progreso científico y tecnológico.

Deberá de tomarse en cuenta que el fin último de toda educación es desarrollar armónica, creativa, reflexiva, crítica y humanísticamente las capacidades psíquicas y físicas del individuo, de modo que los conocimientos y saberes adquiridos le sirvan para resolver sus problemas y necesidades y contribuir positivamente al desarrollo de la sociedad en donde se desenvuelve.

De aquí entonces que los directores, supervisores y docentes deberán cuestionarse sobre el futuro deseado de la educación, es decir, cuál es el tipo de educación que quisiéramos para nuestros hijos; que tipos de material apoyarán nuestra labor docente para ofrecer una educación eficiente y eficaz; cuál será el papel del maestro hacia ese futuro deseable, probable y posible de la educación; cuáles serán los escenarios en que se han de mover nuestras futuras generaciones para integrarse positivamente al mundo de la ciencia y la tecnología. Pero la acción no sólo se limitará a lo que deseamos sino que también realizar la confrontación del futuro con el presente a fin de evaluar recursos, diseñar escenarios reales, plantear objetivos viables, vislumbrar protagonistas y actores, etc.

Conviene pues señalar que el reto de la educación indígena es hacerla congruente con el desarrollo nacional e internacional, pero sin descuidar los problemas y necesidades propias del grupo étnico, y ello requiere compromiso y responsabilidad por parte del gobierno federal, autoridades locales educativas y municipales, directores, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general para buscar nuevas estrategias y modelos educativos, que pueda ser capaz de vincular educación con modos de producción, pero sobre todo, potenciar la generación de conocimientos nuevos, para garantizar una vida social más digna, más humana y más solidaria.

## CAPÍTULO IV.

### 4.1.- ALTERNATIVAS Y PROPUESTAS.

Como la teoría por sí sola no puede producir la magia del éxito y llegar a los resultados esperados por ella, se hace necesario instrumentar la práctica a efecto de aplicarla dentro del campo real o de la acción. Así mucho de lo que ha aquí se ha descrito en relación a la forma de proceder para realizar la planeación, organización, integración, dirección y control escolar no tendrá nunca el efecto esperado si continuamos con esa pasividad y estatismo de esperar en todo momento que las expectativas y sugerencias educativas nos lleguen desde el exterior. Consideramos que la fuente de toda teoría significativa debe emerger de la práctica misma y servir para la práctica. Por ello en un intento de que paulatinamente se vayan asimilando los principios y teorías administrativas expuestas en este trabajo de investigación de tesis para la obtención del Título de Licenciado en Administración Educativa, se sugiere que en la zona escolar en donde se realizó el estudio de campo se organicen los trabajos grupales llamados Círculos de Calidad a fin de analizar los diversos enfoques administrativos que presentan los materiales y documentos administrativos con que cuentan las instituciones educativas, aplicables hoy día dentro de la acción educativa. Estos trabajos de grupo deberán desarrollarse tanto para los supervisores, directores y docentes. El objetivo primordial de los trabajos colegiados es sacar adelante los diversos problemas que aquejan el quehacer educativo tanto a nivel local como a nivel macroregional, partiendo del supuesto de que los supervisores, directores y docentes poseen un cúmulo de experiencias y conocimientos de los que es preciso sacar partido y aprovecharlos.

Pero ahora bien, es necesario sentar claramente qué son los Círculos de Calidad, en dónde surgen, cómo operan, qué resultados arroja en otros contextos organizacionales fuera del ámbito educativo y cuáles son los esperados en la escuela primaria Indígena.

#### 4.1.- Los Círculos de Calidad.

Los famosos Círculos de Calidad surgen en Japón después de la Segunda Guerra Mundial y haber quedado derrotado militar y económicamente este país. Su fundación se le atribuye a los esfuerzos de los Drs. Edwards Deming y Joseph para revitalizar precisamente la economía del país. En ese entonces las técnicas de fabricación y calidad en Japón alcanzaban bajos niveles en la competencia mundial.

Los Círculos de Calidad no son otra cosa mas que la formación de equipos y los trabajos colegiados en donde la toma de decisiones y estrategias se hacen de manera conjunta, compartida y corresponsable por los elementos de una organización, quienes participan activamente con la finalidad de sacar adelante algún problema o elevar la calidad de los servicios que se brindan al público usuario.

#### 4.1.1.- Filosofía de trabajo de los Círculos de Calidad

La filosofía de los Círculos de Calidad se basa en el hecho de “que sean los que hacen las operaciones quienes nos digan cómo mejorarlas”<sup>118</sup>. En el caso de la Escuela Primaria Indígena se pretende que sean los mismos supervisores, directores de escuela y docentes quienes participen en el diseño de nuevos modelos administrativos y nuevas formas de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos a fin que cada vez más se preste un servicio eficiente y de calidad.

Los principios del trabajo de los Círculos de Calidad son:

- 1) Servir al público a su completa satisfacción, en el mayor grado posible.
- 2) Esperar de nuestros servicios una remuneración justa y no el máximo de utilidades.
- 3) Hacer todo lo que esté al alcance para proporcionar al cliente lo máximo en valor, calidad y satisfacción por su dinero.
- 4) Continuar capacitándonos, y a nuestros asociados, de modo que los servicios que damos cada vez sean ejecutados con más y más inteligencia.
- 5) Mejorar constantemente el factor humano en nuestro negocio.
- 6) Someter a todas nuestras políticas, métodos y acciones a la siguiente prueba ¿ se apega a lo que es justo y correcto ?<sup>119</sup>

Si bien estos principios son aplicables dentro del campo de la industria no descartamos la posibilidad de que también sean efectivos dentro del ámbito educativo, ya que nuestros clientes serían los alumnos, los padres de familia y la sociedad en general quienes nos confían la custodia de sus hijos para guiarlos por el camino del éxito, por lo que es preciso no defraudarlos con esta confianza que nos han conferido. Asimismo el tercer principio se aplicaría a la búsqueda constante de mejorar nuestros métodos de enseñanza y aprendizaje y del conjunto del quehacer educativo. Pero ello requerirá de una superación constante como bien lo señala el cuarto y quinto principio y, por último, debemos velar porque el acto educativo cristalice los ideales del Artículo Tercero Constitucional y se potencie la capacidad física y mental del individuo para que pueda sortear las barreras del futuro en el campo económico, político y social.

En tanto los supervisores, directivos y docentes participen explorando sus experiencias y conocimientos para enriquecer la acción educativa se estará en mayor posibilidad de brindar una educación integral a los niños indígenas. Es condición necesaria la participación de todos los elementos que intervienen en la labor educativa porque son ellos los que están más en contacto con los niños y con los problemas reales que enfrentan en su accionar diario en la prestación del servicio educativo. Por eso más que nadie, la solución de los distintos problemas que enfrentan debe emerger del mismo grupo escolar, sólo es cuestión de un poco de sacrificio y meditación y ponderar el precio de lo que significa ser educadores de una sociedad.

Al tomar parte en las decisiones los elementos que conforman la comunidad educativa y generar ellos mismos las distintas alternativas para solucionar los problemas y mejorar la

<sup>118</sup> JABLONSKY, Joseph R. Total Quality Management (TQM) o Administración para la Calidad Total. Pág. XII

<sup>119</sup> Ibid. Pags. 10-11

calidad educativa, los compromete mayormente para que busquen en todo acto el cumplimiento de los objetivos que se hayan propuesto, o bien, los que marcan los planes y programas de estudio. Por esto es importante que el administrador escolar propicie la participación interactiva de todos los elementos que conforman la comunidad educativa a fin de que surjan acciones conjuntas y comprometidas. Depende de la diligencia y perspicacia que logre el director o administrador escolar para manejar su personal será la eficiencia y eficacia de la acción educativa. "Los gerentes ( directivos ) eficaces pasan menos tiempo supervisando el trabajo y más tiempo ayudando a su personal a aprender cómo resolver los problemas por sí solos"<sup>120</sup>

Según estudios realizados para detectar las deficiencias de las organizaciones que constituyen su falta de calidad pueden citarse los siguientes síntomas: queja constante de los clientes, en este caso, de los padres de familia, alumnos, maestros, etc.; señalamiento permanente de culpables y aumento de reuniones infructuosas sin llegar a ejecutar los acuerdos. Por lo que es conveniente tener presente estos síntomas en la acción educativa, ya que ello indicará que la comunidad educativa no está cumpliendo con su misión: lograr la formación integral del individuo.

El éxito que produce los trabajos colegiados en las organizaciones, al menos en el campo industrial y económico parece por demás obvio, ya que Japón actualmente es una de las grandes potencias del mundo después de quedar pulverizado en la Segunda Guerra Mundial. Aunque naturalmente ha habido otra serie de factores que han propiciado este crecimiento asombroso, pero consideramos que ha sido determinante el compromiso y responsabilidad de cada uno de sus habitantes para sacar adelante a su país.

Dentro del campo educativo podremos obtener resultados satisfactorios para uno mismo, para la sociedad y para la economía mundial si actuamos decididamente con compromiso y responsabilidad de forjar realmente individuos capaces de hacer uso de su creatividad, ingenio, dinamismo y si creamos conciencia de que el mundo es complejo y cambiante y que necesitamos luchar incansablemente para aspirar a mejores niveles de vida.

Es momento de actuar y organizarse en equipos colegiados para exprimir de nuestras mismas experiencias y conocimientos sobre la mejor forma de educar a los niños. A continuación se presenta a manera de ejemplo, la dinámica que deben adoptar los Círculos de Calidad para Docentes de Educación Primaria que será tarea inherente del administrador escolar organizarlos, cuya finalidad es enriquecer la experiencia técnico - pedagógica para obtener la eficiencia y eficacia de la acción educativa.

