



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS
RECURSOS FINANCIEROS EN UNA ESCUELA
PRIMARIA (PROGRAMA FAM BÁSICO 2018)**

**QUE PRESENTA
MARIA CRISTINA RODRIGUEZ RICARDEZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

FEBRERO, 2020.



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS
RECURSOS FINANCIEROS EN UNA ESCUELA
PRIMARIA (PROGRAMA FAM BÁSICO 2018)**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

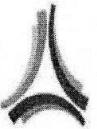
**QUE PRESENTA
MARIA CRISTINA RODRIGUEZ RICARDEZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

FEBRERO, 2020



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, 18 de Enero de 2020.

**LIC. MARIA CRISTINA RODRIGUEZ RICARDEZ
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN UNA ESCUELA PRIMARIA (PROGRAMA FAM BÁSICO 2018)**, asesorado por la Mtra. Lesbia Esperanza Jiménez Olán, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

ATENTAMENTE

**MTRO. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

Resumen

La presente investigación trata sobre la importancia de la administración de los recursos financieros en una escuela primaria, específicamente del programa Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) BÁSICO 2018. Su importancia radica en la transparencia y rendición de cuentas que debe existir en todo centro educativo. El director es el centro de la institución, y los alumnos el motivo principal para crear condiciones favorables donde reciban una educación de excelencia que los prepare para el futuro.

Palabras clave: gestión, administración, recursos financieros, transparencia, rendición de cuentas.

Abstrac

The present investigation deals with the importance of the administration of the financial resources in a primary school, specifically of the program Multiple Contribution Fund (FAM) BÁSICO 2018. Its importance lies in the transparency and accountability that must exist in every educational center. The director is the center of the institution and the students the main reason to create favorable conditions where they receive an education of excellence that prepares them for the future.

Keywords: management, administration, financial resources, transparency, accountability.

ÍNDICE

	Pág.
Dictamen	ii
Resumen	iii
Abstrac	iii
Índice de figuras	vi
Índice de tablas.....	vi
Introducción	1
Capítulo 1. Proyecto de investigación.....	2
1.1 Problematicación.....	2
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Preguntas de investigación	13
1.4 Objetivo general	14
1.4.1 Objetivos específicos	14
1.5 Justificación.....	15
1.6 Marco contextual	17
1.7 Diseño Metodológico	20
1.7.1 Método	24
1.7.2 Instrumentos de recolección de información	26
1.7.3 Selección de los informantes clave.....	27
Capítulo 2. Gestión del programa FAM BÁSICO 2018.....	30
2.1 Gestión escolar.....	30
2.1.1 Gestión directiva	32
2.1.2 Condiciones legales	37
2.2 Programa FAM BÁSICO 2018	39
2.2.1 La infraestructura escolar	43
2.2.2 Mecanismos de operación del programa	46
2.2.3 Obstáculos para operar el programa.....	48
2.3 Asociación de Padres de Familia APF	52
2.3.1 Gestión de APF	52

2.3.2 Funciones de los integrantes de APF	55
2.4 Conflictos entre los involucrados	58
Capítulo 3. Los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018	62
3.1 Administración de recursos financieros	62
3.1.1 En una escuela primaria.....	63
3.1.2 Del programa federal FAM BÁSICO 2018.....	67
La administración de los recursos financieros del programa FAM BASICO 2018, fue acorde al monto asignado por la SE a través de ITIFE. El recurso se iba liberando en etapas a la compañía, ellos hicieron su trabajo hasta finalizar.....	70
3.2 Transparencia y rendición de cuentas.....	70
3.2.1 Como parte del quehacer educativo	72
3.2.2 Respecto al programa FAM BÁSICO 2018.....	73
Conclusiones.....	79
Referencias	82
Anexos.....	85
Anexo No. 1 Matriz teórica.....	84
Anexo No. 2 Guiones de entrevista	95
Anexo No. 3 Transcripción de Entrevista del sujeto informante uno	97
Anexo No. 4 Matriz de entrevista del sujeto informante uno.....	103
Anexo No. 5 Matriz de entrevista del sujeto informante dos	109
Anexo No. 6 Matriz de entrevista del sujeto informante tres.....	116

Índice de figuras

	Págs.
Figura 1. Organigrama de la escuela primaria.....	21

Índice de tablas

	Págs.
Tabla 1. Plantilla docente	19
Tabla 2. Instrumentos	28

Introducción

El presente estudio nace con el propósito de conocer la importancia de la administración de los recursos financieros en una escuela primaria, centrándose en la implementación del programa FAM BÁSICO 2018. La investigación lleva un análisis reflexivo en la problemática de lo general a lo particular, dando inicio a la formulación de las preguntas de investigación y derivado de ellas los objetivos particulares y el objetivo general, también se incluye la justificación de la investigación con argumentos de los beneficios que conlleva realizar el trabajo, contiene el contexto de donde proviene la investigación, así como la metodología la cual es cualitativa y el método que es estudio de caso único, la definición de técnicas y los instrumentos de recolección de información.

En el marco referencial, abarca toda la teoría, normatividad, estado del arte y conceptos que ayudaron a conocer a profundidad el tema. En la aplicación de los instrumentos elaborados a los sujetos informantes, detallo como acudí al campo y realicé grabaciones de audio las cuales transcribí tal cual, misma que me permitió hacer un análisis y depuración por medio de las matrices correspondientes y detectar las categorías relevantes de la información recopilada.

Al término del capítulo tres realicé el informe de resultados, el cual me llevó a una reflexión entre los referentes teóricos, conceptuales y empíricos para dar respuesta a las preguntas de investigación; por último, el documento contiene referencias, conclusiones y anexos.

Capítulo 1. Proyecto de investigación

1.1 Problematicación

La gestión escolar es un término que hace referencia a las acciones emprendidas para la mejora de una institución en la cual se lleva a cabo el sistema educativo, dentro de las escuelas públicas y privadas se da la gestión escolar, y esta es sustancial para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo; son las acciones que encaminan a un centro educativo a su correcto funcionamiento, puesto que tiene la encomienda de disponer y organizar los diversos recursos con los que se cuenta, poniendo en práctica la innovación y el desarrollo correcto en cada una de sus actividades a desarrollar. Acorde a la SEP (2009) sobre gestión detalla que:

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (p.55)

En este caso la organización es la institución educativa formadora de las nuevas generaciones y que tiene como tarea esencial brindar educación de calidad. Abordar la gestión escolar desde experiencias personales en diversas instituciones escolares, abre la posibilidad de destacar lo relevante en este aspecto del quehacer institucional, puesto

que la gestión abarca la organización, los procesos y los medios para llevar a cabo las demandas sociales educativas que le corresponde a la institución atender, pero no siempre se logran alcanzar significativamente debido a que existen escuelas que no cuentan con una planeación inicial o bien llamado proyecto anual de trabajo, el cual orienta a los quehaceres del plantel, existen también casos en los que el director no da seguimiento a las acciones emprendidas y éstas se desvían en el camino que los conduce al logro de sus objetivos; por lo que se presentan problemas que recaen en los involucrados que son todos los actores educativos, a causa de quizás una equivocada implementación de la gestión escolar.

El deseo cambiante de tener una funcional gestión escolar en una escuela, es quizás intención de la mayoría de los directivos, puesto que su figura es clave en este rubro, más sin embargo no siempre la gestión escolar da los resultados que se planean, ya que existen un sin número de factores que pudieran intervenir como por ejemplo, la huella de la historia institucional la cual marca para bien o para mal el rumbo de la misma, tal y como lo señalan Deal y Peterson en Fullan y Hargreaves (2000) “Para mejor o para peor, la cultura es una fuerza poderosa... tratar de adaptarla, cambiarla o combatirla puede tener graves repercusiones” (p.81).

No se pueden cambiar las cosas de un día para otro, todo es cuestión de un proceso que va empeorando o mejorando según el sentido que le den las personas responsables,

el director debe comprender a la escuela y la cultura que lleva consigo antes de cambiarla, porque el contexto social donde está establecida influye mucho, ya que de ahí surgen los padres de familia, los cuales son una pieza clave en apoyar a la escuela que quieren para sus hijos, los docentes en cambio corresponden estar siempre motivados para trabajar con arduo esmero dando lo mejor de ellos, ya que en muchas escuelas el trabajo del director es muy alejado de la función del docente frente a grupo, se vuelve un jefe autoritario y aislado que no ocupa las opiniones y/o sugerencias que pudieran darle su equipo de docentes, alejándose de tener propuestas de trabajo que satisfagan las necesidades de la institución y que se reflejen en el principal motivo de la escuela que son los estudiantes, por consiguiente, éstos y más factores mencionados influyen y repercuten en que en una escuela se lleve a cabo una buena gestión escolar.

La SEP (2009) en su documento Modelo de Gestión Educativa Estratégica, señala que la gestión en el campo educativo se clasifica en tres categorías: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica. (pág. 57)

La gestión institucional es la forma en la que se realizan acciones de orden administrativo, de política personal, económicos-presupuestales, de planeación y orientación, etc. es la encargada de ayudar a una buena conducción de los proyectos planteados en una escuela. Esta gestión se vincula con las formas de gobierno y de dirección, y debe estar adecuada a contextos y realidades nacionales con el objetivo de

promover el desarrollo de la educación con resultados de calidad que incluya una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional.

La gestión escolar como su nombre lo indica son todas las acciones realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestro, personal de apoyo, padre de familia y alumno) relacionadas con la tarea fundamental de la escuela, que es generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes logren su aprendizaje acorde a los propósitos de la educación básica; pero fundamentalmente dirigidas y orientadas por el Director, ejerciendo el liderazgo con su formación, lo que le permite guiar a la comunidad académica a buenos rendimientos. Desafortunadamente, no pasa en todos los casos, existen situaciones que obstaculizan que se realice una buena gestión, como por ejemplo: si el Director es nuevo y no tiene formación directiva ya sea por inexperiencia o poca actualización, si no tiene liderazgo, cuando le toca ejercer función docente y directiva a la vez, cuando hay exceso de carga administrativa, etc.; todos estos son factores que hacen difícil ejercer la gestión escolar que por ensayo y error se va aprendiendo pero que es de suma importancia que exista la capacitación y formación adecuada sobre los cargos directivos.

La gestión pedagógica se refiere a las formas en las que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica acorde al contexto social y a los estilos de aprendizaje de cada alumno, como

evalúa y también la forma en que interactúa con los estudiantes y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros, es por eso por lo que la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. Sin embargo, también hay diversos factores que impiden el logro de los aprendizajes, como lo son: un docente novato, el contexto, la comunidad, los padres de familia, la violencia intrafamiliar física o psicológica, etc. dentro de estos factores el docente se caracteriza por buscarles quizás no soluciones que erradiquen el problema, pero sí el modo de ir trabajando pese a esos obstáculos, pero desafortunadamente en algunos casos el docente deja a un lado los aprendizajes que señala el plan de estudios por atender estos problemas; porque no se puede transmitir conocimientos cuando no existe un equilibrio socioemocional en las personas que tratan de construir su proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los mencionados tipos de gestiones que se dan en un centro escolar tienen como base el concepto de administración, ya que al trasladarlo al ámbito educativo se traduce en gestión escolar, es decir, se está administrando, pero con diversos recursos educativos para un mismo fin, que es generar las condiciones adecuadas para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de excelencia.

La gestión escolar posee cuatro dimensiones que son una aproximación a la realidad educativa y a las diversas formas en que la misma se lleva a cabo en una institución educativa; funcionan estas dimensiones como ventanas de observación para

hacer el análisis de la gestión escolar en una escuela, y las cuales son: dimensión pedagógica curricular, dimensión organizativa, dimensión administrativa y dimensión de participación social.

La dimensión pedagógica curricular, está enfocada en la práctica docente donde se analizan la preparación del docente, uso de planeación didáctica realizada acorde a las necesidades de los alumnos, que su práctica sea centrada en el aprendizaje comprometiendo a los alumnos a aprender teniendo equidad en todo momento.

Respecto a la dimensión organizativa hace referencia a las relaciones que se dan entre padres de familia-docentes la cual debe estar fomentada en el diálogo y la comunicación efectiva, incluye los roles en los que se organiza el colegiado, los Consejos Técnicos Escolares (CTE), la asignación de funciones a todos los actores involucrados en el centro escolar etc. en sí toda la organización global de la institución.