#### **4.2.-Los Círculos de Calidad en la Escuela Primaria**

- **Objetivo:**

Lograr el intercambio de experiencias de los docentes para desarrollar con eficiencia y eficacia la impartición de las diferentes asignaturas dentro del proceso de la enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>120</sup> Ibid. Pág. 5



- **Dinámica propuesta:**

Se sugiere que el Consejo Técnico Consultivo de la escuela organice sesiones en grupos colegiados de por lo menos una hora para cada asignatura ( Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Historia, Geografía y Civismo ) a fin de analizar, resolver y plantear alternativas sobre los diferentes problemas que enfrentan los docentes en el desarrollo de las actividades dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como: elaboración de material didáctico, manejo de planes y programas, organización de trabajos grupales o dinámica de grupos, manejo de los materiales de enseñanza, detección de problemas de aprendizaje de los niños, métodos de enseñanza, diseño de instrumentos de evaluación, aplicación de nuevas metodologías de enseñanza, interpretación de teorías pedagógicas, etc.

Las sesiones anteriores deben cubrirse semanalmente en horarios extraescolares ( fuera de las clases normales con los alumnos para no afectarlos en su proceso formativo). Dichas sesiones podrán adoptar las siguientes modalidades:

- Análisis de los contenidos educativos del actual Plan y Programa.
- Discusión, reflexiones, exposiciones, sugerencias, propuestas etc. por los mismos docentes.
- Nombrar un moderador responsable para cada asignatura tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y desempeño profesional, con el objeto de que pueda conducir y registrar exitosamente todas las aportaciones que realicen los docentes para mejorar la práctica educativa.
- El Director es el inmediato responsable de organizar al personal a su cargo para que se lleven a cabo las actividades de los Círculos de Calidad, tales como fijación de horarios, local, materiales necesarios e indispensables, etc. y la evaluación de las mismas.
- El Moderador que se nombre debe tener dominio en la asignatura que asesore.
- Para problemas difíciles de solucionarse y que no puedan ser atendidos por los mismos docentes, se plantea que debe de existir por lo menos en cada zona escolar un pedagogo y un psicólogo para que brinde las asesorías pertinentes en cada centro escolar.

El Seminario se apoya en la filosofía de que dos cabezas piensan más que uno, por lo que el trabajo colegiado puede aumentar la eficiencia del maestro en el desarrollo de sus actividades ya que el docente posee una serie de experiencias sobre conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje, cualidad que debe ser aprovechada mediante el intercambio continuo de experiencias para brindar una educación de calidad a los niños de habla indígena.

#### **4.2.1.-Evaluación de los trabajos de Círculos de Calidad en la Escuela Primaria.**

El referente inmediato de la eficacia de los trabajos colegiados será el nivel de aprovechamiento académico de los alumnos, su dinamismo dentro y fuera del salón de clases, su capacidad para resolver y plantear problemas, etc. Para ello se sugiere una supervisión directa a fin de evaluar estos indicadores. En esta supervisión deberá prestarse mayor atención al dinamismo de los alumnos en el proceso de la enseñanza-aprendizaje, a la dinámica de grupos que maneja el personal docente, a los materiales didácticos elaborados, los métodos educativos que emplea, etc. Asimismo, la estadística de fin de cursos será un indicador de

capital importancia para comparar resultados de la acción educativa con ciclos escolares anteriores.

También se sugiere que al inicio y al final del ciclo escolar se haga una encuesta a cada uno de los maestros en donde señalen las dificultades que más comúnmente enfrentan en la enseñanza de las diferentes asignaturas a efecto de instrumentar los trabajos colegiados y finalmente evaluar su eficiencia al término del ciclo escolar.

La encuesta puede contener las siguientes preguntas a grandes rasgos.

- 1.- ¿ En qué materias tiene mayor dificultad para impartir su clase ?
- 2.- Especifique claramente los temas que mayor dificultad le presenta en cada una de las asignaturas:

Español:

Matemáticas:

C. Naturales:

Historia:

Geografía:

Civismo:

- 3.- ¿ Que sugiere para resolver estos problemas que usted plantea?
- 4.-Número de materiales didácticos que elabora para cada asignatura anualmente
  - a) menos de cinco láminas.
  - b) De 5 a diez
  - c) más de diez
- 5.- ¿ Prepara sus clases con base a los contenidos del plan y programa actual ?
- 6.- ¿ Que dificultades encuentra para preparar su clase ?
- 7.- Mencione las dinámicas de grupo que maneja actualmente
- 8.-¿Consulta al director o a sus compañeros docentes cuando tiene alguna dificultad ya sea para preparar su clase o para enseñar contenidos ?
- 9.-¿ Tiene problemas para realizar la evaluación de sus alumnos ? ¿ cuáles ?
- 10.-¿ Qué porcentaje de alumnos aprende realmente con usted, es decir, cuantos realmente aprueban las materias ?
- 11.-¿ Qué porcentaje de alumnos debe aprobar según los criterios normativos ?

12.- ¿ Ha asistido a algún curso de actualización en donde se les haya solucionado sus dudas en relación a como diseñar material didáctico, manejar planes y programas, etc.?

Mencione cuales.

## CONCLUSIÓN.

Hemos sustentado y fundamentado en esta investigación que la educación tanto en la praxis como en teoría se considera como factor estratégico de desarrollo social, político y económico, al menos desde un enfoque funcionalista. Por ello es importante que la administración y gestión escolar en la actualidad sea cada vez más dinámica, más propositiva, más participativa y prospectiva e involucre a padres de familia, maestros, alumnos, autoridades educativas locales, autoridades municipales y sociedad en general en la planeación de las actividades básicas de la Educación Primaria Indígena para lograr una Administración Integral de la misma. Al contar con una administración escolar más acertada y más dinámica, se estará en posibilidad de incidir en algunos de los problemas que tanto aquejan al Sistema Educativo Mexicano: aumento de la eficiencia terminal de los alumnos, disminución de los índices de deserción, ausentismo y reprobación escolar, en consecuencia, aumento de la calidad del servicio y los contenidos educativos que se imparten en la Escuela Primaria Indígena. De aquí entonces que la calidad educativa dependerá en última instancia de la calidad administrativa.

En Educación Indígena, dado la escasez de recursos, la adecuada administración y gestión escolar será determinante para cumplir con los objetivos educacionales vigentes a nivel nacional y con las exigencias de cada grupo social étnico sin descuidar los requerimientos en el contexto de la globalización económica actual.

Así, el objetivo principal de esta investigación ha sido " Establecer los Fundamentos teórico-metodológicos para lograr una Administración Integral de la Educación Primaria Indígena y su Prospectiva " en donde se han vertido una serie de teorías que consideramos servirán como ejes de apoyo para eficientizar la labor administrativa de los directores y supervisores escolares.

Se ha puesto mayor énfasis en lo difícil que se torna la Educación Indígena en la actualidad y el doble compromiso que se requiere por los directores o administradores escolares, maestros, alumnos, autoridades educativas, autoridades municipales, padres de familia y sociedad en general para brindar una educación de calidad que respete los valores, usos, costumbres y tradiciones de los grupos étnicos y a la vez cumpla con las exigencias del mundo social contemporáneo a nivel macrorregional, dando así cumplimiento a los preceptos del Artículo Tercero Constitucional en el que se resalta que la educación que imparta el Estado-Federación, Estados y Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. Dicha educación será laica, se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además, será democrática, nacional, y contribuirá a la mejor convivencia humana para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión y, además, será gratuita. Se trata pues de una educación funcional constructivista en donde se fomente la actitud creativa, crítica, analítica, reflexiva y humanística del alumno para una vida en sociedad más justa, más distributiva y solidaria.

En este sentido, dado la relevancia de la administración y la educación, hemos asentado que administración es una actividad encaminada a la optimización de los recursos para el logro eficiente de los objetivos de una organización social con estructura definida y

jerarquización de responsabilidades y atribuciones, mediante el esfuerzo coordinado de los miembros de la misma, bajo preceptos y normas legalmente aceptados. Dicha actividad se nutre además de ciertos principios científicos y metodológicos (planeación, organización, integración, dirección y control) que ayudan a vislumbrar el mejor camino para lograr la eficiencia y eficacia de la organización; de igual modo, la educación se ha definido como el conjunto de factores ideológicos, sociales, políticos y económicos que determinan y coadyuvan en la formación integral de los individuos mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje en la escuela y en interacción con la sociedad en donde viven, para que éstos desarrollen sus potencialidades físicas y mentales, adquiriendo una capacidad creativa, crítica, analítica, reflexiva y humanística para la solución de sus problemas y necesidades individuales o colectivas, garantizando la continuidad de la cultura y la filosofía del grupo humano al que pertenecen y la constante búsqueda de nuevos valores y mejores niveles de vida.

Las fases de la Administración Integral que se recupera en esta investigación atiende a la clasificación que hace Harold Koontz y Hienz Wehrich en el que contempla la planeación, organización, integración, dirección y control, sólo que enfocado al ámbito educativo.

Los principios que se han retomado son los enunciados por Fayol en el que destacan la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, subordinación del interés personal al interés general y espíritu de grupo, mismos que consideramos aplicables al momento de administrar una institución educativa.

También hemos asentado que el fin último de toda administración es la consecución eficiente y eficaz de los objetivos de una organización social. Asimismo hemos determinado que el fin último de todo acto educativo es lograr la formación integral del individuo mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje en la escuela potenciando sus capacidades físicas y mentales.

La Administración Integral de la Educación Primaria Indígena la hemos expresado como la actividad encaminada a la planeación, organización, integración, dirección y control de todo el proceso educativo que se realiza en la escuela para el cumplimiento de los objetivos educacionales y la adecuación de los mismos conforme a los requerimientos sociales del mundo contemporáneo, en donde el aprovechamiento óptimo y racional de los recursos: humano, material, financiero y técnico son determinantes para lograr la eficiencia y eficacia educativa.

Asimismo, los orígenes de la Administración Educativa en forma sistemática se inicia a mediados del siglo XX en Estados Unidos, aunque anteriormente ya existían una serie de teorías relativas al mejoramiento de la administración escolar. Las diversas teorías aplicables hoy día en la Administración Educativa han sido retomados de los fundamentos administrativos de la Gerencia Científica, de las Relaciones Humanas y del Enfoque Conductual, en la que se resalta, en esta última, la importancia de considerar las necesidades, metas y aspiraciones del factor humano al momento de dirigir una organización, en este caso, la institución escolar.

En el caso concreto de México, la Administración Educativa ha adoptado diferentes modalidades: centralizada, desconcentrada, descentralizada y hoy día se rige bajo el marco del Nuevo Federalismo Educativo en el que el enfoque de la educación cobra un matiz diferente, ya que en la actualidad ésta debe ser una actividad compartida y corresponsable entre gobierno y sectores sociales, cuyas bases jurídicas se encuentran contenidas en la Ley General de Educación en su apartado del Federalismo Educativo, en donde se señalan los ámbitos de

competencia de los tres ordenes de gobierno: Federal, Entidades Federativas, Municipios (artículos: 12-15, 25, 26, 32 y 34 ) y sectores sociales ( artículos: 68-73 ).

La Educación Indígena no ha estado al margen de estas modalidades administrativas, aunque ha sido dirigido por el INI, la DGEI y actualmente está bajo la dirección de los Institutos Estatales de Educación Pública de cada Entidad Federativa

Como se ha dicho anteriormente, la educación es fundamental para potenciar el desarrollo político, económico y social de la sociedad mexicana. El estado vía la educación pretende transformar a los individuos hacia mejores niveles de vida, mejores salarios y hacia una vida más digna, sana y decorosa. Para el Gobierno de Oaxaca, la educación se concibe como el principal instrumento para llevar a cabo las transformaciones profundas en lo social, lo político, lo económico y lo cultural.

Pese a la importancia de la educación, los retos que aún faltan por resolver son múltiples: aumentar el nivel promedio de escolaridad, abatir el analfabetismo, mejorar los niveles de eficiencia de los educandos, ampliar la cobertura educativa, adecuar los planes y programas educativos con base a las necesidades reales de la sociedad, elevar la calidad de los servicios educativos, ampliar y adecuar la infraestructura de los espacios educativos y disminuir los índices de deserción, ausentismo y reprobación escolar. Hasta hoy, las medidas institucionales adoptadas para atender estos problemas han sido insuficientes, como es el caso de la dotación de becas para los alumnos de escasos recursos, la dotación de los paquetes de apoyo técnico-pedagógico, los programas de actualización docentes y la construcción y adecuación de los espacios educativos; esto aunado a las deficiencias administrativas, hacen que la educación sea de deficiente calidad.

Así entonces la administración escolar debe centrar su atención hacia una buena planeación de las actividades básicas de la escuela, una mejor organización, un mejor aprovechamiento de los recursos, una dirección más dinámica y responsable y un control más eficiente, evaluando permanentemente cada una de las actividades emprendidas en la comunidad educativa, sea administrativo o netamente pedagógico

En planeación escolar deberá considerarse los factores externos e internos que favorezcan el desarrollo de las actividades, teniendo como principal objetivo la formación integral del niño. Por ello, deberá propiciarse la participación de los padres de familia, maestros, alumnos, autoridades educativas, autoridades municipales y sociedad en general a fin de asumir la labor educativa en forma compartida y corresponsable entre educadores, gobierno y sociedad. Asimismo, será determinante evaluar los recursos con que contamos; fijar las políticas y los procedimientos que nos ayuden llevar a feliz término los objetivos que debemos alcanzar con la acción educativa; elaborar el programa de actividades, fijar el tiempo de realización, asignar el presupuesto y el lugar de ejecución, teniendo cuidado de readecuar el plan de trabajo conforme a los resultados que se vayan obteniendo, ya que una de las características de éste es su flexibilidad. Parte importante en la planeación de las actividades básicas de la escuela es el número de visitas que realizará el director en cada una de las aulas de clases, a fin de evaluar el desempeño académico del docente y el dinamismo del grupo escolar.

También se ha dicho que la planeación de la clase por parte del docentes, tiene un efecto inmediato en el rendimiento académico de los alumnos, ya que fomenta la confianza y disminuye la incertidumbre del maestro para estar frente al grupo, lo que garantiza que la conducción del proceso de la enseñanza-aprendizaje de los niños sea de calidad.

Los principios de la planeación que enlista Pereznegrón son: la racionalidad que implica la selección de alternativas y objetivos en forma inteligente; la previsión que consiste en visualizar escenarios futuros a efecto de anticiparse a ellos; la universalidad que significa considerar los factores políticos, económicos y sociales que limiten o favorezcan la ejecución del plan de trabajo de la institución; unidad, que consiste en actuar conjuntamente para lograr los objetivos del plan; continuidad, flexibilidad e interdependencia.

En organización escolar es conveniente tomar en cuenta las aptitudes, actitudes, habilidades, conocimientos y experiencias de los docentes y demás personal para asignar determinadas funciones, responsabilidades y atribuciones, teniendo cuidado que exista aceptación y compromiso de la persona a quien se le confiere una misión para garantizar el cumplimiento de las actividades. Así, en esta etapa se estipulan las funciones y responsabilidades de cada uno de los elementos que colaboran en la acción educativa; se distribuyen los grupos y los grados para cada maestro tomando en cuenta su preparación profesional; se asignan comisiones a cada docente con el propósito de brindar una formación integral al niño, considerando las habilidades y conocimientos del personal a fin de que pueda desempeñar eficientemente la comisión asignada; se constituye el Consejo Técnico Consultivo cuya misión será el de ir solucionando problemas inherentes al proceso de enseñanza-aprendizaje; se integra el Comité de Asociación de Padres de Familia en reunión de éstos y en donde estén presentes las autoridades educativas local y municipal; se establece las horas a cubrir semanalmente para cada asignatura; se fija el horario de entradas y salidas del personal y de los alumnos; se asignan las guardias a cada grado y grupo escolar; se distribuyen los materiales didácticos y los libros de texto según la estadística de cada grado y grupo; se establecen criterios y lineamientos que deben observarse por los maestros, alumnos, padres de familia, etc.; se fijan calendario de reuniones con los padres de familia, con el Consejo Técnico Consultivo; se asignan mobiliarios y espacios para cada grupo y grado; se diseña la libreta de entradas y salidas del personal y, demás actividades que vayan enfocados a la prestación del servicio educativo en forma eficiente y eficaz. En suma, hay una organización funcional y estructural. Asimismo, las funciones generales que debe cubrir el director o administrador escolar, destacan las de planear, asesorar, coordinar, dirigir y controlar que el Plan y Programa Educativo actual se logren eficazmente o se adecuen a las exigencias regionales; de igual modo resalta su capacidad interactiva con la comunidad educativa y fuera de ella, de asesoría, gestoría y toma de decisiones.

La etapa de integración la hemos conceptualizado como la concatenación y aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, humanos y financieros existentes en la Escuela Primaria Indígena. En el manejo de personal se tiene que considerar que el hombre posee una serie de necesidades: biológica, psicológica y social que necesitan ser saciadas para lograr su rendimiento en los trabajos escolares. Por ello, se ha insitado en la importancia que tiene contar con un ambiente laboral favorable, la existencia de una comunicación constante, la articulación y coordinación de las actividades y el respeto de la diversidad de intereses que presentan los individuos a fin de comprenderlos y evitar en lo posible el surgimiento de conflictos internos y externos en la comunidad educativa. De aquí entonces la necesidad de que el director escolar sea una persona capaz de organizar e innovar en la acción educativa, que tenga espíritu de grupo, que tenga capacidad de relacionarse y espíritu de empresa, según Fernández Alvarez.

Asimismo, damos las características del tipo ideal del director o administrador educativo, en el que se enfatiza el dominio de una cultura amplia y espíritu cooperativista por

parte del directivo escolar, a fin de garantizar que maestros, alumnos, padres de familia y sociedad cooperen incondicionalmente y se desarrolle un ambiente de camaradería, corresponsabilidad y compromiso con la labor educativa. En suma, el director o administrador escolar deberá cumplir con el siguiente requisito: saber, poder y querer hacer, es decir, que tenga conocimientos, que pueda aplicarlos y que desee utilizarlos..

En dirección escolar se pone de manifiesto la autoridad, liderazgo y papel del director para coordinar exitosamente los destinos de la escuela y dependiendo del grado de inteligencia, conocimientos, pericia, dinamismo, experiencia y entrega que tenga éste con la acción educativa será el éxito o fracaso de la institución escolar, ya que es en torno a la acción del director de escuela en que giran todos los demás engranajes de la comunidad educativa. Por ello no debe perder de vista que la misión principal de la escuela es lograr la formación integral de los niños y esto sólo es posible mediante un desarrollo eficiente y eficaz de la práctica pedagógica en su proceso de construcción de conocimientos.

En control escolar se tiene que tener cuidado la aplicación de las sanciones y recompensas, para ello es importante que los maestros, alumnos, padres de familia, autoridades educativas y autoridades municipales intervengan en el diseño de los mecanismos de control a fin de evitar conflictos en la comunidad educativa.

Los Círculos de Calidad serán un valioso apoyo para realizar los trabajos colegiados de la institución educativa, ya que se pretende que los mismos directores de escuela, maestros y alumnos organicen sesiones para intercambiar conocimientos, experiencias, expectativas y resuelvan problemas neurálgicos enfocados a la administración, a los problemas técnico pedagógicos, a los recursos materiales y financieros, al aprovechamiento académico de los niños, etc., ya que la filosofía de los Círculos de Calidad se sustenta en que los trabajos grupales pueden llevar a la eficiencia y eficacia de la organización. Dicho de otra forma, dos cabezas piensan más que una, por tanto, es necesario resolver y tomar las decisiones de manera conjunta, compartida y corresponsable a fin de fundar compromisos serios con los miembros de la institución escolar.