La dimensión administrativa es la coordinación de los recursos con los que cuenta la escuela, ya sean humanos, materiales, financieros etc. así como también regular y garantizar las acciones de seguridad e higiene, cumplimiento de la normatividad, llevar un adecuado control escolar y velar por la infraestructura de la institución.

En la dimensión de participación social la escuela abre sus puertas a la opinión y relación de los padres de familia y demás personas miembros de la comunidad a que participen en las decisiones a tomar, se forma el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) y se le da la importancia debida del apoyo al aprendizaje en el hogar.

Las dimensiones antes mencionadas son importantes y de gran ayuda para evaluar una institución educativa, están interrelacionadas entre sí, no son una sin ninguna de las demás. Es por eso por lo que el director de un centro escolar debe tomar decisiones a partir del análisis y estudio de estas dimensiones, porque si se desconoce la realidad educativa será muy difícil ejercer planes de acción que ayuden a la mejora continua en todos los aspectos. Es necesario recalcar, que en algunos casos los directivos y la comunidad académica desconocen esta forma de organizar la gestión escolar y que a su vez sirve de base para realizar un plan anual de trabajo, en la cual se puedan cubrir todos los aspectos que requiere la institución escolar para su adecuado funcionamiento, y en consecuencia tener una evaluación de las mismas acciones planeadas.

Haciendo mención en la dimensión administrativa respecto a la organización de los recursos, resulta importante destacar que hoy en día existen muchos errores en el aprovechamiento de éstos, puesto que en la mayoría de las escuelas no se le da utilidad productiva a los recursos ya existentes, de igual modo en otros casos no se realiza la gestión pertinente para la mejora de los espacios escolares ni para la adquisición de

recursos materiales, por ejemplo los didácticos, los cuales son indispensables para brindar una educación integral a los educandos. Vidorreta (1982) expresa que “La organización de los recursos es tanto como disponer el orden, el lugar y la interacción entre los diversos elementos que confluyen en el hecho de utilizar racional y eficazmente los recursos en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (p.159)

1.2 Planteamiento del problema

La problemática para desarrollar recae sobre la dimensión administrativa específicamente en el uso de recursos financieros en las instituciones educativas, ya que es un tema que provoca mucha polémica en relación con los resultados que se dan en determinado tiempo cuando se realiza una rendición de cuentas. El aprovechamiento de los recursos en general de una escuela es sustancial para su funcionamiento, sobre todo para reducir riesgos de que decaiga por falta de infraestructura, equipamientos, materiales educativos, recursos financieros etc.

Es importante conocer que una de las figuras principales en la administración y uso de los recursos del plantel es el director, pues es quien junto con la asociación de padres de familia (APF) realizan estas funciones y sobre ellos recae el ejercicio cotidiano de la transparencia y la rendición de cuentas que por ley y obligación en toda institución se debe de llevar a cabo. Por consiguientes, es necesario que para un buen

funcionamiento en la escuela se haga un correcto uso de los recursos con los que cuenta la misma, ya que estaríamos hablando de una eficaz y competente organización en el mantenimiento, resguardo y adquisición de diversos recursos como materiales y financieros.

Al hablar de la administración de los recursos financieros en una escuela nos conduce a la realidad educativa que se presenta actualmente en muchas instituciones educativas, ya que en algunas no se administran adecuadamente éstos recursos, por lo que los principales afectados en esta desorganización son directamente los estudiantes quienes deben gozar de los beneficios de una buena administración de los mismos, contando con espacios educativos de calidad que les permitan desarrollar todas las actividades que impulsen sus capacidades, actitudes y destrezas para enfrentarse a la vida en sociedad.

Por lo anterior surge el tema de “La administración de los recursos financieros en una escuela” porque permitirá identificar de qué manera se hace uso de éstos en una escuela, cuáles son las ventajas y desventajas de la administración y sobre todo cómo contribuyen a la escuela para que sea una institución que tenga las condiciones adecuadas para poder ofrecer un servicio de calidad a los educandos.

SEP (2011) hace referencia que:

La RIEB busca recuperar el papel relevante de la escuela pública para dar respuesta a una sociedad que demanda ciudadanos competentes que enfrenten y superen los desafíos del siglo XXI; es decir, una escuela que se posicione como el espacio idóneo para la ampliación de oportunidades de aprendizaje, con ambientes propicios que atiendan a la diversidad y de manera diferenciada, y favorezca la convivencia armónica, el respeto, la solidaridad, la salud y la seguridad. (p.62).

Como se mencionó anteriormente la SEP oferta diversos programas que proporciona recursos financieros a los centros escolares para mejorar la infraestructura, compra de equipos y materiales; con la finalidad de que mejore el proceso enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, la investigación que se va a realizar será orientada a un programa que está operando en el centro escolar que se eligió para realizar dicha investigación. Por tanto, se pretende conocer cómo se administran los recursos financieros de este programa en una escuela primaria rural; es el principal objetivo de la presente investigación, quién los maneja, de qué manera y cuáles son los beneficios y/o posibles dificultades que se enfrentan al hacer uso de los recursos financieros.

La SEP oferta programas a las escuelas públicas para la adquisición de recursos financieros que se invierten en la mejora de la infraestructura de los edificios y adquisición de bienes materiales; tiempo completo, escuelas al 100 y programa de la Reforma Educativa son algunos de los programas que bajan a las instituciones.

La escuela primaria donde se realizó la presente investigación no cuenta con subsidios de programas que apoyan financieramente, sin embargo, cuenta con el Programa Nacional de la calidad educativa (PNCE) que figura entre los programas llamado de especie. Los recursos financieros en una escuela primaria no son manejados por el director efectivo en turno, existe un reglamento de la Asociación de Padres de Familia que establece las reglas y los artículos en base a los cuales deben operar en cada uno de los centros educativos. En el capítulo II del Reglamento de Asociaciones de padres de Familia de Educación Básica del Estado de Tabasco, los artículos 12, 13, 14 y 15 hacen mención acerca de la utilización de los fondos recaudados por la mesa directiva y la forma en la cual se pueden obtener los recursos financieros en las escuelas. La SEGOB (2011) menciona en el artículo no.13 que los fondos recaudados por la Mesa Directiva se utilizarán para las necesidades o mejoras de la institución Educativa, las cuales se determinarán por acuerdo de la Asamblea General para el cumplimiento del objeto de la Asociación Escolar. (p.4)

Es indiscutible que el director no es la persona indicada para manejar los recursos en una institución escolar, claramente expresa que es la mesa directiva quien recauda y administra los recursos financieros, sin embargo, existen escuelas donde a pesar de existir un reglamento que delimite las funciones a cada actor del centro escolar, los directivos se ven inmiscuidos en el manejo de los recursos y aunque muchas veces es para llevar un mejor control de los ingresos y egresos, llega un momento en que esa situación se torna incómoda para muchos, y es aquí donde surgen los conflictos de

desacuerdo entre director-docente director-padres de familia, director-comunidad; porque en ocasiones son tachados de ladrones.

Actualmente en la escuela está operando el Programa Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM BÁSICO 2018) que consiste en la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física en los centros educativos de nivel básico, media superior y superior en su modalidad universitaria; los recursos financieros son distribuidos a las entidades federativas de acuerdo a las asignaciones y reglas que se establecen en el Presupuesto de Egresos de la Federación, administrados y ejercidos por los gobiernos de las entidades federativas.

Por lo tanto, la definición de la problemática a estudiar queda de la siguiente forma, ¿Cómo opera el programa FAM BÁSICO 2018 en una escuela primaria?

1.3 Preguntas de investigación

De acuerdo con el tema de investigación seleccionado es necesario tener como base primordial las preguntas de investigación, las cuales serán las que den la pauta para empezar a desarrollar el tema y guiarlo a largo de toda la investigación. Las preguntas son:

1. ¿Cómo se gestiona el programa FAM BÁSICO 2018 para operar en una escuela primaria rural?
2. ¿De qué manera se administran los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018 en una escuela primaria rural?

1.4 Objetivo general

- Indagar cómo opera el programa FAM BÁSICO 2018 en una escuela primaria rural.

1.4.1 Objetivos específicos

1. Documentar cómo se gestiona el programa FAM BÁSICO 2018 para operar en una escuela primaria rural.
2. Describir de qué manera se administran los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018 en una escuela primaria rural.

1.5 Justificación

Esta investigación dirigida a conocer cómo se gestiona y administran los recursos financieros del programa FAM BASICO 2018, tiene resultados primeramente con un impacto social, ya que proporciona información para todas las personas que deseen conocer el funcionamiento de este programa y los beneficios que trae a un centro escolar.

También se cuenta con información que desde la política educativa da resultados conforme a los alcances del programa, que desde el punto de vista de los actores involucrados se manifiestan tanto los beneficios como los obstáculos que se presentan en la operatividad y administración de los recursos que proporciona el programa.

En el aspecto económico, la investigación tiene resultados de cómo se realizó la administración de estos recursos financieros y si se cumplió con el propósito para los cuales se destinó, se conoció también la relación entre los involucrados del centro escolar para cumplir con las metas del programa y por supuesto el reconocimiento del papel que juega la rendición de cuentas acorde a la normatividad establecida.

Las personas beneficiadas con la presente investigación son primeramente el director ya que tendrá de manera detallada los resultados de la gestión del programa y la

administración de los recursos financieros, ya que en algunas ocasiones los directivos desconocen a profundidad las funciones debido a las diversas actividades cotidianas que les impide llevar un registro de lo que se realiza, en especial de este programa. Además, de que le permitirá analizar las acciones llevadas a cabo en la administración y uso de los recursos financieros y conocer las estrategias implementadas para retroalimentar sus habilidades de gestión y organización en su centro de trabajo, cuyo propósito esencial es brindar educación de calidad a todos los niños y niñas, trabajando en conjunto todos los actores inmersos en la formación educativa de los estudiantes.

Quienes de igual manera son beneficiados con este documento son los padres de familia y el comité de la asociación de padres de familia (APF), pues tendrán información de las herramientas que fueron utilizadas en la operación del programa, así como la función que desempeñaron cada miembro escolar, teniendo de alguna forma la investigación respecto al manejo de los recursos financieros.

La importancia social de esta investigación incluye los valores morales como honestidad y legalidad, impulsando a la realización de la transparencia y la rendición de cuentas en toda organización que demande el manejo de recursos financieros. La SEP (2011) propone los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar; es decir, cómo deben ser las prácticas y las relaciones de cada actor escolar: directivos, maestros, alumnos, padres de familia y otros actores

educativos, una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas (p.63).

1.6 Marco contextual

En este apartado se explica la naturaleza del contexto investigado, cabe destacar que estos rubros tienen mucha influencia en la presentación del problema y es importante tener conocimiento de ellos puesto que nos aclaran el panorama de la problemática y a través de ello crear y poder sustentar los resultados de la investigación.

El contexto social de donde surge la situación a investigar es en una escuela primaria rural de un municipio del estado de Tabasco. El poblado cuenta con los servicios de luz, agua potable, drenaje, líneas de teléfono e internet, condiciones que lo ubican dentro de los servicios que les permiten a sus habitantes facilitar sus necesidades básicas; el medio de transporte más utilizado son las combis y taxis así coches de uso particular, para cortas distancias se utiliza el pochimovil que es una moto adaptada para transportar hasta 3 personas.

El nivel de estudios de los habitantes de la comunidad oscila entre un nivel máximo de preparatoria y una modesta parte son profesionistas como maestros, licenciados e ingenieros; la mayoría de las madres de familia son amas de casa, pero se

cuenta con aproximadamente un 10% de ellas que trabaja como maestras y empleadas en empresas particulares; por su parte los padres de familia en su mayoría se dedican a realizar oficios como plomería, albañilería, pintor, herrero etc. El nivel socioeconómico es medio.

La participación de los padres de familia en las actividades de la escuela es muy escasa en cuanto a la presencia de ellos en la institución, puesto que muchos por sus trabajos envían a los niños a la escuela con otros familiares, sin embargo cuando se citan para reuniones informativas o pedagógicas la gran mayoría asiste y lo que es muy grato acentuar es que existe el compromiso en la mayoría de los padres para cumplir con las tareas que se dejan para hacer en casa, igualmente de los niños que ingresan a la escuela un 90% tiene el preescolar cursado por lo que existe un índice alto de responsabilidad en la formación educacional de los niños.

La escuela primaria rural es de turno matutino con una directora efectiva, dieciséis docentes, un maestro de educación física, dos intendentes, un equipo de educación especial (un maestro de apoyo pedagógico, una trabajadora social, una maestra de lenguaje y una psicóloga) y tiene una matrícula total de quinientos cuarenta alumnos. A continuación, se detalla el personal de la escuela.

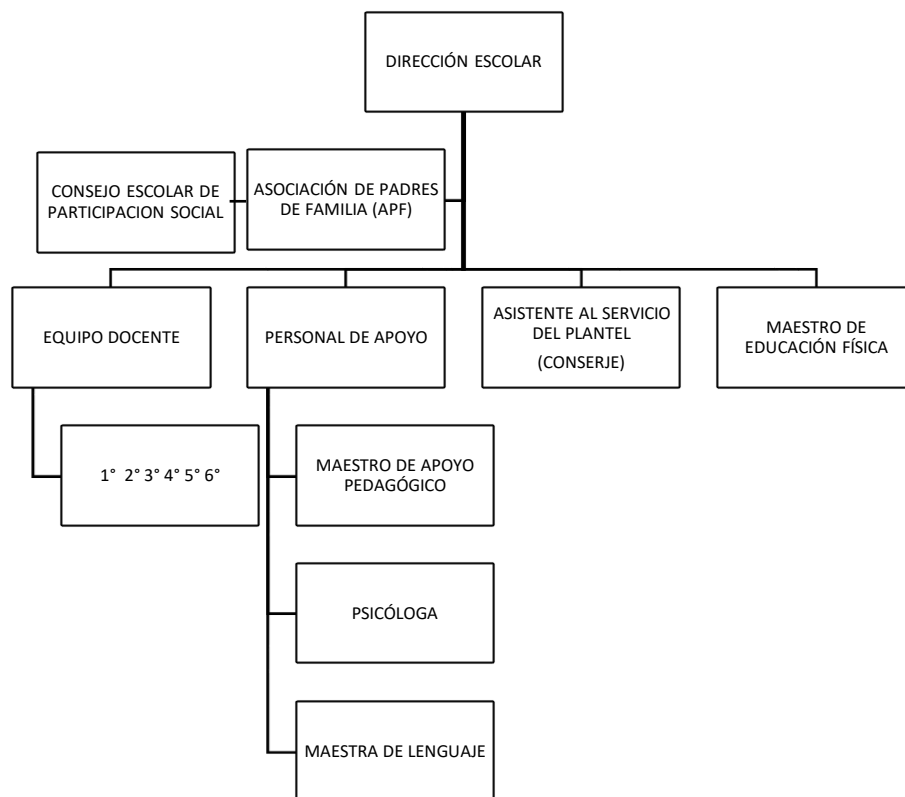
Tabla 1. platilla docente

Función	Sexo	Preparación profesional	Años de servicio	Años en la escuela	Carrera magisterial
Docente	M	Licenciatura en educación primaria	12	9	
Docente	M	Licenciatura en ciencias de la Educación	10	7	Nivel 7A
Docente	M	Licenciatura en educación primaria	17	12	
Docente	M	Licenciatura en educación primaria	30	29	Nivel 7A
Docente	M	Licenciatura en educación primaria	15	12	
Docente	M	Licenciatura en educación primaria	9	6	
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	13	6	Nivel 7A
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	29	24	Nivel 7E
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	10	7	
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	18	13	
Docente	H	Licenciatura en ciencias de la Educación	27	20	Nivel 7D
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	23	14	
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	12	9	
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	15	13	
Docente	H	Licenciatura en educación primaria	19	16	
Docente	H	Licenciatura en ciencias de la Educación	16	10	Nivel 7A
Conserje	M	Preparatoria	7	2	
Conserje	M	Preparatoria	8	3	
Psicóloga	M	Lic. En Psicología	14	8	
Mtra. De lenguaje	M	Lic. En Educación especial	25	17	
Mtro. De apoyo	H	Lic. En educación especial	17	6	
Educación Física	H	Lic. En educación física	12	8	
Directora	M	Maestría en Educación	22	15	Nivel 7B

NOTA: Se muestran los datos tomados de la última plantilla trimestral perteneciente a la escuela.

La institución cuenta con dieciséis aulas para los grados de 1° a 6°, siete de esas aulas incluidas en un edificio que fue construido en 2016 mediante el programa de Escuelas al Cien y que hasta la fecha no ha sido posible hacer uso de los mini Split con los que fueron equipados los salones por falta de un transformador, por lo que ningún salón cuenta con aire acondicionado en funcionamiento y se hace uso de ventiladores de techo, existe igual un aula de educación especial, hay baños para niños y niñas, así como para docentes; la escuela no cuenta con domo ni plaza cívica, por lo que se realizan a la intemperie los homenajes, actos cívicos y culturales.

Figura 1. Organigrama de la escuela primaria:



Esquema realizado con base en la organización jerárquica del personal escolar.

1.7 Diseño Metodológico

La presente investigación está basada en una metodología cualitativa en donde Taylor y Bogdan (2000) expresan que “la frase "metodología cualitativa" se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable... Es un modo de encarar el mundo empírico” (p.7)

Se entiende que la metodología que es empírica es aquella que trata de explicar los problemas sociales a partir de la observación y la experiencia misma, a partir de su contexto, en donde se busca interpretar la realidad que hay alrededor y emitir una explicación de la función que hay entre los diversos actores incluidos en el objeto de estudio.

Dicho en palabras similares de los autores Álvarez y Gayou (2003) la investigación cualitativa se basa en tres conceptos fundamentales: el primero es la validez, puesto que los pasos a llevar a cabo como la observación deben ser acorde al objeto de estudio sin desviarse, el segundo es la confiabilidad que nos refiere al estado de los resultados, que estos deben ser estables, seguros y congruentes; y el tercer concepto en el que se basa es la muestra, la cual es el paso determinante para la etapa de los resultados de la investigación.

Para hacer la investigación sobre “La importancia de la administración y uso de los recursos financieros en una escuela primaria”, según Rodríguez, Gil y García (1999), se establecen fases para llevar a cabo la investigación cualitativa, como lo es la preparatoria, el trabajo de campo, la analítica y la informativa. Sin embargo, para efectos de la Maestría en la UPN, y con adaptación de acuerdo con los semestres que se cursa, las etapas quedaron de la siguiente manera:

En una primera fase se elaboró el diseño del estudio, que consistió en plantear la forma en que se llevó a cabo la investigación y para esto se trabajó lo siguiente: la problematización, que es una reflexión de lo general a lo particular sobre el tema de interés de la investigación, que en este caso es la gestión escolar, en donde se plantea desde la teoría y lo empírico los aciertos y errores que se presentan en el tema en cuestión, derivándose de esto el problema de interés a investigar. Definición del problema, que se establece en conocer cómo se gestiona y administra el programa FAM BÁSICO 2018, partiendo de un análisis de las dimensiones de la gestión escolar y poniendo interés en la administrativa, ya que en ésta recae la administración de recursos financieros en un centro escolar. Posteriormente, se presentan las preguntas de investigación, derivadas de la definición del problema, en la cual se plantea lo que se desea investigar en concreto, que es: cómo se gestiona y cómo se administran los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018, éstas fueron la dirección que guiaron la investigación. Los objetivos, van directamente relacionados con las preguntas de investigación. La justificación, esta se refirió a plantear los argumentos que validaron los resultados de la investigación, en relación con los beneficios sociales, culturales, educativos, etc., que aportaron dichos resultados. Se describe también, el contexto donde se realizó la investigación, desde los aspectos social, económico, comunitario, institucional, etc. La metodología que incluye el método, va relacionado con las preguntas de investigación, y así definir las técnicas a utilizar acordes a esta metodología; los sujetos informantes, que son quienes me dieron la información del contexto a estudiar en relación a las preguntas de investigación; y los instrumentos de

recolección de información, son las herramientas que fueron de utilidad para recopilar la información del contexto, y fueron conforme al método elegido y a las preguntas de investigación del estudio de caso.

La segunda fase consistió en realizar el marco teórico y conceptual, y me llevó a un acercamiento a diferentes autores que se relacionan con la definición del problema y las preguntas de investigación. Aquí se recuperó la teoría, los conceptos, la normatividad y el estado del arte, esto me permitió conocer a más profundidad las temáticas relacionadas con la investigación y también fueron de ayuda para diseñar los instrumentos de recogida de datos. En esta fase precisamente, se diseñaron los instrumentos de recogida de información que consistió en entrevistas semiestructuradas que tuvieran la característica de flexibilidad al momento de aplicarlas, ya sea para retroalimentar o replantear las preguntas, con el objetivo de obtener la información requerida y pertinente para la investigación. Fueron tres entrevistas las que se diseñaron en torno a las preguntas de investigación, preguntando cosas similares a los tres sujetos informantes para contrastar información y sacar conclusiones, así mismo se incluyeron preguntas específicas relacionadas a la función o cargo que desempeña cada sujeto.

En la tercera fase, se realizó la aplicación de los instrumentos de recogida de información, donde se acudió al campo con los sujetos informantes a recabar la información que previamente se consideró necesaria para dar respuestas a las preguntas

de investigación, por medio de audio que permitieron obtener la información más precisa posible. Posteriormente, teniendo la información recopilada, se procedió a transcribirla, misma que permitió hacer un análisis y depuración, esto fue por medio de las matrices correspondientes para hacer análisis y detectar las categorías relevantes de la información recopilada.

La última y cuarta fase, consistió en elaborar el informe de resultados, que me llevó a una reflexión entre los referentes teóricos, conceptuales y empíricos, para dar respuesta a las preguntas de investigación. De las matrices organizadas por pregunta de investigación se hizo el ejercicio de extraer todas las categorías para seguidamente realizar un mapa organizando las categorías con subcategorías, los cuales fueron la base para elaborar el esquema de los capítulos dos y tres en los temas y subtemas a abordar.

1.7.1 Método

Al ser una investigación con sentido social y educacional, tiene como ya lo he mencionado un diseño cualitativo con el método de estudio de caso, lo que me permitió obtener información participando cercanamente en el contexto a investigar, buscando algo que no sabemos, algo de lo que sólo se tiene una idea general donde pudieran haber problemáticas, pero que en el transcurso de la investigación se fueron descubriendo, puesto que al estudiar cualitativamente una situación está la posibilidad de ser flexible

en todo momento, incluso en la aplicación de los instrumentos los cuales pudieron adaptarse a lo que demandó el momento, porque lo que busca esta investigación es comprender el objeto de estudio, no hacer predicciones ni dar por hecho algo.

El método de estudio de caso fue elegido por que se relaciona con el proceso de investigación que incluye recoger, organizar y analizar datos.

Rodríguez et. al. (1999) explica el estudio de caso y cómo facilita una investigación:

Lo que caracteriza al estudio de caso es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas. El estudio de caso facilita la comprensión del lector del fenómeno que se está estudiando. Puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia del lector o confirmar lo que sabe. (p. 99)

En este sentido la investigación fue expuesta en un diseño de caso único, donde se analizó la manera en que opera un programa en una institución educativa, la relevancia que tiene y que dio la facilidad de observar y analizar la situación directamente.

1.7.2 Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos que se aplicaron mediante el método de estudio de caso fueron entrevistas semiestructuradas a los sujetos informantes seleccionados, donde se logró una construcción cercana del caso entre la información que proporcionaron los distintos sujetos y la que por ende ya se poseía documentalmente; las preguntas de la entrevista fueron abiertas y reflexivas de modo que las respuestas se prestaron a brindar información amplia, clara y explícita de lo que se investigó.

Una entrevista semiestructurada es una conversación que tiene una estructura y un propósito que es conocer sobre el objeto de estudio, Steinar (1996) en Álvarez y Gayou (2003) expresa que “el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” (p.109). Para tal investigación se diseñaron tres entrevistas, una para cada sujeto informante.

Los instrumentos idóneos que se diseñaron para esta investigación son el cronograma de actividades y el guion de entrevista del cual recogí la información mediante grabaciones de audio, ya que de este modo se conserva la producción verbal sin dejar a un lado posibles detalles como ruidos que pudieran proporcionar de igual manera información relevante al caso.

Los instrumentos para la recogida de información los realicé por separados, en un día apliqué dos entrevistas y posteriormente en otro día apliqué la tercer entrevista, cada una tiene una duración de entre veintinueve a cuarenta y cinco minutos, para recoger la información tuve que ir hasta donde se encontraba el sujeto informante y esperar que estuviera listo para contestar; afortunadamente por parte de ellos hubo mucha disponibilidad y me otorgaron confianza para entrevistarlos y establecer un diálogo que me arrojó la información que necesitaba.