En síntesis, podemos decir que en esta investigación se ha querido concatenar la importancia de la educación, los distintos problemas de la misma y su calidad con la acción administrativa, ya que se parte del hecho de que el grado de eficiencia y eficacia del centro escolar depende del grado de la calidad administrativa. Ello requiere entonces una planeación escolar más a conciencia y real; una distribución de las responsabilidades y atribuciones (organización) con base a conocimientos, experiencias y compromiso con la labor educativa; un empleo racional y óptimo de los escasos recursos (integración) que se manejan en la escuela; una dirección escolar más abierta al diálogo y a la concertación en donde se respete la pluralidad de sugerencias, aportaciones y expectativas del personal docente, de los alumnos, y de cuantos participan en la acción educativa y una constante retroalimentación de los trabajos realizados a fin de rediseñar mecanismos de evaluación, replantear objetivos, reasignar responsables, reformular normas y procedimientos, etc.



## RECOMENDACIONES.

En la Escuela Primaria Indígena, deberá ser preocupación constante del supervisor, director de escuela y de los docentes aprovechar óptima y racionalmente los recursos con que cuenta la institución educativa y vigilar que haya concordancia y armonía de las acciones en el quehacer educativo, a fin de brindar una educación de calidad a los niños indígenas mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje, para su formación integral.

Para lograr lo anterior, se considera necesario que los directores y personal docente de cada centro educativo promuevan con los alumnos actividades enfocadas a la motivación de los padres de familia, tales como concurso de conocimientos, excursiones, eventos deportivos, participación activa de los niños en actividades de producción y mejoramiento ambiental, etc.

Asimismo se sugiere que la evaluación de los alumnos sea constante en el proceso de la enseñanza-aprendizaje a fin de medir el rendimiento tanto del escolar como del docente. También se recomienda realizar intercambio de materiales didácticos y de apoyo pedagógico entre los docentes de cada centro de trabajo, así como también a nivel interescolar, con el objeto de eficientizar la práctica pedagógica de los maestros y garantizar que la educación que se imparte a los alumnos sea de suficiente calidad.

Con el objeto de brindar los principios, fundamentos y herramientas administrativas necesarias a los directores de escuela, se recomienda que en cada zona escolar se organicen trabajos colegiados para los directores, supervisores y auxiliares administrativos enfocados a la administración y gestión escolar.

En los centros educativos de organización completa se sugiere a las instancias correspondientes, en este caso, al Departamento de Educación Indígena de Oaxaca, se adscriba una secretaria ejecutiva para que se encargue de elaborar la documentación que el director de escuela vaya requiriendo; asimismo se invita a las mismas autoridades para que se vaya viendo la manera de dotar de equipos de cómputo a cada centro escolar con el fin de agilizar la papelería administrativa que se maneja en las escuelas.

Para poder financiar las actividades básicas de la escuela, se sugiere que la dirección escolar en coordinación con el personal docente, autoridades educativas locales y autoridades municipales organicen actividades enfocadas a recabar recursos, entre las que se mencionan las siguientes: formar un fondo comunitario local con aportación voluntaria de los padres de familia; organizar rifas; bailes, trabajar una parcela escolar; etc.

Con el fin de elevar la calidad educativa en el proceso de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos, se sugiere que los docentes adquieran libros y materiales de apoyo pedagógico para cada una de las asignaturas que se imparten en la escuela. Asimismo, se sugiere que en los cursos de actualización docente, los maestros propongan el contenido del programa al que debe sujetarse dicho curso a fin de atender los distintos problemas que surgen en el seno de la práctica pedagógica.

Se invita al Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca dar seguimiento al plan de actividades que los centros de trabajo elaboran al finalizar el ciclo escolar, porque en él están plasmados las necesidades más urgentes y apremiantes de las escuelas, sobre todo, en lo que concierne a la construcción de infraestructuras y requerimiento de personal.

La administración y gestión escolar debe tener cuidado de vincular los conocimientos impartidos en el proceso de la enseñanza-aprendizaje de los niños con los requerimientos utilitarios de la comunidad en general.

En la administración escolar se ha de procurar que los docentes participen activamente en la planeación de todas las actividades que se emprendan en la escuela.

Con el objeto de fomentar la estabilidad económica del personal, se sugiere que en cada centro escolar se fomente el ahorro interno con los docentes, se empleen los seguros de vida, se organicen tandas, etc.

Al momento de establecer sanciones y recompensas tanto para los alumnos como para los docentes, se sugiere que ellos participen en su diseño a fin tomar en cuenta sus iniciativas, ya que son quiénes en un momento determinado pueden ser los recompensados o sancionados.

No debe perderse de vista nunca que la finalidad última de la administración escolar es garantizar la formación integral de los alumnos mediante el proceso de la enseñanza-aprendizaje y el aprovechamiento racional de los recursos: humanos, materiales y financieros.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACOSTA Romero, Miguel. Derecho Administrativo, ed. Porrúa, México, 1981 ( 4 ).
- ALVAREZ Fernández, Manuel. Organización y Renovación Escolar. ed. Popular, Madrid España, 1988.
- AGUILAR, José Antonio y BLOCK, Alberto. Planeación Escolar y Formulación de proyectos. ed. Trillas, México, 1991.
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. ed. Trillas, México, 1994.
- ARIZMENDI Rodríguez, Roberto. Planeación y Administración Educativas. ed. UAEM, México, 1992 ( 2a ).
- BEST, John W. Como Investigar en Educación. ed. Moratas S. A. 1982.
- BUENFIL Burgos, Rosa Nidia. "El Debate sobre el Sujeto en el Discurso Marxista: Notas sobre el reduccionismo de clase y de educación". Tesis de Maestría. IPN, México, 1982.
- CHOMSKY, Noam y DIETERICH, Heinz. La Sociedad Global, Educación Mercado y Democracia. ed. Joaquín Mortiz, México, 1995.
- DEL CASTILLO, Mancebo. El Administrador y su entorno dentro de la administración. ed. Limusa, México, 1992.
- DGEI. Manual para el Docente Indígena, México, 1994.
- DELAIRE, Guy y ORDRONNEAU, Hubert. Los Equipos Docentes, Formación y Funcionamiento. ed. Narcea, Madrid, España, 1991.
- FLORES Cruz, Cipriano. La Administración Capitalista del Trabajo. ed. Fontamara, México, 1989.
- FRANSETH, Jane. Supervisión Escolar como Guía. ed. Trillas, México 1965.
- GARCIA Garrido, José Luis. La Enseñanza Primaria en el Umbral del Siglo XXI. ed. Santillana y UNESCO, Madrid, 1988.
- GOBIERNO Constitucional del Estado de Oaxaca Cuarto Informe de Gobierno 1995-1996. ed. COPLADE. Oaxaca, México, 1996.
- GUERRERO Orozco, Omar. Las Ciencias de la Administración del Estado Absolutista. ed. Fontamara, México, 1989.
- GUERRERO Orozco, Omar. "Los Espejos de Principes Musulmanes: Un Programa de Capacitación Administrativa de alta Jerarquía" en Teoría de la Administración Pública I. ed. SUA, UNAM, México, 1990.
- GUEVARA Niebla, Gilberto. La Catastrofe Silenciosa. ed. FCE, México 1995.
- HAROLD, Koontz y Heinz Weihrich. Administración. ed. Mc Graw Hill, México, 1991.( 9 ). Tr Marco Antonio Malfavón Martínez.
- HERMOSO Nájera, Salvador. Técnicas de la Investigación Educativa. ed. Oásis, México, 1980 ( 5 ).
- JABLONSKY, Joseph.R. Total Quality Management (TQM) o Administración para la Calidad Total. ed. Cecs, México, 1995.
- KIMBALL, Wiles. Técnicas de Supervisión para Mejores Escuelas. ed. Trillas, México 1973 ( 2 ). tr. Marta Pajuelo.
- LARIS Casillas, Fco. Javier. Administración Integral. ed. Cecs, México, 1995 ( 15 ).

- LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. ed. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1979.
- LOPEZ Austin, Alfredo. De la Educación de los Antiguos Nahuas I. ed. SEP/El Caballito, México 1985.
- MARTINEZ Chávez, Victor Manuel. Teoría y Práctica del Diagnóstico Administrativo. ed. Trillas, México 1995.
- MCFARLAND, Daltón E. Administración de Personal, Teoría y Práctica. ed. FCE, México, 1989. tr. Carlos Sierra.
- MIKLOS, Tomás y TELLO, Ma. Elena. Planeación Prospectiva. ed. Limusa, México, 1991.
- ORNELAS, Carlos. El Sistema Educativo Mexicano, la transición de fin de siglo. ed. CIDE, NF y FCE, México, 1995.
- OWENS, Roberto G. La Escuela como Organización. ed. Santillana, México, 1992.
- PASCUAL, R. Roberto, et. al. El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes. ed. Mensajero, México, 1993.
- PEREZNEGRON P., José. Diseño y Evaluación de Proyectos para el Sistema Educativo Nacional, DEPSEN. ed. Edamex, México, 1995.
- PESCADOR Osuna, José Angel. Aportaciones para la Modernización Educativa. ed. UPN, México 1994.
- PODER Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000., México, 1995
- PODER Ejecutivo Federal. Segundo Informe de Gobierno. México 1996.
- POZNER De Weinberg, P. El Directivo como gestor de aprendizajes escolares. ed. Aique, México, 1995.
- REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. ed. Limusa, México, 1994.
- ROBINS, Stephen P. Administración, Teoría y Práctica. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1993. Tr. Martha Beatriz Martínez Mendoza.
- SACHS, Benjamín M. Administración y Organización Educativa. un enfoque conductista. ed. el Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1972. tr. Marcelo Pérez Rivas.
- SEP. Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación. México, 1993.
- SEP. Manual del Director de la Escuela de Educación Primaria Bilingüe. México, 1985.
- SEP y DGEI. Manual para el Docente Indígena. México, 1991.
- SEP. Manual Técnico Pedagógico del Director de Escuela de Educación Primaria Bilingüe. México, 1986.
- SEP. México Pluricultural. ed. SEP, México, 1982.
- SEP. Plan y Programa de Educación Primaria. México, 1993.
- SEP y DGEI. Programa para la Modernización de la Educación Indígena. México, 1994.
- SERRA Rojas, Andrés. Derecho Administrativo. ed. Porrúa, México, 1992
- ( 15 ).
- SNTE. Propuesta sobre la Formación de los Docentes Mexicanos. ed. Conalte, México, 1994.
- WEBER, Max. Economía y Sociedad. ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1970.
- WITTRUCK, Merling C. La Investigación de la Enseñanza, III. ed. Paidós, España, 1990. Tr. Adolfo Negrotto, et. al.