Tabla 2. Instrumentos

Entrevista	Fecha	Sujeto informante	Duración
1	15/Nov/2018	Directora	42 minutos
2	15/Nov/2018	Presidente de APF	33 minutos
3	21/Nov/2018	Tesorera de APF	29 minutos

Nota: Se muestran los datos de las tres entrevistas aplicadas.

Cabe mencionar que para el análisis de la información recogida se transcribieron las entrevistas utilizando el número de las líneas en las claves para la ubicación de dicho referente.

1.7.3 Selección de los informantes clave

Los sujetos informantes en esta investigación de tipo cualitativa y resaltando su lado humanista son los que me proporcionaron la información para conocer gran parte del contexto investigado.

Álvarez y Gayou (2003) expresa que:

No existe la persona ideal para ser entrevistada, mientras alguna parece muy cooperadora y abierta, otra no; o alguna dará menos información significativa que otra. Es cierto que existen algunas personas más difíciles de entrevistar que otras, pero aquí es donde intervienen la habilidad y la experiencia del entrevistador. (p. 112)

El primer sujeto informante fue la directora, pues es la máxima autoridad en la escuela y una de las más involucradas en el proceso operativo del programa; el segundo sujeto informante fue el presidente de la Asociación de Padres de Familia, ya que este sujeto está directamente relacionado con la administración de los recursos financieros que posee la escuela, conoce del programa que está operando en la misma puesto que es considerado oficialmente una autoridad educativa elegida por todos los padres de familia en una asamblea escolar, y el tercer informante fue la tesorera de la APF la cual es quien administra los recursos financieros entrantes por la aportación voluntaria de los padres de familia, ella está presente en las decisiones que se toman en conjunto Director y mismos padres de familia para la mejora de la escuela; y que en este caso no administra los recursos del programa FAM BASICO 2018 pero supervisa que la obra del programa se cumpla a como lo estipula el catálogo de conceptos, es pues una figura clave en los recursos financieros que llegan a la escuela por cuotas voluntarias y tienda de consumo escolar. A continuación, describiré el perfil que los caracteriza para ser idóneos y obtener la información necesaria y por lo que fungirán como los informantes claves de esta investigación.

La directora tiene la edad de cuarenta y seis años, cuenta con una maestría en educación y tiene veintidós años de servicio de los cuales los últimos diez ha fungido como directora efectiva en la escuela primaria rural que describe el presente trabajo, conoce el funcionamiento de la escuela pues es la máxima autoridad y cuenta con experiencia, resultado de los años en desempeñados como directora efectiva.

El presidente de la Asociación de Padres de Familia fue seleccionado porque es un ex alumno de la escuela y precisamente por el cargo que ostenta; él es Licenciado en Derecho y tiene actualmente una hija en 4° grado en la misma institución, posee las características para ser un informante clave porque está cerca del objeto de estudio y está inmerso en todas las situaciones que se presentan en la institución.

La tesorera de APF es un informante clave en la investigación de la administración de los recursos financieros en una escuela primaria rural, pues es la figura que se elige públicamente y en asamblea por todos los padres de familia y tutores para llevar la contabilidad de estos recursos depositando en él, la confianza respecto a la transparencia y rendición de cuentas. Respecto al programa FAM BASICO 2018 no administra lo financiero, pero si conoce junto con los dos informantes anteriores la forma y características de implementación de dicho programa respecto a lo financiero y a su implementación.

Capítulo 2. Gestión del programa FAM BÁSICO 2018

2.1 Gestión escolar

En el presente capítulo se dará respuesta a la pregunta número uno de la investigación, se analiza la manera en la que es gestionado el PROGRAMA FAM BASICO 2018, las diversas situaciones presentadas y la forma en que fueron abordadas. El término de gestión escolar hace alusión a la forma de organización, operatividad y toma de decisiones de un centro educativo cuyo principal objetivo es la impartición de educación. Barrientos y Taracena (2008) expresan en una revista mexicana de investigación educativa un concepto muy acertado:

En este estudio entendemos la gestión escolar como el proceso que – directamente relacionado con el gobierno de la escuela– da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores, relacionadas con la formación de los alumnos y con los objetivos institucionales. (p.115)

Si bien el término gestión escolar alude a las acciones de todos los actores educativos, es la figura del director la que mayor relevancia tiene, puesto que en toda institución existen jefes o directores los cuales son los encargados de dirigir los rumbos de la institución a través de sus capacidades y de ser un buen líder. En la entrevista realizada a la directora del centro educativo del cual se enfoca el objeto de estudio de este trabajo, ella nos expresa de acuerdo con su experiencia lo que es la gestión escolar.

“Gestión escolar en mi experiencia, en lo que yo considero, es prácticamente buscar todos los elementos necesarios para que se logren situaciones específicas faltantes en la escuela, ahí en esa parte de la gestión educativa incluye la persona del director en este caso, porque en la organización de la institución somos parte fundamental, toda problemática que surge en la institución uno como director tiene que saber, pero lejos de saber cuál es tu problemática, tiene uno que buscar las alternativas de solución” (E1DI.R1.5-10)

En la gestión escolar no solo el director es parte fundamental, sino más bien es quien toma la iniciativa, quien valora las condiciones de la escuela, es el centro e inicio de una buena gestión que debe ser apoyada y respaldada por los padres de familia, docentes y alumnos. Efectivamente no es solo saber cuáles son las necesidades de la escuela sino buscar soluciones. Gestión escolar no es solo resolver problemas, es una acción de un director que está en contacto directo con la institución educativa.

Cuando se tiene una buena gestión escolar y se dan soluciones a situaciones específicas faltantes como lo menciona la directora, los resultados se aprecian a simple vista, se obtienen mejores resultados educativos con los estudiantes, existen maestros preparados y actualizados, se cuenta con mejores instalaciones de infraestructura y equipamiento etc. De acuerdo con Loera en SEP (2009) se entiende por gestión escolar:

El conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (P.60)

Al hablar de gestión escolar es tener un objetivo en común que sea dirigido por una misión y visión en la que todos los actores escolares se vean inmersos en las acciones de mejoría para el centro educativo. Es por eso por lo que la gestión escolar tiene un enfoque estratégico en donde el directivo ejerce su liderazgo como responsable inmediato y guía en las actividades de gestión, aprovechando al máximo las habilidades y aptitudes de los demás integrantes del equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos a mediano y largo plazo.

En la gestión escolar no solo el director es parte fundamental, sino más bien es quien debe tomar la iniciativa, quien valora las condiciones de la escuela, es el centro e inicio de una buena gestión que debe ser apoyada y respaldada por los padres de familia, docentes y alumnos. Efectivamente no es solo saber cuáles son las necesidades de la escuela sino buscar soluciones. Gestión escolar no es solo resolver problemas, es una acción consecuente de un director que está en contacto directo con la institución educativa.

2.1.1 Gestión directiva

La gestión escolar es parte sustancial de una buena organización educativa, si bien la gestión escolar no solo alude a la función directiva, es una parte fundamental que identifica la labor diaria de un director.

De acuerdo con UNESCO (2011) “Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos” (p.5).

Cuando el director realiza gestiones, la mayoría de las veces el camino por recorrer es muy largo y tedioso, desafortunadamente ocurren muchas situaciones en las gestiones ante las instancias correspondientes ya sea por las cargadas administrativamente que, aparte de hacer el trámite largo en cuestión de tiempo, repetidas ocasiones las gestiones se quedan inconclusas por causa de ambas partes, por ejemplo del director, cuando no le da un seguimiento de ir a preguntar o acudir el día que es citado por respuesta; por otro lado a causa de la dependencia donde se solicita, por ejemplo, cuando el documento es extraviado o traspapelado o cuando simplemente es archivado sin dar fecha de respuesta, ya que no se sabe para cuándo, argumentando al acudir por una respuesta, que no hay presupuesto porque se lo llevó la anterior administración, lo turnan a otra dependencia en la cual te hacen ver que no es la única escuela con necesidades y que en algún momento te llamarán.

Situaciones antes descritas muchas veces paralizan los procesos de gestiones. Los recursos los programas de mejoramiento son destinados por la federación para los estados y se espera que estos sean aplicados en la inversión a la educación, muchas

veces estos recursos se desvían en el estado o son destinados para otros sectores o resultan ser beneficios personales de los líderes políticos. La directora como sujeto informante número uno relata parte de las situaciones que se dieron en las gestiones de su escuela sobre infraestructura escolar:

“una vez vino el secretario de educación y me dice: -¿Maestra cuál es su problema?-, mi problema es que tengo este y este papel sin respuesta, y si ustedes no me tienen respuesta claro que la gente se me viene encima, y el secretario de educación me dice: -- maestra lo que pasa que usted empezó a girar oficio aquí, oficio allá y sus oficios chocaron, aparte usted pide mucho -, porque yo metí para remodelación de aulas, construcción de techado... entonces llegó un momento en que concentró y lo único que tenían que hacer ellos era darme respuesta... yo todos esos documentos los fui guardando para que cuando llegaron lo único que tuvieron que hacer es darnos solución” (E1DI.R7.20-32)

Cuando se realizan gestiones en beneficio de los centros escolares es muy importante informarse a qué áreas dirigirse, como se hizo mención anteriormente tener disponibilidad para darle seguimiento a los trámites, tener paciencia y sobre todo no perder el objetivo de lo que se desea obtener; si nos fijamos metas éstas se deben ir cumpliendo una a una.

Machado (2001) expresa la función que debe proveer el gobierno del estado por parte del sistema educativo, el cual más que ser normativa deber ser de orientación y apoyo a las escuelas:

Otro rol es el de garantizar la disponibilidad de recursos financieros suficientes para favorecer una educación de calidad para todos. La autonomía no implica traspasar a la escuela o a las familias la responsabilidad de encontrar recursos financieros, sino que es facilitar que lleguen efectivamente a los establecimientos educacionales, sin que se pierdan en los laberintos de la burocracia. La autonomía consiste, también, en otorgarle a la escuela la posibilidad de definir cómo y dónde utilizar, al menos, una parte de esos recursos. De ninguna forma significa tener que autofinanciarse. La escuela debe cumplir su rol pedagógico y tiene que disponer de las condiciones para que así ocurra. Esto no le impide recibir o estimular los aportes voluntarios de las familias que pertenecen a su comunidad educativa o los que provienen del sector privado. Lo relevante es tener claridad respecto de que la autonomía de la escuela no exime a los gobiernos de la responsabilidad de financiamiento de la educación. (P.6)

En una escuela, el director junto con los padres de familia y docentes valoran las necesidades que se tienen, tratan de solventarlas, pero desafortunadamente la escuelas no cuentan con recursos de ingresos más que las cuotas voluntarias de los padres de familia, todo lo demás tiene que ser gestionado y cuando se realiza la gestión es porque existen necesidades inmediatas que no pueden ser suplidas por otras. El rol que le compete al gobierno federal y estatal es de garantizar una educación de calidad para todos los niños., de nuevo Machado (2001) menciona que:

Otro rol -que es sólo en apariencia muy sencillo- es el de hacer llegar a las escuelas los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para el buen desempeño de su trabajo. Se trata, por tanto, de romper las barreras burocráticas que tienden a impedir que todos esos recursos lleguen a su destino final – la institución escolar- quedándose detenidos en algunos de los múltiples sectores de la maquinaria gubernamental. Dicho de una forma más simple, se trata de limpiar el camino para que la escuela pueda recibir todos los recursos necesarios para el buen desempeño de su trabajo (P.7)

Disminuir las cargas burocráticas en los procesos de gestión para las escuelas es tan necesario e inmediato sobre todo porque nunca ha sido una realidad que la escuela sea el centro del sistema educativo, porque si así fuera, no habría necesidad de gestiones sin respuesta, sino el propio sistema educativo se encargaría de dotar todo lo necesario para que se tengan las condiciones adecuadas y se logre una educación de excelencia. Esto lo podemos constatar en lo que expresa el segundo sujeto informante el cual es el presidente de padres de familia de la institución.

“Si fue muy difícil porque realmente siempre nos mandaban de puerta en puerta, siempre nos mandaban a tocar puertas a otras dependencias donde nos decían lo mismo, exactamente lo mismo, tal parecía que se hablaban por teléfono y ya nos estaban esperando para repetirnos las mismas palabras; pero ante eso no descansamos” (E2PA.R11.10-14)

La gestión escolar es la creación de senderos favorables que nos conduzcan a la mejora educativa, un director debe ser la pieza fundamental en este recorrido, enfrentando y solucionando las cargas administrativas y/o burocráticas que se presentan en el desempeño de esta función, no desistir ante las gestiones escolares porque nadie más estará interesado en la mejora educativa de la institución que el director, los maestros, los padres de familia y los propios alumnos. La constante búsqueda de mejoras para el funcionamiento escolar debe ser una acción emprendedora de un buen director, así lo cita Casares (2003) en SEP (2009):

...directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores

orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurarse de que “todo marche bien”, sino que debe buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que “todo esté mejor”, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución.(p. 91-92)

Con los anterior podemos constatar que la función del director como carácter dinámico es esencial para la búsqueda de cambios en la mejorar educativa.

A continuación, abordaré las condiciones legales que se requieren para que en una escuela de nivel básico acceda al programa FAM BÁSICO 2018.

2.1.2 Condiciones legales

Para que una escuela de organismo público sea acreedora de recursos federales, se tienen una serie de condiciones legales que se diferencian de un programa a otro, nombradas reglas de operación, donde se estipulan requisitos principales que si no se cuentan con ellos es casi imposible obtener el beneficio. El documento de propiedad del predio que ocupa la escuela debe estar registrado a nombre de la Secretaría de Educación, y es aquí el primer gran impedimento, ya que actualmente existen muchas escuelas que carecen de este documento, y es lo que nos relata la directora de la escuela al referirse a ello como un impedimento para obtener recursos.

“...como había un rezago en cuestión de infraestructura entonces en ese momento yo con las directivas que inicié aquí llevábamos oficios a las dependencias, al principio nos daban los apoyos porque no había salido la parte de que era necesario tener escrituras para que los programas llegaran, cuando sucede esa parte a nosotros ya no nos llega nada” (E1DI.R2.5-9)

El Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) a través de Instituto Tabasqueño de la Infraestructura Educativa (ITIFE) es el encargado de acudir a las escuelas en respuesta a las solicitudes por parte del director sobre obras faltantes en la escuela, al ser contemplada por la institución esta acude al centro educativo a hacer un levantamiento de datos para el diagnóstico de la infraestructura física educativa mediante la elaboración de un expediente técnico. Desde el documento, Guía Operativa para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Básica SEP (2018) se enuncian los conceptos mínimos que debe contener el expediente técnico:

Los organismos deberán integrar los expedientes técnicos de conformidad con lo establecido en la normatividad local en materia de obra pública, se recomienda que dicho expediente contenga como mínimo los siguientes conceptos: ...Título de propiedad (escritura pública, contrato de donación, compraventa o cualquier otro documento en el que conste la inscripción en el Registro Público de la Propiedad de la Localidad, que acredite la propiedad, incluyendo los derechos de vía en su caso. (p. 16)

El Estado tiene la obligación de garantizar el derecho a una educación pública de excelencia, tal y como lo señala el Artículo 3o. Constitucional en su párrafo tercero, generando para ello las condiciones necesarias para impartir una educación básica

pública incluyente y equitativa, a fin de garantizar que niñas, niños y adolescentes mexicanos tengan acceso y culminen en tiempo y forma una educación básica que les otorgue las competencias necesarias para su adecuada incorporación al mundo adulto.

2.2 Programa FAM BÁSICO 2018

El programa que operó en la escuela primaria fue el FAM BÁSICO 2018 que significa Fondo de Aportaciones Múltiples, el cual es destinado exclusivamente en materia educativa a acciones específicas señaladas en base a la ley, las cuales son las consideradas que garantizan un servicio digno como en infraestructura y apoyo a desayunos escolares. INIFED (2018) lo cita en el documento Guía Operativa para la Construcción, Equipamiento y Rehabilitación de Infraestructura Física de Educación Básica.

La fracción V del artículo 25 de la ley de coordinación fiscal (LCF), considera el Fondo de Aportaciones Múltiples, el cual se destinará exclusivamente al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social a través de instituciones públicas, con base en lo señalado en la ley de Asistencia Social, así como a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de educación del tipo básica, media superior y superior en su modalidad universitaria según las necesidades de cada nivel, considerando la distribución en dichos rubros prevista en el artículo 40 de la propia LCF (p.5)

El programa FAM BÁSICO es solicitado por la autoridad educativa en este caso el director, directamente al ITIFE (Instituto Tabasqueño de Infraestructura Física Educativa) como subrogación del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa (INIFED) aquí en el estado de Tabasco. En base a la respuesta emitida, se envía un encuestador al centro educativo para llevar a cabo el levantamiento de datos y obtener una cédula de información técnica (CIT) que recaba toda la información sobre las condiciones de la institución. En la fase de trabajo de campo, al llevar a cabo la investigación sobre el PROGAMA FAM BÁSICO 2018, se entrevistó a la directora de la escuela y se pudo encontrar que ella desconocía del programa, quizás no de su operatividad, pero sí de los términos específicos.

“...porque este programa siendo honesta, yo hasta ahorita que usted me lo está dando el termino tal cual es.” (E1DI.R2.13-15)

“Me interesé no por el programa sino por la necesidad de la escuela...” (E1DI.R2.24)

Con la cita anterior se puede palpar que las intenciones de la directora del centro educativo son de adquirir recursos para solventar las muchas necesidades de la escuela, de modo que ocuparse en un determinado programa estaría demás. Cabe aclarar que en este caso de solicitudes sobre infraestructura escolar es la autoridad educativa local (SE) en el área de planeación y programación determina el tipo de programa a operar de acuerdo con las disponibilidades de recursos destinados por parte de la federación.

Cuando se cuestiona al presidente de APF se corrobora que efectivamente se desconocía el nombre del programa que operó en la escuela:

“Para empezar, no teníamos noción que es ese programa, de hecho, hasta la fecha tampoco sabíamos” (E2PA.R1.2-3)

Cabe mencionar que las entrevistas se aplicaron cuando ya la obra había terminado, y es válido cuando expresa la directora que al momento de gestionar ella no estaba interesada en un programa en específico, porque cuando se realizan gestiones se hacen de manera general a las instituciones correspondientes sin saber en qué o cuales programas serán contempladas las solicitudes de infraestructura; pero al bajar ya un determinado programa y operar, sí es de mucha importancia conocer el nombre del mismo, sus alcances, las posibles modificaciones que pudieran hacerse etc. y esta información su puede obtener leyendo los contratos que se firman los cuales son informados por parte de los ingenieros de la compañía a la autoridad escolar la cual es en este caso la directora.

La implementación del programa FAM BÁSICO 2018 va en base a la comprobación de las necesidades mediante inspecciones y visitas de los evaluadores que contengan datos reales de las condiciones en las que se encuentra el edificio escolar.

Como se mencionó con anterioridad, existe oficialmente un instrumento técnico de levantamiento de datos de acuerdo a normas oficiales, muchas veces el levantamiento de

datos de la situación de la escuela no concuerda con el recurso destinado a la obra, porque no hay presupuesto o no se considera de necesidad inmediata, por ejemplo, se manejan términos de espacios curriculares y no curriculares, en los primeros hace referencia al aula didáctica donde el estudiante recibe sus clases, el segundo infiere a un espacio donde directamente no está siendo utilizado todo el tiempo por estudiantes como pudiera ser una biblioteca, un centro de cómputo, un laboratorio, etc. y al hacer el levantamiento de información sucede que estos espacios no son prioridad para su acondicionamiento y mejora, pasan a segundo plano por lo que no se le da continuidad o no consideran una ampliación del programa aun cuando exista la necesidad en la institución en mejorar sus instalaciones.

El programa FAM (Fondo de Aportaciones Múltiples) como su nombre lo indica es un fondo que se forma de diversos programas federales, destinados a escuelas con atención inmediata a sus necesidades y que no cuentan con un programa federal operando. Así nos lo describe la directora:

“...entonces esa explicación que me dieron a mi cuando vino el secretario de educación aquí, me dice, es que nosotros para darle el recurso tenemos que tomar de acá, de acá, de todos los programas, los sobrantes como un sishito de escuelas al 100, de tiempo completo o sea y ya cuando tenemos el monto de lo que usted requiere es cuando se aplica, mientras no se puede”. (EIDI.R4.27-31)

El programa FAM BASICO 2018 que operó en la escuela primaria fue programado y autorizado para satisfacer las muchas necesidades de infraestructura que había en la escuela.

2.2.1 La infraestructura escolar

En una institución pública como lo son las escuelas del gobierno del estado, muchas veces cuando existen necesidades de infraestructura éstas no pueden resolverse con las cuotas voluntarias que aportan los padres de familia, el director es la persona indicada para exponer las necesidades inmediatas que tiene la escuela ante las autoridades y dependencias necesarias, pero en ocasiones no es así, incluso hay casos donde los docentes son los preocupados por el espacio que se le brinda a los alumnos para darles una educación de calidad. Rockwell E. (1995) expresa:

Llevar a cabo una obra de construcción o remodelación en una escuela implica complicadas búsquedas de alianzas y apoyos entre las partes para llegar a los acuerdos necesarios. Realizar una obra de este tipo nunca depende de la decisión o interés de una sola persona o grupo. Entre varios de ellos, mediante procesos de negociación a veces lentos y conflictivos, se llega a las decisiones conducentes. (p.65)

La toma de decisiones y la gestión no solo depende de una sola persona, deben estar ligadas todos los involucrados en el proceso educativo (directores, asociación de padres de familia, comités de participación social, exalumnos, autoridades locales municipales, maestros). Y es aquí donde el líder en este caso el director del plantel debe convocar a juntas formales para llegar a acuerdos en beneficio de la escuela, ya que muchas veces éstos no se logran porque surgen los intereses personales de algunas figuras clave, aunque se sabe que es para un mismo fin, en ocasiones la manera de

planificación de las obras no es aceptada por algunos, que muchas veces desconocen el proceso por el cual es sometido un programa o recurso que baja a una escuela. El presidente de la APF nos expresa las condiciones generales de la escuela antes de que operara el programa FAM BASICO 2018:

“las carencias de la escuela eran demasiadas, el abandono en que se encontraba era muy vergonzoso para una escuela de este tamaño, que siendo una de las escuelas más grandes que tiene el municipio en cuanto a escuelas primaria” (E2PA.R1.4-7)

Lo anterior nos hace ver que las condiciones en las cuales se encontraba la institución educativa eran de mucha necesidad, y cuando todos en una escuela coinciden en que se tienen carencias en la infraestructura es necesario actuar, la tesorera de la APF nos confirma la situación en la que estaban:

“bueno pues la verdad es que la escuela estaba en pésimas condiciones su infraestructura estaba muy dañada y este... la escuela tenía demasiadas carencias” (E3TA.R1.2-3)

Es importante reconocer que los recursos financieros cuando son administrados adecuadamente y son aprovechados para el mejoramiento de la infraestructura escolar, se nota en los resultados. Los recursos financieros marcan notablemente el rumbo de la institución, es un gran determinante en la efectividad de las escuelas; tal y como nos lo expresa Gray en Sammos (1990):

La mayoría de los estudios sobre efectividad escolar no han encontrado que el nivel de recursos otorgados a las escuelas sea un determinante importante de su efectividad. sin embargo, esto no implica que los recursos no sean importantes... Gray 1990 señala la siguiente observación: “niveles adecuado de recursos, por consiguiente, parecen ser necesarios, pero no constituyen una condición suficiente para que una escuela sea efectiva, en 20 años de leer investigaciones sobre las características de las escuelas efectivas, solamente una vez he encontrado evidencia de una escuela “excelente” donde el medio físico dejaba algo que desear. (p. 61-62)

Cuando buscamos un beneficio para un centro educativo debemos buscar asesoría para saber porque caminos conducirnos, una solicitud debe tener respaldo y sobre todo debe dársele seguimiento constante para obtener el bien que se requiere y esto conlleva tiempo, trabajo, esfuerzo y paciencia, la directora nos expresa el inicio de su labor en la gestión escolar.

“...desde que yo llego empiezo a ver las necesidades y a meter solicitudes”
(E1DI.R2.26)

Muchas veces el trabajo del director es esporádico por las múltiples funciones que tiene, pero esto no quiere decir que las cosas se dejen inconclusas, porque entonces se puede tener problemas con las personas que están al tanto de las responsabilidades que se tienen, así como de las necesidades a simple vista y estos son los padres de familia, quienes deben ser dirigidos por un líder que los aliente a trabajar en equipo en busca de un bien común, se trata de basar las relaciones interpersonales mediante un correcto diálogo, así lo explica Sammos P. et al. (1998) en su libro sobre las características claves de las escuelas efectivas:

La gestión estratégica implica la toma de decisiones centrada en los estudiantes. De esa manera, si el criterio fundamental para tomar decisiones son los alumnos, entonces estaremos siendo coherentes y congruentes con reconocer a la escuela y al alumnado en el centro de toda iniciativa y ampliar el margen de decisión para que suceda lo anterior. (p. 29)

Lo anterior me hace concluir que el centro esencial de la educación son los estudiantes y es en base a mejorar las condiciones para poder brindarles una educación de excelencia en la que se deben tomar decisiones en una institución educativa.