## HEMEROGRAFIA

COVARRUBIAS Villa, Francsico. "*El Problema del Objeto de Estudio de la Administración Pública*". En Revista de IAPEM, núm. 10 Abril-Junio. México, 1991.

JEREZ, Talavera, Humberto. "*Revista pedagógica mexicana*" núm. 32, nov-dic. México, 1996.

La Jornada, año 12, núm. 4322, Septiembre, México, 1996.

MUÑOZ García, Humberto. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. No. 154. año XXXIII, oct-dic, México, 1993.

UVALLE Berrones, Ricardo. " Perfil y Orientación del Licenciadop en Administración Educativa " en Revista de IAPEM, Núm. 10, Abril - Junio, México, 1991

## DOCUMENTOS

Comisión Nacional de Derechos Humanos. *Boletín*. México, 1997.

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. ed. Sista, México, 1996.

SEP. *ANMEE*. ed. Conalte, México, 1992

SEP. *Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional*, México, 1996.

SEP. *Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en los Estados*. México, 1994.

## ANEXOS.

Por la importancia del contenido de la investigación se integra este apartado de anexos, el cual tiene como propósito auxiliar y fundamentar con mayor detalle la información que refleja las condiciones reales y actuales del objeto de estudio, es decir, las condiciones en que operan las escuelas de Educación Primaria Indígena en la Zona Escolar Núm. 23 del Estado de Oaxaca. Éstos apéndices son los siguientes: Concentrado Estadístico de Educación Elemental de Fin de Cursos, Directorio de Personal e Inventario de Inmuebles y Aulas.

En el Concentrado Estadístico se podrá apreciar el movimiento y aprovechamiento de los alumnos de Educación Primaria de las diferentes escuelas que conforman la Zona Escolar. En este Concentrado se puede determinar el número de alumnos desertores en cada grado, sacando la diferencia entre la inscripción total de alumnos con la existencia de los mismos, para luego estimar su porcentaje. De igual modo se puede proceder para estimar el número de alumnos reprobados, haciendo la diferencia entre la existencia de los alumnos con el número de aprobados. Así pues, este Concentrado Estadístico refleja la deserción, reprobación y aprovechamiento de los alumnos de la Zona Escolar en estudio, factores que pueden eficientizarse mediante una adecuada administración escolar.

El Directorio de Personal refleja la formación profesional de los directores y docentes y las funciones que desempeñan. Como dato importante de este Directorio es que la mayoría de los maestros que desempeñan la función directiva sólo cumplen con una comisión temporal, puesto que no tienen la clave presupuestal del puesto directivo, que en este caso serían las claves: E1481 y E1483, que son las de mayor nivel, mientras que las claves: E1485 y E1487 son las más bajas, razón entonces por la cual los directores de escuela se sienten poco motivados para innovar y eficientizar la labor administrativa, ya que el puesto implica una mayor carga de trabajo y responsabilidad pero no una mejora salarial. Sin embargo, las exigencias para cumplir con el puesto directivo implican la erogación de un sin número de gastos, sea para asistir a las reuniones de trabajo, o bien, para costear los más indispensables materiales para llevar a cabo las tareas de la administración escolar.

En el Inventario de Inmuebles y Aulas se muestran las condiciones de la infraestructura existente en las escuelas y que en su mayoría son locales adaptadas por la misma comunidad que no cumplen con los requisitos técnicos de amplitud, capacidad y ventilación propios para llevar a cabo la tarea pedagógica, fenómeno que condiciona la calidad educativa.

CONCENTRADO ESTADISTICO DE LA EDUCACION ELEMENTAL DE FIN DE CURSOS

INSTRUCCIONES

Este formulario debe ser llenado por el supervisor de zona en el momento de la inspección escolar, en el caso de que se haya realizado la inspección en el momento de la inspección escolar. Al momento de llenarlo, debe tener presente que el objetivo de este formulario es proporcionar información estadística sobre el movimiento y aprovechamiento de los alumnos en los cursos de primer grado de las escuelas de la zona escolar. El llenado de este formulario debe realizarse en el momento de la inspección escolar, en el caso de que se haya realizado la inspección en el momento de la inspección escolar. Al momento de llenarlo, debe tener presente que el objetivo de este formulario es proporcionar información estadística sobre el movimiento y aprovechamiento de los alumnos en los cursos de primer grado de las escuelas de la zona escolar.

IDENTIFICACION DE LA ZONA ESCOLAR

Llenar con letra de molde

II. UBICACION DE LA INSPECCION ESCOLAR

Marque con una X el municipio al que pertenecen las escuelas de la zona escolar

PREESCOLAR

PRIMARIA

SECONARIA

TERCIARIA

OTRO

Transferido con una X el departamento al que pertenecen

SECT. FEDERAL TRANSFERIDO (GOBIERNO DEL ESTADO PARTICULAR)

ZONA ESCOLAR: 223

TAMAÑO DE ESCUELAS DE LA ZONA: MEDIO URBANO

ORGANIZACION COMPLETA: 5

ORGANIZACION INCOMPLETA: 4

INVIASIBILIDAD: 1

NO INFORMARON: 0

NO FUNCIONARON: 0

SUMA: 5 4 1 0 0

CALLE Y NUMERO: SAN PEDRO Y SAN PABLO AVUTLA

ENTIDAD FEDERATIVA: OAXACA

DIRECCION ADMINISTRATIVA: SECRETARIA DE EDUCACION

ENTIDAD FEDERATIVA: OAXACA

III. MOVIMIENTO Y APROVECHAMIENTO DE ALUMNOS

CATEGORIA URBANA (1) RURAL (2)

CLAVE DEL CENTRO DE TRABAJO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	CATEGORIA	PERSONAL DOCENTE Y/O CENSO	GPOS	PRIMERO				SEGUNDO				TERCERO				CUARTO				QUINTO				SEXTO				TOTAL			
						INSCRIP. TOTAL	EXISTEN. CIA	APROBA. DOS	GPOS	INSCRIP. TOTAL	EXISTEN. CIA	APROBA. DOS	GPOS	INSCRIP. TOTAL	EXISTEN. CIA	APROBA. DOS	GPOS	INSCRIP. TOTAL	EXISTEN. CIA	APROBA. DOS	GPOS	INSCRIP. TOTAL	EXISTEN. CIA	APROBA. DOS	GPOS	INSCRIP. TOTAL	EXISTEN. CIA	APROBA. DOS	GPOS	INSCRIP. TOTAL	EXISTEN. CIA	APROBA. DOS	GPOS
1	2002805554	517001	2	12	2	59	52	35	2	79	71	52	2	57	51	37	2	53	46	39	2	60	55	49	2	49	47	37	12	352	322	254	
2	2002805554	517003	2	10	2	49	45	36	2	50	47	38	2	47	45	34	2	49	49	44	1	27	33	31	23	10	23	10	255	240	188		
3	2002805554	537003	2	5	1	21	21	18	1	27	26	21	1	24	22	20	1	23	23	18	1	16	15	13	1	15	15	15	6	126	122	135	
4	2002805554	517024	2	4	1	24	24	20	1	27	27	21	1	16	16	9	1	12	12	12	1	9	9	9	1	9	9	9	6	98	98	79	
5	2002805554	537002	2	4	1	20	18	14	1	17	17	15	1	16	16	11	1	12	12	12	1	10	9	9	1	9	9	9	6	92	88	76	
6	2002805554	517005	2	2	1	14	13	6	1	9	8	5	1	10	10	5	1	13	12	7	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	22	
7	2002805554	517002	2	2	1	14	14	9	1	13	13	9	1	9	9	6	1	12	12	8	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	
8	2002805554	517006	2	2	1	17	16	10	1	19	18	11	1	11	10	8	1	9	7	7	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	
9	2002805554	517010	2	2	1	9	9	5	1	12	11	6	1	10	10	8	1	9	8	7	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	
10	2002805554	537008	2	1	1	8	8	6	1	9	8	6	1	9	9	7	1	8	7	7	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	19	

RECIBI ESTADISTICAS Y ANEXOS  
 FIN DE CURSOS 1996-97  
 16-07-97 SUBSEDE 202

SUMA DE MEDIO URBANO																																	
SUMA DE MEDIO RURAL	44	12	235	220	159	12	256	246	184	12	209	198	145	11	196	185	157	6	132	123	106	6	110	103	102	59	1138	1075	853				
SUMA TOTAL	44	12	235	220	159	12	256	246	184	12	209	198	145	11	196	185	157	6	132	123	106	6	110	103	102	59	1138	1075	853				

IMPORTANTE: Si se presenta alguna causa por la cual se modificó sustancialmente la matrícula con respecto al inicio de cursos, ante la continuación del motivo, SUPLIRLO DE DDC.

INFORMACION

FECHA DE EMISION: 16-07-97

OBSERVACIONES: 26-07-97

Para ser llenado por el supervisor de zona

HERNANDESGILLO VILLANUEVA COCTES 15-07-97

NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERVISOR DE ZONA

Para ser llenado por la Dirección de Educación

FIRMA DEL DIRECTOR DE EDUCACION

FECHA



CICLO ESCOLAR 19 96 1997

NOMBRE DEL C.T. SUPERVISION DE EDUC. INDIG. TIPO DE SERVICIO

C.C.T. 20AZI0033D

ZONA No. 023

CAB. SAN PEDRO Y SAN PABLO AYUTLA

LOCALIDAD: SAN PEDRO Y SAN PABLO AYUTLA

Núm. 001

MUNICIPIO: SAN PEDRO Y SAN PABLO AYUTLA

Núm. 337

DISTRITO ZACATEPEC MIXE

NUM. 019

LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD:

MIXE

JEFATURA:

AYUTLA

Núm. 001

CLAVE ZONATN 0001 G

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	AÑOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE			
							ED.	Nº.		H	L	E
1.	VILLANUEVA CORTES HERBERTO DO. VIG-550413 821	M	872900.0E1483000195	16-09-71	TITULADO NORM. PRIMARIA.	SUPERVISOR ESCOLAR			MIXE	X	X	X
2	PEREZ ROJAS JOSE DOMITIL PRRD-520512 IN3	M	872900.0E1483200181	01-11-77	TITULADO NORM. PRIMARIA	AUXILIAR ADMN- NISTRATIVO			MIXE	X	X	X
3	VILLANUEVA ORTEL ARISTED VICA-481102 CD9	M	872900.0E1483000448	01-10-74	PASANTE LIC. BINGUOLINGUISTA	AUXILIAR DE LA MESA TECNICA			MIXE	X	X	X
4	JULIO GALVAN ANGELINA JUGA-450414 SFO	F	293300.0E1487002124	01-09-74	PRIMARIA INCOMPLETA	INTENDENTE			MIXE	X	X	X



S. E. P.  
I. E. E. P. O.  
SUPERVISION DE EDUC.  
INDIGENA  
ZONA ESCOLAR No. 023  
C. C. T. 20 AZI 0033 D  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
AYUTLA, MIXE, OAX.

H\* HABLA L\* LEE E\* ESCRIBE

128

ANDRES HERNANDEZ CORTES. ROBERTO NICOLAS LAUREANO

HERBERTO VILLANUEVA CORTES

NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
AUT. EDUC. INDIGENA EN EL ESTADONOMBRE FIRMA Y SELLO  
JEFE DE ZONAS DE SUPERVISIONNOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL SUPRV. DE LA ZONA ESCOLARNOMBRE FIRMA Y SELLO  
RESPONSABLE DEL SERVICIO

10 - 07 - 97

FECHA DE LLENADO

CICLO ESCOLAR 19 96 19 97.

NOMBRE DEL C.T. CONDOY TIPO DE SERVICIO EDUCACION PRIMARIA C.T. 200PB0555H ZONA No. 023 CAB. S.P. Y S.P. AYUTLA  
 LOCALIDAD: SANTO DOMINGO TEPUXTEPEC NUm. 001 MUNICIPIO: SANTO DOMINGO TEPUXTEPEC NUm. 517 DISTRITO ZACATEPEC MIXE NUM. 019  
 LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE JEFATURA: AYUTLA NUm. 01 CLAVE 20ATH 00015

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE IN- GRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	ALUMNOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE			
							GD.	No.		M	L	E
1	DOMINGUEZ PEREZ JESUS GERARDO DOPJ-651204 DN7	M	872900.0E1485200761	16-10-83	PASANTE EN LIC. EDUC.PRIM. UPN	DIRECTOR S/G.			MIXE	X	X	X
2	BAUTISTA MARTINEZ MARTINA BAMM-641028 H45	F	201400.0E1485201752	01-10-84	BACHILLERATO - PEDAGOGICO.	DOCENTE	10.	27	MIXE	X	X	X
3	MARTINEZ JULIANA NICOLASA MAJN-591015 R25	F	293300.0E1485003560	16-10-78	PASANTE NORMAL PRIMARIA.	DOCENTE	10.	25	MIXE	X	X	X
4	ANTONIO HERNANDEZ FLORENCIA AOHP-730510 2KO	F	293300.0E1487005462	01-01-93	BACHILLERATO - PEDAGOGICO.	DOCENTE	20.	35	MIXE	X	X	X
5	ATANACIO URSIETA GEORGINA AAUG-641017 V73	F	872900.0E1487000760	16-11-85	BACHILLERATO - PEDAGOGICO.	DOCENTE	20.	36	MIXE	X	X	X
6	PEREZ MARTINEZ LEONCIO PEML-530709 JYO	M	872900.0E1485300169	01-10-74	TITULADO NORMAL PRIMARIA.	DOCENTE	30.	22	MIXE	X	X	X
7	JUAREZ MARIN CARMELA JUMC-670926 6V4	F	872900.0E1485000817	01-09-84	BACHILLERATO - PEDAGOGICO.	DOCENTE	30.	29	MIXE	X	X	X
8	MORALES TOMAS EMILIO MOTB-570522 7X4	M	293300.0E1485004867	01-10-82	BACHILLERATO	DOCENTE	40.	23	MIXE	X	X	X
9	BAEZ MARGARITA INOCENCIA BAMI-620301 T29	F	872900.0E1485200368	16-11-90	BACHILLERATO	DOCENTE	40.	23	MIXE	X	X	X
10	MARTINEZ JIMENEZ RODOLFO MAJR-670423 127	M	872900.0E1487200338	16-11-89	40. SEMESTRE DE BACH. PED.	DOCENTE	50.	28	MIXE	X	X	X
11	GALVAN JIMENEZ FRANCISCO GAJP-391203 KK7	M	872900.0E1485000016	01-10-75	PASANTE NORMAL PRIMARIA.	DOCENTE	50.	27	MIXE	X	X	X
12	MARTINEZ ORTIZ ALBERTO MAOA-530508 T18	M	201400.0E1494200577	01-10-69	TITULADO NORMAL PRIMARIA.	DOCENTE	60.	25	MIXE	X	X	X
13	ALDAZ CRUZ ELVIRA AACE-700125 6H9	F	872900.0E1485200472	16-11-90	PASANTE EN LIC. EDUC.PRIM. UPN	DOCENTE	60.	22	MIXE	X	X	X
TOTAL								322				



S. E. P.

I. E. E. P. O.  
SUPERVISOR DE EDUC.  
INDIGENAI. E. E. P. O.  
Escuela Primaria Bilingüe  
"CONDOY"  
200PB0555 H  
Santo Domingo Tepuxtepec  
Mixe, Oax.

H\* HUELA L\* LEE E\* ESCRIBE

ANDRES HERNANDEZ CORTES RUPERTO NICOLAS LAUREANO  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 AUT. EDUC. INDIGENA EN EL ESTADO JEFE DE ZONAS DE SUPERVISION

HERMENEGILDO VILLANUEVA  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 DEL SUPRV. DE LA ZONA ESCOLAR.

JESUS G. DOMINGUEZ PEREZ  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 RESPONSABLE DEL SERVICIO

10 - 07 - 97.

FECHA DE LLENADO  
DIA MES AÑO




CICLO ESCOLAR 19 96 19 97


DEPARTAMENTO DE EDUCACION INDIGENA REGION: SIERRA

HOMBRE DEL C.T. VIDA RURAL TIPO DE SERVICIO EDUC. PRIMARIA C.C.T. 202P0590N ZONA No. 023 CAB. S. PEDRO Y S. PABLO AYUTLA  
 LOCALIDAD: CERRO PELON NGR. 003 MUNICIPIO: SAN PEDRO Y SAN PABLO AYUTLA NGR. 337 DISTRITO: ZACATEPEC MIXE NGR. 019  
 LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE DEFATURA: AYUTLA NGR. 01 CLAVE ZONAL 00010

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE CUMPLE	ALPACES		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE				
							GR.	Nº.	M	I	X		
1	MARTINEZ CANSECO JORGE RACJ-440627R31	M	872900.0E1483200195	16-01-79	PASANTE NORMAL PRIM.	DIRECTOR C/O.	40.	23	MIXE	X	X	X	
2	PACHECO MORALES YOLANDA PAMY-600613C13	F	872900.0E1485001697	01-10-79	PASANTE NORMAL SUP.	DOCENTE	10.	21	MIXE	X	X	X	
3	CRUZ ESTEBAN FILOCONIO CUEF-551215607	M	872900.0E1485300039	01-10-74	PASANTE NORMAL PRIM.	DOCENTE	20.	26	MIXE	X	X	X	
4	VELASCO GARCIA JAVIER VEGJ-690312Q16	M	872900.0E1485200991	01-11-92	BACHILLERATO GENERAL	DOCENTE	30.	22	MIXE	X	X	X	
5	MORELOS PIZARRO ESTELA MOPE-551128H12	F	293300.0E1485004420	01-03-76	TITULADA NORMAL PRIM.	DOCENTE	50.	15	MIXE	X	X	X	
TOTAL									122				

  
 S. E. P.  
 D. E. F. P. O.  
 SUPERVISOR DE EDUC.  
 INDIGENA  
 ZONA ESCOLAR No 023  
 C. C. T. 20 AZI 0023 D  
 SAN PEDRO Y SAN PABLO  
 AYUTLA, MIXE, OAX.

EN AYUTLA, OAX. A LAS 11:00 HORAS DEL DIA 10 DE JULIO DE 1997

  
 ESCUELA PRIMARIA  
 BILINGUE  
 VIDA RURAL  
 CLAVE: 20CP0590N  
 CERRO PELON, AYUTLA  
 MIXE, OAX.