2.2.2 Mecanismos de operación del programa

Para que el programa FAM BASICO 2018 operara en la institución educativa, se llevó a cabo el Diagnóstico de la Infraestructura Física Educativa el cual según la Norma Mexicana de la Secretaría de Economía SE (2015) detalla que es:

La valoración general de la infraestructura física educativa, que se obtiene como resultado del análisis de los datos levantados mediante la CIT (cédula de información técnica), en la que se identifican niveles de seguridad, habitabilidad y pertinencia que presentan los inmuebles educativos de conformidad a lo establecido en el Reglamento de la Ley General de la Infraestructura Física Educativa (INFE). (p.4)

Es conveniente entender el concepto de INFE de acuerdo con La Ley General De La Infraestructura Física Educativa (2018):

Artículo 4. Por infraestructura física educativa se entiende los muebles e inmuebles destinados a la educación impartida por el Estado y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, en el marco del sistema educativo nacional, en términos de la Ley General de Educación, así como a los servicios e instalaciones necesarios para su correcta operación.

Seguido a la valoración y teniendo ya el expediente completo se envía para su programación de la obra a la Secretaría de Educación (SE), este proceso puede tardar de un mes hasta un año, dependiendo de la disponibilidad de recursos que libere la federación. El proceso de gestión que conlleva adquirir un programa como lo es el FAM BASICO 2018 requiere de mucha determinación al ser definidos los mecanismos de operación y saber que implica la administración de recursos, así como el seguimiento y evaluación de todo lo que se haga, tal y como lo cita Antúnez (2005)

Entendemos la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo. El desarrollo del proceso gestor implica emplear recursos (humanos, tiempo, dinero, espacios, materiales, etcétera) y las acciones de planificación, distribución de tareas y responsabilidades, dirección, ejecución, coordinación, control, así como de evaluación de los procesos y los resultados (p.107,108)

Al operar el programa en la escuela los padres de familia se organizan para vigilar la aplicación de los recursos de acuerdo con el catálogo de las estructuras. No son ellos quien en los lineamientos indican que estén supervisando la obra, sino las personas de autorizar el inicio y fin de la obra es la directora como única responsable del edificio escolar. A continuación, vemos lo que me expresa la directora:

“En la organización, las personas o los que salen beneficiados en el programa llegan y hacen su trabajo, los padres de familia son los que se encargan de vigilar que el recurso se aplique tal cual lo dice el catálogo de las estructuras pues, entonces en ese apego al catálogo es donde los padres intervienen para la vigilancia, pero en si nosotros para otra cuestión no, a nosotros solamente nos notifican, va llegar tal recurso tal trabajo a tu escuela y ellos lo presentan, realizan la actividad pero para que veamos si realmente se aplicó fueron los padres de familia”. (E1DI.R5.2-8)

Con lo anterior puedo constatar que el trabajo realizado por el comité de padres de familia en la operatividad del programa es reconocible porque muchas veces sucede que, al realizar una obra en una escuela, el director quien es el responsable no está pendiente ya sea por sus múltiples ocupaciones u otros motivos y pudiera existir desvío de recursos u obras inconclusas por parte de la compañía constructora. Es por eso por lo que se requiere que el director este pendiente no solo para vigilar que las obras se lleven tal cual fueron planeadas sino porque es la única persona que tiene voz y voto en la posible modificación de algunas obras contempladas que no respondan a las necesidades prioritarias de la escuela.

2.2.3 Obstáculos para operar el programa

La gestión de programas por parte de un director para su escuela es un proceso que conlleva trámites burocráticos y lo primero con lo que debe contar una escuela es el acta de propiedad de la Secretaría de Educación para que los recursos puedan ser invertidos. Hoy en día existen muchas escuelas que no cuentan con título de propiedad por lo que la Secretaría de Educación ignora las necesidades que pudieran tener en infraestructura

escolar. Considero que la gestión escolar debe ser planeada con metas a corto, mediano y largo plazo, avanzar peldaño a peldaño y no querer pisar el escalón de la cima cuando simplemente estamos en el primero.

Desafortunadamente los tramites en la Secretaría de Educación quedan olvidados o perdidos cuando no existe un seguimiento, pero cuando los padres de familia se manifiestan inconformes y optan por medidas como cerrar con candados la escuela o privar de libertad al director y/o docentes, entonces es cuando bajan a solucionar las múltiples solicitudes que por diversas razones no habían sido atendidas. Lo siguiente es un ejemplo claro de la burocracia o trámites tardíos que vivió la directora

“Si vi un obstáculo cuando ya se tenía que aplicar porque era mucho el recurso, era muchas solicitudes y pues si era un gran recurso que se iba a invertir, y ahí si vi el obstáculo pero con el secretario no con nosotros porque todos teníamos las ganas de obtener el beneficio ... aquí hubo polvo, lodo, hubo de todo y aun así los maestros, los padres de familia y los niños se pudieron la camiseta y no hubo algún bajón en lo educativo, ... independientemente que las condiciones no estaban acordes”.
(E1DI.R12.10-16)

Como director en el camino de la gestión de recursos para su plantel educativo siempre se encuentran obstáculos o limitaciones que quizá son parte del proceso, pero la persistencia en los trámites debe ser alentada día con día, por ejemplo, cuando vemos que pese a las carencias de infraestructura existen en la escuela maestros con excelente desempeño docente, niños ganadores de olimpiadas de conocimientos, padres de familia comprometidos que apoyan el proceso educativo de sus hijos etc.; entonces esas situaciones son las que a un director lo motivan a seguir avanzando, a no rendirse con el

hecho de que en cualquier momento se le cierren las puertas, en el camino muchas más se abrirán.

Al realizar la investigación me doy cuenta que los obstáculos para que el programa llegara y operara en la escuela tiene su origen en la forma de gestionar por parte de la directora del plantel, el presidente de la asociación de padres de familia reconoce que la responsabilidad de hacer llegar los recursos a la institución es directamente del director, pero detalla la manera en la que tuvo que actuar como autoridad de los padres de familia para apoyar en las gestiones y que estas lograran una respuesta positiva, así lo expresa:

“La responsabilidad de las gestiones de la escuela es totalmente de la persona que administra el plantel, es totalmente del director o directora quienes están al frente, la sociedad de padres de familia tiene sus propios estatutos, sus propias funciones, no deberíamos hacer estas cosas nosotros, pero sin embargo al ver la necesidad tenemos que enfrentarlo, tenemos nosotros que acudir a las gestiones, tenemos que caminar de lado de la persona interesada” (E2PA.R11.31-36)

El director en un centro educativo es el responsable inmediato en llevar a cabo acciones de iniciativa para gestionar beneficios, encaminar los proyectos y asignar responsabilidades es tener organización en el buen desempeño de un líder.

Para obtener un beneficio siempre tendremos obstáculos que nos cerraran las puertas en muchas ocasiones, pero la persistencia y las ganas de lograr algo bueno deben ser mucho más grandes de las veces que nos dicen que no.

Siempre que se ejecute una obra en una escuela, lo primero en cuidar será la integridad física de los alumnos ya que muchas veces al efectuar estos trabajos de

mejora en estructuras físicas de la escuela representa un riesgo para ellos porque pudieran sufrir un accidente. Es por ello por lo que antes de ejecutar un trabajo se debe pensar en generar las condiciones adecuadas para que los niños continúen recibiendo sus clases sin peligro alguno.

“Afuera de la escuela muchas cosas, porque esta escuela aun pertenece a la comunidad, o sea fue un terreno donado por la comunidad y no esta escriturado, la escuela este, ahorita carece de las escrituras , es una gestión que hemos venido haciendo y aun así hemos dado mil vueltas y aún no lo hemos podido lograr, porque aquí la escuela teniendo las escrituras le empiezan a llegar un montón de apoyos, pero mientras se nos cierran las puertas en todos lados porque lo primero que nos piden para pedir un apoyo o pedir algo son las escrituras por ejemplo si es un apoyo federal la escritura debe decir predio federal, y esos son los problemas fuera, y dentro aquí los problemas fueron los niños porque empiezan a demoler y no había donde tomaran ellos sus clases y estábamos expuestos a un accidente, y la inconformidad de los padres del por qué se estaba trabajando así con los niños dentro de la escuela cuando se estaba construyendo si fue un obstáculo” (E3TA.R11.3-13)

La tesorera de la asociación de padres de familia menciona sobre los obstáculos de la escuela para poder adquirir recursos sobre la falta del título de propiedad del predio que ocupa la misma, mencionó la gran importancia que tiene el documento porque cuando ellos apoyaron la parte de gestionar ante las instancias correspondientes, lo primero que les pedían era el título de propiedad. Explica que todo el proceso de gestión del programa tuvo obstáculos tanto dentro como fuera de la institución, y con esto puedo constatar que para que un recurso llegue a una escuela deben estar en regla toda la documentación legal, así como prever las situaciones que pudieran generar un obstáculo al gestionar, implementar y evaluar una obra.

2.3 Asociación de Padres de Familia APF

La APF es creada en todos los centros educativos para darle a los padres de familia voz y voto sobre las decisiones tomadas en reuniones generales, todo como una ayuda en la organización de las escuelas. El líder de los padres de familia es elegido en asamblea escolar y se conoce como el presidente, seguido del vicepresidente, tesorero, secretario y seis vocales. A como lo establece el Artículo 17 del Reglamento de asociaciones de padres de familia de educación básica del estado de Tabasco. “En cada Institución Educativa, deberá constituirse una Asociación Escolar. Estas Asociaciones Escolares se constituirán exclusivamente con diez padres de familia, tutores quienes ejerzan la patria potestad legalmente acreditado y registrado en el padrón de la Institución Educativa.”

(p.5)

2.3.1 Gestión de APF

Al hablar de gestión escolar es tener un objetivo en común que sea dirigido por una misión y visión en la que todos los actores escolares se vean inmersos en las acciones de mejoría para el centro educativo. Es por eso por lo que la gestión escolar tiene un enfoque estratégico en donde el directivo ejerce su liderazgo como responsable inmediato y guía en las actividades de gestión, aprovechando al máximo las habilidades y aptitudes de los demás integrantes del equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos a mediano y largo plazo. SEP (2009) nos menciona:

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran. (p. 60 y 61)

Los padres de familia son parte fundamental en la escuela, dentro de sus funciones del reglamento de APF marca que deben ser gestores en las acciones que benefician la infraestructura escolar. Muchas veces este asunto de la gestión es visto solo por el director de la escuela, pero cuando éste le resta importancia a dicha función muchas veces otras personas toman iniciativas para buscar los medios por los cuales conseguir un recurso para la escuela. A continuación, el presidente de la asociación de padres de familia relata las acciones que tuvieron que realizar los padres de manera desesperada para lograr obtener que sus voces fueran escuchadas y atendidas prontamente para mejorar un poco las carencias que tiene la escuela y que generan conflictos:

“Entonces nos dimos a la tarea un grupo de padres de familia y ciudadanos de la comunidad en tratar de forzar que las autoridades voltearan a ver, que voltearan los ojos hacia la escuela primaria Damián Carmona y este lo tuvimos que hacer mediante diversas maneras, mediante escritos, nos tuvimos que plantar y hacer plantones para que pudiera solucionarse las carencias de la escuela y este, eso fue lo que nos fue orillando a que tuviéramos diversas peticiones la gran carencia en que se encontraba. El abandono por parte de las autoridades y la poca gestión del personal administrativo encargado y representante de la escuela” (E2PA.R1.11-18)

Es buena la gestión por parte de padres de familia puesto que muchas veces ellos tienen mayor persistencia en la búsqueda de apoyos cuando las gestiones realizadas por las autoridades no son fructíferas y el tiempo transcurre afectando a alumnos y maestros

porque son los que pasan el mayor tiempo dentro del edificio escolar y sufren cuando las condiciones de infraestructura son escasas y con deterioros.