ANDRES HERNANDEZ GONZALEZ JEFES DE ZONAS DE SUPERVISION DEL SUPRV. DE LA ZONA ESCOLAR  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 JORGE MARTINEZ CANSECO NOMBRE FIRMA Y SELLO NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO

10-07-97  
 FECHA DE ELABORACION  
 DIA MES AÑO

CICLO ESCOLAR 19 de 1997

NOMBRE DEL C.T. BENITO JUAREZ TIPO DE SERVICIO EDUC. PRIMARIA C.C.T. 202P21023A ZONA No. 023 CAS. SN. PEDRO SN. PABLO AYUTLA  
 LOCALIDAD: LLALO LAGUNA Núm. 004 MUNICIPIO: SANTO DOMINGO TERNATEPEC Núm. 17 DISTRITO: CATEPEC MIXE REG. 039  
 LENGUA INDÍGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE JEFATURA: AYUTLA Núm. 01 CLAVE ZONAL 00019

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	RACION DE DESPESAS	AÑOS		LIBRA INDÍGENA DEL CUENTE			
							GR.	Nº.				
1	TORRES VELASQUEZ CRISOS-TORO TOVC-580815 130	M	872900.081483000201	01-01-79	TITULADO NORMAL PRIMARIA	DIRECTOR C/G.	5º. 6º.	10 9	MIXE	X	X	X
2	ALDAZ SANTIALLA GUSTAVO AASS-620802 UN7	M	872900.081485200475	01-05-86	7º. SEMESTRE U.P.N.	DOCENTE	1º.	24	MIXE	X	X	X
3	GONZALEZ BAUTISTA PAULA GORP-650322 R16	F	872900.081485201354	01-11-90	7º. SEMESTRE U.P.N.	DOCENTE	2º.	27	MIXE	X	X	X
4	MERDEZ ORTIZ ALBERTO MEDO-591205 5HO	M	893300.081485003270	16-04-83	PASANTE NORMAL PRIMARIA	DOCENTE	5º. 4º.	16 12	MIXE	X	X	X
TOTAL								96				



S. E. P.  
I. E. E. P. O.  
SUPERVISIÓN DE EDUC.  
INDÍGENA  
ZONA ESCOLAR No. 023  
C. C. T. 20 AZI 0033 D  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
AYUTLA, MIXE, OAX.



\* FLEA L\* LEZ 2\* ESCRIBE

ANDRES HDZ. CORTES  
NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
AUT. EDUC. INDÍGENA DE E. ESTADO

HUBERTO NICOLAS  
LAUREANO  
NOMBRE FIRMA Y SELLO  
SEPT. DE ZONAS DE SUPERVISIÓN

HERNANDEZ VILLAS  
NUEVA CORTES  
NOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL GRUPO DE LA ZONA ESCOLAR

I. E. E. P. O.  
ESCUELA PRIMARIA "EL  
"BENITO JUA"  
C. C. T. 20 AZI 0033 D  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
AYUTLA, MIXE, OAX.

CRISOSTOMO TORRES  
VELASQUEZ  
NOMBRE FIRMA Y SELLO  
RESPONSABLE DEL SERVICIO

10-07-97  
FECHA DE LIBRO  
DIA MES AÑO

CICLO ESCOLAR 19 96 19 97

NOMBRE DEL C.T. RAFAEL RAMIREZ

TIPO DE SERVICIO EDUC. PRIMARIA C.C.T. 20DPB111SR ZONA No. 023 CAB. SN. P. SN. P. AYUTLA

LOCALIDAD: CERRO AMOLE


Núm. 002 MUNICIPIO: SAN PEDRO Y SAN PABLO AYUTLA Núm. 337 DISTRITO ZACATEPEC MIXE Núm. 019

LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE

JEFATURA: AYUTLA

Núm. 01 CLAVE ZONA 0001G

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	ALUMNOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE			
							GD.	No.		H	L	E
1	JIMENEZ GOMEZ DOMITILA JIGD-670226 AY9	P	872900.0E1485200501	16-11-90	8o. SEM. DE NORMAL SUP.	DIRECTORA C/G	2o.	17	MIXE	X	X	X
2	MARTINEZ GARCIA JOEL MAGJ-410105C61	M	293300.0E1485002666	01-10-74	PASANTE NORMAL PRIM.	DOCENTE	1o.	18	MIXE	X	X	X
3	VILLANUEVA ORTIZ YOLANDA VIOY-530825 M8A	P	201400.0E1494200515	01-10-74	TITULADA NORMAL PRIM.	DOCENTE	3o.	16	MIXE	X	X	X
4	REYES GOMEZ DE JESUS ESTEBAN REGJ-630902929	M	872900.0E1487200267	01-09-88	3er. SEM. BACHI LLERATO	DOCENTE	5o.	12	MIXE	X	X	X
	TOTAL							88				



S. E. P.  
I. E. E. P. O.  
SUPERVISOR DE EDUC.  
INDIGENA  
ZONA ESCOLAR No. 023  
C. C. T. 20 AZI 0033 D  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
AYUTLA, MIXE, OAX.



H\* HAZLA L\* LEE E\* ESCRIBE

133

ANDRES HERNANDEZ  
CORTESRUPERTO NICOLAS  
LAUREANOHERMENEGILDO  
VILLANUEVA CORTESDOMITILA JIMENEZ  
GOMEZI. E. E. P. O.  
Personal Prim. Mixe, Fed. Oax.  
"RAFAEL RAMIREZ"  
C. C. E. SUPERVISOR DE  
EDUCACION INDIGENA  
AYUTLA, OAX.

10

07

97


NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
AUT. EDUC. INDIGENA EN EL ESTADONOMBRE FIRMA Y SELLO  
JEFE DE ZONAS DE SUPERVISIONNOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL SUPERV. DE LA ZONA ESCOLARNOMBRE FIRMA Y SELLO  
RESPONSABLE DE SERVICIOFECHA DE LLENADO  
DIA MES AÑO

CICLO ESCOLAR 1966-1967

NOMBRE DEL C.T. IGNACIO SAN SOLA TIPO DE SERVICIO INDIC. PRIM. C.C.T. 2042310210 ZONA No. 023 CAB. San Pedro y San Pablo  
 LOCALIDAD: RIO PABLO NÚM. 023 MUNICIPIO: San Pedro y San Pablo NÚM. 517 DISTRITO: San Pedro y San Pablo NÚM. 01  
 LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: INDIA JEFATURA: AYUTEA NÚM. 01 CLAVE ZONAL: 02076

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	ALUMNOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE	
							BO.	No.	H	E
1	SANTIAGO BALBUENA OLIVERA 0311-680621 581	F	033300.001485001553	01-05-57	BACHILLERADO QUIMICO	PROF. C/GRU.	10. 20.	13 8	H I E	7 7 X
2	ABEL VILLANUEVA GARCIA 0311-680701 115	M	072900.001481200439	01-10-52	BACHILLERADO QUIMICO	PROF. QUIMICO			H I E	7 7 X
	IGNACIO BALBUENA JOAQUIN 0311-680510	M	072500.001485201001	16-12-56	BACHILLERADO QUIMICO	PROF. QUIMICO	30. 40.	10 12	H I E	7 7 X
TOTAL								43		

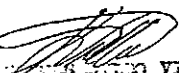
  
 S. E. P.  
 I. E. E. P. O.  
 SUPERVISOR DE EDUC.  
 INDIGENA  
 ZONA ESCOLAR No. 023  
 C. C. T. 20421 0033 D  
 SAN PEDRO Y SAN PABLO  
 PUNTO A, MARCHE OAX.

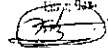
  
 S. E. P. I. E. E. P. O.  
 Escuela Primaria Bilingüe  
 PUNTO A, SAN PEDRO Y SAN PABLO  
 Clave: 200610210  
 Rio San Pedro y San Pablo

H\* HABLE L\* LEE E\* ESCRIBE

ANDRES HERRERA G.  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
 AUT. EDUC. INDIGENA EN EL ESTADO

IGNACIO NICOLAN I.  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 JEFE DE ZONAS DE SUPERVISION

  
 IGNACIO NICOLAN I.  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 DEL SUPERV. DE LA ZONA ESCOLAR

  
 IGNACIO NICOLAN I.  
 NOMBRE FIRMA Y SELLO  
 RESPONSABLE DEL SERVICIO

10-07-67.  
 FECHA DE LLENADO  
 DIA MES AÑO

NOMBRE DEL C.T. JUSTO SIERRA TIPO DE SERVICIO EDUC. PRIMARIA C.C.T. 20DPB1022B ZONA No. 023 CAB. S. PEDRO S. PABLO AYUTLA  
 LOCALIDAD: LOMA LINDA N.º. 002 MUNICIPIO: SANTO DOMINGO TEPUXTEPEC N.º. 517 DISTRITO ZACATEPEC MIXENUM. 019  
 LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE JEFATURA: AYUTLA N.º. 01 CLAVE 20ATH0001G

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	ALUMNOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE			
							ED.	No.		HL	E	
1	PATRICIO ROJAS JUAN PARJ-420624TW6	M	872900.0E14850013 23	01-01-80	PASANTE NOR. PRIM.	DIRECTOR C/G	30- 40.	9 12	MIXE	*	*	*
2	LUCAS CIPRIANO ISAAC LUCI-580926TT5	M	872900.0E14850017 44	01-10-79	PASANTE NOR. PRIM.	DOCENTE	10- 20.	14 13	MIXE	*	*	*
TOTAL								48				



S. E. P.  
I. E. E. P. O.  
SUPERVISIÓN DE EDUC.  
INDIGENA  
ZONA ESCOLAR No. 023  
C. C. T. 20 AZL 0033 D  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
AYUTLA, MIXE OAX.



I. E. E. P. O.  
ESC. PRIM. BIL.  
"JUSTO SIERRA"  
C.C.T. 20DPB1022B  
Loma Linda  
Tepuxtepec, Mixe, Oax.

\* HABLE L\* LEE E\* ESCRIBE

ANDRES HERNANDEZ  
CORTES

RUPERTO NICOLAS  
LAUREANO

HERMENEGILDO VILZANUEVA  
CORTES

JUAN PATRICIO  
ROJAS

NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
AUT. EDUC. INDIGENA EN EL ESTADO

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
JEFE DE ZONAS DE SUPERVISION

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL SUPERV. DE LA ZONA ESCOLAR

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
RESPONSABLE DEL SERVICIO


10 - 07 - 97  
FECHA DE LLENADO  
DIA MES AÑO



CICLO ESCOLAR 19 96 1997

NOMBRE DEL C.T. GRAL. LAZARO CARDENAS TIPO DE SERVICIO EDUC. PRIMARIA C.C.T. 201PB1025Z ZONA No. 023 CAB. SAN PEDRO Y SAN PABLO AYUTLA  
LOCALIDAD: TIERRA BLANCA Num. 006 MUNICIPIO: SANTO DOMINGO TEPUXTEPEC Num. 517 DISTRITO ZACATEPEC MIXE NUM. 019  
LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE JEFATURA: AYUTLA Num. 001 CLAVE 20ATN 00010

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	ALUMNOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE			
							GRUPO	No.	H	L	E	
1	GONZALEZ VASCONCELOS RICARDO GCVB-7005253E9	M	293300.0E1487004082	16-05-93	PREPARATORIA COMPLETA.	DTOR. C/GRUPO.	3o. 4o.	10 7	MIXE	X	X	X
2	RODRIGUEZ SANDOVAL VALENTIN ROSV-6106061K6	M	872900.0E1491000848	01-09-81	SECUNDARIA	DOCENTE	1o. 2o.	16 18	MIXE	X	X	X
TOTAL								51				

  
S. E. P.  
I. E. E. P. O.  
SUPERVISIÓN DE EDUC.  
INDIGENA  
ZONA ESCOLAR No. 023  
C. C. T. 20 AZI 0053 D  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
AYUTLA, MIXE, OAX.

  
I. E. E. P. O.  
Escuela Primaria Bilingüe  
GRAL. LAZARO CARDENAS  
C. C. T. 200PB1025 Z  
TIERRA BLANCA, TEPUXTEPEC  
MIXE OAXACA

H\* HABLE L\* LEE E\* ESCRIBE

ANDRES HERNANDEZ CORTES

HUPERTO NICOLAS LAUREANO

HEMENEGLILDO VILZANUETA  
CORTES

RICARDO GONZALEZ VAS-  
CONCELOS

NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
AUT. EDUC. INDIGENA EN EL ESTADO

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
JEFE DE ZONAS DE SUPERVISION

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL SUPERV. DE LA ZONA ESCOLAR

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
RESPONSABLE DEL SERVICIO

10 07 97  
FECHA DE LLENADO  
DIA MES AÑO

CICLO ESCOLAR 19 96 19 97

NOMBRE DEL C.T. EL LIBERTADOR TIPO DE SERVICIO EDUC. PRIMARIA C.C.T. 20DPB1437Z ZONA No. 023 CAB.S.P. Y S.P. AYUTLA.  
 LOCALIDAD: LOMA LARGA Num. 010 MUNICIPIO: SANTO DOMINGO TEPUXTEPEC Num. 517 DISTRITO ZACATEPEC MIXE NUMERO 19  
 LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE JEFATURA: AYUTLA Num. 01 CLAVE 20ATN0001G

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	ALUMNOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE			
							EDO.	No.		H	L	E
1	ANTUNEZ LOPEZ VICENTE AULV-610404VB3	M	8729000E1487000273	16-09-81	SECUNDARIA	DIRECTOR C/G.	38.	10	MIXE	X	X	X
2	BAUTISTA JIMENEZ JUAN BAJJ-6108133H4	M	8729000E1485000805	01-11-87	TITULADO NOR.PRIMARIA	DOCENTE	42.	8				
							12.	9	MIXE	X	X	X
							22.	11				
TOTAL.								38				



S. E. P.  
I. E. E. P. O.  
SUPERVISIÓN DE EDUC.  
INDIGENA  
ZONA ESCOLAR No. 023  
C. C. T. 20 ATN 0023 D  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
AYUTLA, MIXE, OAX.



I. E. E. P. O.  
Escuela Primaria Bilingüe  
"EL LIBERTADOR"  
Clave: 20DPB1437 Z  
Loma Larga Tepuxtepec.  
Mixe, Oax.

H\* HABLA L\* LEE E\* ESCRIBE

137

ANDRÉS HERNÁNDEZ  
CORTÉS.

NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
AUT. EDUC. INDIGENA EN EL ESTADO

RUPERTO NICOLAS  
LAUREANO.

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
JEFE DE ZONAS DE SUPERVISIÓN

HERMENEGILDO VILLANUEVA  
CORTÉS.

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL SUPERV. DE LA ZONA ESCOLAR

VICENTE ANTUNEZ  
LOPEZ

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL DOCENTE (C) DEL SERVICIO

10 - 07 - 97

FECHA DE LLENADO

CICLO ESCOLAR 1996 1997

REGION: SIERRA

NOMBRE DEL C.T. JUSTO SIERRA TIPO DE SERVICIO EDUC. PRIMARIA C.C.T. 201PB0132A ZONA No. 023 CAB. S.P. Y S.P. AYUTLA  
 LOCALIDAD: MONTE ROSA Num. 008 MUNICIPIO: SAN PEDRO Y SAN PABLO AYUTLA Num. 337 DISTRITO: CALLEJÓN MIXE Num. 079  
 LENGUA INDIGENA DE LA COMUNIDAD: MIXE JEFATURA: AYUTLA Num. 01 CLAVE 201PB0001G

N/P	NOMBRE COMPLETO Y R.F.C.	SEXO F/M	CLAVE PRESUPUESTAL 11007	FECHA DE INGRESO A LA SEP.	ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS	FUNCION QUE DESEMPEÑA	ALUMNOS		LENGUA INDIGENA DEL DOCENTE			
							EDU.	No.		H/L	E	
1	SANTIAGO JIMENEZ IRENE SAJI-621115R35	F	872900081487000187	01-09-80	SECUNDARIA	DIRECTORA C/G	1º.	8	MIXE	X	X	X
							2º.	8				
							3º.	9				
	TOTAL.							25				



S. E. P.  
I. E. E. P. O.  
SUPERVISIÓN DE EDUC.  
INDIGENA  
ZONA ESCOLAR No. 023  
C. C. T. 201PB0132 A  
SAN PEDRO Y SAN PABLO  
MIXE, OAX.



I. E. E. P. O.  
Escuela Primaria Bilingüe  
"JUSTO SIERRA"  
Clave: 201PB0132 A  
Monte Rosas, Ayutla  
Mixe, Oax.

H\* HABLE L\* LEE E\* ESCRIBE

ANDRES HERNANDES  
CORTES.

RUPERTO NICOLAS  
LAUREANO.

HERMENEGILDO VILLAGANUVA  
CORTES.

IRENE SANTIAGO  
JIMENEZ.

10 - 07 - 97

NOMBRE FIRMA Y SELLO DE LA  
AUT. EDUC. INDIGENA EN B. ESTADO

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
JEFE DE ZONAS DE SUPERVISION

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
DEL SUPERV. DE LA ZONA ESCOLAR

NOMBRE FIRMA Y SELLO  
RESPONSABLE DEL SERVICIO

FECHA DE LIBRO  
DIA MES AÑO

**INMUEBLE Y AULAS**

911.122

¿El inmueble fue construido para uso educativo?

Marque con una X

SI

NO

3. Indique el tipo de material de la construcción.

Marque (los) con una X

4. Anote el número de aulas por grado y tipo.

NOTA: Si un aula se utiliza para impartir clases a más de un grado, anótela en el rubro correspondiente.

AULAS EXISTENTES	FRANCO	SIGUINGO	TECERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	MAS DE UN GRADO		TOTAL
3	3	3	3	2	2	2			15
2	2	2	2	2	2	2			12

De las aulas reportadas en uso, indique el número de adaptadas.


CONCRETO  MADERA  LAMINA  CARTON

MUROS  TECHOS

MUROS  TECHOS

MUROS  TECHOS

MUROS  TECHOS

2018 P I B O S I S H  
ANOTE LA CLAVE DEL CENTRO DE TRABAJO TURNO  
Página 5 de 5

¿El inmueble fue construido para uso educativo?

Marque con una X

SÍ

NO

Anote el número de aulas por grado y tipo.

NOTA: Si un aula se utilizó para impartir clases a más de un grado, anótelas en el rubro correspondiente.

AULAS EXISTENTES	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	MÁS DE UN GRADO	TOTAL
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 6

EN USO	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	MÁS DE UN GRADO	TOTAL
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10

De las aulas reportadas en uso, indique el número de adaptadas.

ADAPTADAS	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	MÁS DE UN GRADO	TOTAL
	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 4

3. Indique el tipo de material de la construcción.

Marque (los) con una X

	MUROS	TECHOS
CONCRETO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MADERA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LÁMINA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
CARTÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si se utilizó algún otro tipo de material, especifíquelo en los siguientes espacios.

	MUROS	TECHOS
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2001PB1024Z 1  
 ANOTE LA CLAVE DEL CENTRO DE TRABAJO TURNO

1. El instrumento fue construido para uso educativo?  
Escriba con una X

SI  NO

2. Anote el número de aulas por grado y tipo.  
NOTA: Si un aula se utilizó para enseñar clases a más de un grado, anótela en el rubro correspondiente.

	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	MS DE UN GRADO	TOTAL
ASISTENTES	17	11	11	11	11	11	11	14
USO	11	11	11	11	11	11	11	15

De las aulas reportadas en uso, indique el número de adaptadas.

ADAPTADAS	11	11	11	11	11	11	11	11
-----------	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Indique el tipo de material de la construcción.

Marque (los) con una X

CONCRETO  
 MADERA  
 LÁMINA  
 CARTÓN  
 MUROS  
 TECHOS  
 OTRAS

Indique el número de aulas de cada tipo de material.

MUROS	14
TECHOS	1
OTRAS	1

Si se utilizó algún otro tipo de material, especifíquelo en los siguientes espacios.

MUROS  TECHOS   
 MUROS  TECHOS   
 MUROS  TECHOS

SERVICIO DE...  
 DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA DEL ORGANISMO RESPONSABLE DE LA EDUCACIÓN EN EL ESTADO

**ESTABLE Y AULAS**

¿Aceptable fue construido para uso educativo?  
 Marque con una X

SI

NO

Indique el número de aulas por grado y tipo.

Si un aula se utiliza para impartir clases a más de un grado, anótelas en el rubro correspondiente.

CLASES	MAS DE UN GRADO						TOTAL
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MURS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TECHOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

**MUEBLE Y AULAS**

¿El inmueble fue construido para uso educativo?

Marque con una X

SI

NO

Añote el número de aulas por grado y tipo.

74. Si un aula se utiliza para impartir clases a más de un grado, anótelas en el rubro correspondiente.

AULAS ASISTENTES	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	MÁS DE UN GRADO	TOTAL
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					