Los padres de familia ven cómo una forma de obtener respuestas inmediatas, el hecho de realizar manifestaciones en los centros escolares para que bajen las autoridades y den pronta solución, ellos desconocen muchas veces los tipos de programas a los que una escuela puede tener acceso y cuáles son los requisitos para poder ser acreedores, pero como repito la persistencia hacia la SE para obtener un apoyo en beneficio de la escuela es mayor. Así lo relata el presidente de APF a continuación de la forma en la que se organizaron:

“A nivel comunitario nos organizamos con toda la comunidad, fue toda la comunidad incluyendo padres de familia, niños, estudiantes, maestros que también intervinieron y nos apoyaron bastante ehh tuvo que venir el jefe de sector, la supervisora, acudieron con nosotros autoridades de la Secretaría de Educación este que estuvieron con nosotros, autoridades del ITIFE, para hacer algunos acuerdos sobre cómo se iniciaría el trabajo, como se aprobaría el proyecto, cuanto se iba invertir para hacer los estudios de terreno, para este hacer los estudios de soporte entonces si intervinieron muchas autoridades y principalmente alumnos, padres de familia y maestros”. (E2PA.R4.2-9)

Cuando se tienen intereses en común el equipo de trabajo se consolida de una manera que adquiere fuerza y unión entre sus integrantes, la gestión por parte de los padres de familia va sustentada con las ganas de obtener algo en beneficio de la escuela

que quieren para sus hijos, no necesitan saber de reglas y operaciones de algún programa, aquí solo cuenta la perseverancia en todo lo que se proponen.

Por lo anterior la gestión que en un momento pueden ejercer los padres de familia va ligado al beneficio causante que son los alumnos y su educación. la buena dirección de estas acciones genera metas alcanzables.

2.3.2 Funciones de los integrantes de APF

El presidente de APF es elegido en asamblea escolar para desempeñar su función por un ciclo escolar sin reelección, si bien adquiere una responsabilidad honoraria al aceptar el cargo, es en el director de la escuela donde recae toda la responsabilidad del centro educativo. La APF es un apoyo para el funcionamiento y organización de la institución y debe ser alentado por un líder que los guíe en este caso el director.

Antes de que la escuela fuera beneficiada es importante rescatar el papel que desempeñó el presidente de APF el cual la tesorera describe:

“Antes él nos movía para todos lados, y nos decía lo que se debía de hacer, faltan estas cosas, este o hay que moverse para tal lugar o si algún documento nos hacía falta, ya él se personalizaba ahí y ya dos de la sociedad de padres lo acompañaban y este... en cuanto llegó el programa también él nos reunía y nos decía que este tenemos que estar en vigilancia constante para que las cosas se hicieran bien y quedara tal y como venía el proyecto, él se encargó de solicitar un catálogo de conceptos que es donde se describe toda la obra que se va hacer, y ya nosotros

íbamos viendo que puntos de iban a ir realizando y como se debía de hacer y ejecutar la obra y fue de mucho apoyo ese catálogo pues porque teníamos la información” (E3TA.R8.4-12)

El presidente de APF representa una autoridad ante los padres de familia y esto le delega una gran responsabilidad ante las necesidades que existen en la escuela, él junto con los miembros del comité elaboran al inicio del ciclo escolar un plan de trabajo que incluye precisamente mejoras de la infraestructura escolar mediante recursos obtenidos de las aportaciones voluntarias, así como también gestionados. El Artículo 37 del Reglamento de asociaciones de padres de familia de educación básica del estado de Tabasco (2011) especifica las funciones de los miembros del comité de asociación de padres de familia:

Colaborar con las autoridades educativas en la vigilancia externa de las Instituciones Educativas y en todas aquellas acciones tendientes a salvaguardar la seguridad e integridad física, psicológica y moral de los educandos, así como proponer las estrategias necesarias para evitar la deserción escolar e inasistencia. (p.11)

Respecto a la obra la función del presidente fue muy activa al estar en todo momento y sobre todo en la vigilancia de la correcta aplicación de los recursos, así lo expresa:

“nosotros lo único que hacíamos era vigilar, estar pendientes de que se llevara a efecto, que se aplicara el programa a como el proyecto lo indicaba”. (E2PA.R5.3-4)

El tesorero es igualmente elegido en asamblea escolar para desempeñar su función por un ciclo escolar sin reelección, él administra los recursos financieros que son propios de la escuela y son adquiridos por medio de cuotas voluntarias, eventos especiales, tienda de consumo etc. En el caso del programa FAM BASICO 2018 el tesorero no recibe ni administra ningún recurso financiero, su función se turna a solo vigilar la operatividad del programa, pero en la entrevista rescatamos otra función, la cual fue obtener recursos de los desechos de la demolición que realizó el producto de la obra y la cual resultó fructífera, ya que con ello logró obtener climas para la escuela, así lo enuncia el presidente de APF en la entrevista:

“cuando la obra ya estaba en ejecución eh la tesorera si tuvo mucho que ver puesto que el recurso que se manejó por parte de todo el material de desecho que salía de las aulas que se demolieron todo ese material de desecho se puso en venta y este por el cual la tesorera iba recabando cierto recurso, mismo que se invirtió luego en comprar climas para el plantel” (E2PA.R8.9-13)

Las funciones de los integrantes de la APF se rigen por un reglamento el cual dentro de sus artículos considera como deber de los padres de familia participar en gestiones para la mejora del centro educativo ante las instancias gubernamentales y no gubernamentales.

2.4 Conflictos entre los involucrados

Si bien la educación es gratuita, muchas veces los padres de familia entienden esto como que no se debe aportar nada para el mantenimiento de la escuela y es donde caemos en un error al considerar que una mínima aportación anual servirá para satisfacer las muchas necesidades diarias en un plantel educativo. Había en la escuela una situación financiera mala, derivado de muchas causas, entre ellas la poca participación en la aportación de las cuotas voluntarias que se utilizan para mantenimiento, así lo expresa la tesorera quien es la encargada del resguardo del recurso económico:

“Pues es que es muy mala, realmente aquí los padres no están dispuestos a cooperar más de 100 pesos” (E3TA.R3.3-4)

En la entrevista realizada al presidente de APF el recalca que un obstáculo que se dio para que pudiera operar el programa fue la actitud de la directora:

“Al principio, le repito era la negativa de participar de la directora como autoridad administrativa del plantel, como responsable de la misma ehh al principio fue muy difícil hacerla entrar en actividad o que ella nos acompañara, pero este con el paso del tiempo y por la presión que los padres de familia ejercían tuvo que entrar y se animó y de parte de las autoridades pues si era muy difícil porque aún ya teniendo el recurso aun ya estando autorizado la cantidad siempre la negativa de ellos era de que no había dinero de que la administración no tenía recursos para invertir en el plantel” (E2PA.R11.3-9)

Los obstáculos presentes al llevar una obra en una escuela nunca deben ser por parte del director de la escuela, pues él es quien debería motivar a los padres al trabajo

en conjunto para lograr las metas propuestas. Martínez L. (2012) nos habla sobre este aspecto:

...directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es decir, un líder no puede conformarse con asegurarse de que “todo marche bien”, sino que debe buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que “todo esté mejor”, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución.(p.18)

La función directiva va más allá de delegar el trabajo directo con los alumnos, un director debe buscar siempre ser un líder transformacional que escudriñe la mejora constante de la escuela en aspectos de infraestructura, de formación académica, de programas de inclusión social etc. por ello su función debe ser activa en todos los aspectos, un líder que no motiva o que no toma iniciativa tendrá el cargo pero no tendrá el reconocimiento de ser un modelo a seguir ante las personas que lo rodean puesto que no habrá inspiración ni ansias de querer hacer mejor las cosas.

Con respecto a la infraestructura, había rezago y los padres ya no querían mandar a sus hijos, según nos comenta la directora:

“Entonces la escuela estaba quedando rezagada en cuanto a la parte de la infraestructura, los mismos papas ya no querían mandar a sus hijos a la escuela, pero no por la cuestión del trabajo en el aula porque esa se da, sino por las condiciones de la escuela, entonces se iban más por las escuelas que tenían clima,

que tienen condiciones más acordes y actuales a lo de hoy. La escuela se estaba quedando rezagada por la parte de la infraestructura”. (E1DI.R4.36-41)

Las condiciones deplorables de infraestructura en las que pudiera encontrarse una escuela, si bien no representan impedimentos para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje en los niños, es determinante clave a simple vista, el que los padres de familia opten por no enviar a sus hijos a ese centro educativo por las condiciones que, si bien son solo del edificio escolar, eso daña la imagen y generaliza la crítica en todos los aspectos.

La directora de la escuela expresa las situaciones por las que a veces es necesario pasar para que se logren los objetivos:

“...pero no fue algo fácil, o sea ahí tuvimos que sufrir ciertas situaciones en las que hubo agresiones hacia mi persona pero al final se logró, se logró el objetivo que es de que la escuela tenga el cambio, que el programa llegó sí, pero no fue algo que salió así que hoy lo solicité no, le digo es algo de años que se fueron acumulando solicitudes, los padres se tuvieron que inconformar, tuvieron que hacer ciertas situaciones y en su momento hacer la presión necesaria para que el recurso bajara” (E1DI.R4.8-15)

Lo anterior nos confirma que el trabajo de la gestión escolar no es fácil y es necesario conducirse de la mejor manera para evitar situaciones desagradables de índole personal que se salgan del contexto laboral.

Portugal J. (s/f) en su artículo de revista expresa algo importante sobre la visión que es importante tener en cuenta para el logro de la calidad en nuestros servicios educativos y reducir la brecha entre las oportunidades para todos los educandos:

Este es el principal reto que le corresponde asumir a la gestión en la educación de hoy en día mirando hacia el futuro, siendo de gran valor apreciar que las instituciones educativas, tanto formadoras de futuros docentes como escolares, lejos de reducir las diferencias sociales, se han ido convirtiendo en un mecanismo que mantiene o incluso profundiza una elevada distancia cultural entre clases sociales, empezando por su estructura que ofrece diferentes tipos de formación y guarda destinos diferenciados dependiendo de la clase social en la cual se está inserto: los ricos con los ricos; los pobres con los pobres. De esta forma se delimita la calidad de los aprendizajes, y con ello el nivel de adquisición de conocimientos (p.5).

La gestión no debe ser conflicto entre los involucrados, por el contrario, es necesario fomentarla entre todos los involucrados, tomar lo bueno de las acciones y desechar lo malo; revalorizar la escuela pública y saber que puede ser igual o mejor que una institución privada, en la disponibilidad de asumir el reto de la gestión escolar están los resultados esperados.

Capítulo 3. Los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018

3.1 Administración de recursos financieros

Datos a nivel nacional nos muestran la manera en que a partir de 1992 se destinan los recursos federales para la educación, los cuales son transferidos a las entidades y a través de la SE bajan a los centros educativos; resulta curioso porque tristemente hay escuelas que solicitan a su patrón, o sea la SE, materiales como pintarrones o pupitres y se queda en simple solicitud, si preguntan por una llamada telefónica sobre la respuesta a la solicitud, expresan que tal vez la próxima semana y así hasta que la necesidad obliga a los directivos y asociaciones de la escuela a ver por sus propios medios la adquisición de materiales indispensables para ofrecer el servicio de educación.

De acuerdo con Morduchowicz (2010)

El Estado Federal destina recursos a la educación, principalmente, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Las asignaciones presupuestarias de este organismo se registran en los llamados *ramos administrativos*. Estos son tres: a) El Ramo 11, que corresponde al gasto que realiza en forma directa la propia SEP en los Estados a través de sus distintos programas con el objetivo de mejorar la calidad y la equidad. b) El Ramo 25, en el que se incluyen los recursos para sostener los servicios educativos del Distrito Federal y cuya administración compete a la SEP. c) El Ramo 33, que se integra con los fondos de: i) Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB) para el sostenimiento de las escuelas transferidas con la descentralización, ii) Aportaciones Múltiples (FAM), para alimentación escolar y para la construcción y equipamiento de

escuelas y, iii) Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA). (p.22)

Es el ramo 33 quien posee los recursos para implementarlos en las escuelas a través del fondo de aportaciones múltiples. Los recursos financieros otorgados a una escuela por un programa que incluya construcción, remodelación, demolición etc. no son administrados en ningún momento por el director de la escuela ni por el comité de APF.; tanto los recursos financieros como materiales son administrados exclusivamente por la compañía contratada en conjunto con el Instituto Tabasqueño de Infraestructura Física Educativa (ITIFE), a ellos les corresponde hacer el trabajo y entregar la obra terminada al director de la escuela.

Es importante reconocer que los recursos financieros cuando son administrados adecuadamente y son aprovechados para el mejoramiento de la calidad educativa se nota en los resultados. Considero que los recursos financieros marcan notablemente el rumbo de la escuela, es un gran determinante en la efectividad de las escuelas.

3.1.1 En una escuela primaria

Los recursos financieros en cualquier institución ya sea pública o privada son de gran importancia, puesto que representan la base para la adquisición de bienes materiales para mejorar ya sea en infraestructura o equipamiento. Una escuela pública administra

los recursos financieros mediante comités conformados por padres de familia, los cuales son quienes verifican que se empleen los recursos acordes a las necesidades y dan veracidad de que son administrados eficientemente. En cuanto a lo abordado Martínez L. (2012) menciona:

Comenzaremos por comprender el área de los recursos financieros, comprenderemos su importancia y manejo para el beneficio de la empresa educativa. El área financiera es encargada del control económico mediante un registro contable que podemos conocer a través de dos grandes rubros. Uno es el sistema escolar o de carácter estatal debido a la subvención y aportaciones como: presupuestos para educación, para obras, construcciones y reparaciones, para profesores, alumnos con becas, etc. El segundo es el de la propia institución como pueden ser cuotas, comedor, transporte escolar, internado y fondos de la asociación de padres de familia, etc. Estas entradas y salidas de recursos financieros deben ser registradas y controladas por una junta económica, presidida por el director del plantel, profesores, alumnos y padres de familia, en caso de una institución pública; en el de la privada, debe ser comprendida por una junta de socios directivos y área contable. El área contable tiene como misión esclarecer el uso de los recursos económicos. (p.26)

En este apartado la autora explica a detalle sobre lo que son los recursos financieros en el área educativa, los clasifica en dos grandes grupos; los recursos financieros obtenidos por el sistema escolar del estado y el segundo grupo son los recursos obtenidos por la propia escuela en su carácter de organización social educativa. Remite la importancia de llevar un control de las entradas y salidas de los recursos financieros, así como informar a toda la población inmersa en el proceso educativo sobre dichos fondos en ingresos y egresos. Nos subraya la presencia del director en todo

momento como la persona responsable de presidir las reuniones de información para que se tenga la formalidad debida y se brinde la información veraz a todos los miembros de la comunidad escolar.

Al operar el programa FAM BÁSICO 2018 en la escuela primaria, los padres de familia de la A.P.F se organizan para vigilar la aplicación de los recursos financieros y materiales de acuerdo con el catálogo de la estructura brindada por la compañía que realizó la obra. Cabe destacar que no son ellos quienes en los lineamientos propios del programa indique que estén supervisando la obra, sino la persona que indica es la directora como única responsable de autorizar y aprobar el inicio y fin de la obra.

Sin embargo, es necesario reconocer que el trabajo realizado por el comité de padres de familia en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018 fue de mucha ayuda necesaria, porque muchas veces sucede que al realizar una obra en una escuela, el director quien es el responsable inmediato de supervisar y estar pendiente de que se realice el trabajo correctamente, no lo hace debido a la falta de tiempo por sus múltiples ocupaciones administrativas de la dirección escolar y en ante esa desatención pudiera existir desvío de recursos u obras inconclusas.

Con referencia a lo anterior insisto en que el director debe estar siempre pendiente de lo que se esté realizando, no solo para vigilar que las obras se lleven tal cual fueron planeadas, sino porque es la figura más importante dentro de la implementación del programa FAM BÁSICO 2018, puesto que es la única persona que tiene voz y voto en la posible modificación de algunas obras ya planeadas en el programa, pero que al momento de la implementación no responden a las necesidades prioritarias de la escuela. Así lo confirma la directora de la escuela respecto a su participación en el programa:

“Yo participo en el programa en la vigilancia y en hacer propuestas de modificaciones al programa de acuerdo con las necesidades que me planteaban los padres de familia.” (E1DI.R6.20-22)

La directora de la escuela al darme detalles del programa FAM BÁSICO 2018 me explica ahora cómo fue la organización que tuvieron los padres al momento de implementarse el programa:

“En la organización, las personas o los que salen beneficiados en el programa llegan y hacen su trabajo, los padres de familia son los que se encargan de vigilar que el recurso se aplique tal cual lo dice el catálogo de las estructuras, pues entonces en ese apego al catálogo es donde los padres intervienen para la vigilancia, pero en si nosotros para otra cuestión no, a nosotros solamente nos notifican, va llegar tal recurso tal trabajo a tu escuela y ellos lo presentan, realizan la actividad pero para que veamos si realmente se aplicó fueron los padres de familia.” (E1DI.R5.2-8)

Con lo anterior la directora me confirma el papel que jugaron los padres de familia y el cual he venido analizando a lo largo del presente estudio, al participar en las obras derivadas del programa la directora reconoce la labor de la Asociación de padres de familia en turno al concederle la aprobación de las actividades realizadas y poder ella dar por aprobada la implementación del programa FAM BÁSICO 2018 en la escuela.

3.1.2 Del programa federal FAM BÁSICO 2018

Al estudiar la implementación de un programa federal en una escuela primaria, he comprobado que dicho programa FAM BÁSICO 2018 es producto de la gestión que por razones claras se debe hacer para que pueda bajar y operar en el centro educativo. Es necesario comprender que gestionar es tener un objetivo claro por alcanzar y del que la escuela en sí es responsable de buscar los medios para que el programa baje a la institución.

Para obtener un beneficio es importante la figura directiva y el uso correcto racional de los diversos recursos que se inviertan en la búsqueda de la mejora de los espacios educativos. En la entrevista realizada a la directora, le cuestioné sobre la forma en cómo fueron administrados los recursos del PROGRAMA FAM BÁSICO 2018 y esta fue su respuesta:

“Lo administró la compañía que fue quien realizó el trabajo, ellos sabían en qué momento traían el cemento o la varilla, el caso es que fue en el tiempo que ellos tenían programado, y toda excavación esos fueron ellos en su calendarización que

tenían, a nosotros nada más lo que nos tocó fue solo verificar que el trabajo se fuera haciendo y realmente se verificara que se aplicara cierta cantidad de cemento, eso era lo que los papas vigilaban.” (E1DI.R10.3-8)

Con lo anterior puedo concluir que los recursos financieros no llegaron a la escuela como tal, sino la compañía recibía el pago por depósito bancario en partes de acuerdo con el monto asignado de la obra hasta concluir y ellos eran quienes lo administraban y llevaban a la escuela el recurso material a utilizar en las obras. Fueron administrados los recursos por la compañía contratada por ITIFE, y con la escuela la responsabilidad fue entregar la obra terminada a un 100%.

El papel que desempeñó la directora del plantel educativo más que de acción fue de un canal de comunicación entre la compañía y los padres de familia, que fueron quienes se encargaron de que la obra se llevara a cabo conforme a lo planeado en los contratos. A continuación, confirma mediante una respuesta a un cuestionamiento, la manera en que ella intervenía durante la aplicación de la obra:

“De la manera en que, para empezar, me tienen a mí que informar, o sea de los avances, yo el contacto directo con las personas, preguntarles si hacía falta algo más e inclusive había cuestiones que no estaban consideradas ahí, y yo tenía que ir y verlo y tratar de que, como ya estaban haciendo la obra que las consideraran...” (E1DI.R6.3-6)

El papel de un tesorero dentro de un centro educativo es muy importante porque es la persona a quienes los padres de familia en asamblea escolar eligen para llevar la

contabilidad de los recursos financieros y que estos sean resguardados para estar disponibles cuando se requiera implementarlo en una mejora para la institución. Si bien en el programa FAM BÁSICO 2018 el tesorero no administró ningún recurso económico, a lo largo de la aplicación de los instrumentos de recogida de datos, las cuales fueron entrevistas, el presidente de la APF reconoce la función como fructífera de la tesorera en obtener recursos de los desechos producto de la demolición que se realizó al operar el programa FAM BÁSICO 2018, la tesorera logra obtener un recurso financiero el cual es empleado en adquirir climas para la escuela, así lo hizo saber el presidente de APF cuando le cuestioné sobre la función de la tesorera:

“cuando la obra ya estaba en ejecución eh la tesorera si tuvo mucho que ver puesto que el recurso que se manejó por parte de todo el material de desecho que salía de las aulas que se demolieron todo ese material de desecho se puso en venta y este por el cual la tesorera iba recabando cierto recurso, mismo que se invirtió luego en comprar climas para el plantel.” (E2PA.R8.9-13)

Los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018 los administraba como se mencionó anteriormente la dependencia de ITIFE, pues era quien liberaba por etapas el presupuesto a la compañía que realizó la obra. El presidente tuvo cercanía con el ingeniero encargado de la obra quien infiero, le explicó la manera en que le llegaban los recursos y cómo eran administrados, ya que al cuestionarlo me explica lo siguiente:

“Esa parte por manifestaciones del encargado de la obra, ellos siempre manifestaban que tenían que mostrar cuanto avance iba para que les liberaran la cantidad que requería, como siempre fue a través de depósito bancario era directamente al ITIFE, era quien supervisaba el avance y de esa manera les liberaba

cierta cantidad hasta llegar al tope que realmente la compañía necesitara, no teníamos nosotros más conocimiento de cómo se llevaba efecto la transición de los recursos.” (E2PA.R9.3-8)

La administración de los recursos financieros del programa FAM BASICO 2018, fue acorde al monto asignado por la SE a través de ITIFE. El recurso se iba liberando en etapas a la compañía, ellos hicieron su trabajo hasta finalizar.

3.2 Transparencia y rendición de cuentas

En una escuela primaria como en toda institución educativa de cualquier nivel que adquiere recursos financieros por parte de aportaciones voluntarias, donaciones, programas federales etc., es sustancial que se lleve a cabo la rendición de cuentas con transparencia en determinados tiempos calendarizados, no solo al final del ciclo escolar sino ordinariamente deben ser tres veces al año más las extraordinarias que se anexen; si no se van rindiendo cuentas periódicamente tras haber transcurrido un año resulta casi imposible poder realizar estas actividades con todos los elementos que se requieren, puesto que a través del tiempo se pueden perder datos y resultaría tedioso organizar la información a detalle de un ciclo escolar completo.

Álvarez (s.f) nos explica los conceptos de transparencia bajo el régimen democrático que debe ser la base de toda actividad:

El concepto de transparentar se concibe como la oportunidad de conocer, en detalle, las acciones que se realicen en cualquier instancia gubernamental o no gubernamental en beneficio de la sociedad. Ambos, la transparencia y el derecho al acceso a la información son elementos inseparables de la Rendición de Cuentas. En un régimen democrático, el derecho a la información es el conjunto de normas sistematizadas que garantizan, a cualquier ciudadano, tener un libre acceso a información de interés público. La forma más adecuada, de tener a la sociedad informada, es la rendición de cuentas. Rendir cuentas equivale a informar, dar a conocer eventos y actos. Actualmente, la rendición de cuentas es un concepto muy amplio que no se limita solamente a aspectos financieros, por tanto, no es privativa de contadores/auditores o de instituciones/dependencias públicas, sino que es una acción natural que abarca distintas realidades del diario acontecer. (p.5)

Los padres de familia de las instituciones educativas sean públicas o privadas tienen el derecho a la información sobre el uso que se le da a los recursos financieros obtenidos provenientes de diversas fuentes para la escuela. Según el reglamento de la Asociación de padres de familia publicado en el Diario Oficial en 2011, durante el ciclo escolar lectivo el Director del centro educativo debe realizar tres asambleas generales donde la APF dará informes a los padres de familia sobre los avances obtenidos hasta el momento de su plan de trabajo anual.

Rendir cuentas es un acto natural, podría decir que es un acto sano de responsabilidad que nos abre puertas a relaciones sociales, y hacerlo de manera transparente nos hace ser mejores ciudadanos; fomentar la democracia mediante este acto es símbolo del combate a la corrupción, en empatía con palabras del

presidente electo de los estados unidos mexicanos, Andrés Manuel López Obrador.

3.2.1 Como parte del quehacer educativo

La importancia de rendir cuentas periódicamente a los padres de familia hace al director responsable de sus acciones, comprometido con la comunidad educativa y sobre todo le da un respaldo para seguir trabajando. Si nos esperamos a rendir cuentas hasta el final del ciclo escolar podemos presentar pérdida de datos o entrelazo de muchas informaciones que al final no se podrían detallar. Álvarez (s.f.) conceptualiza la rendición de cuentas como:

El concepto Accountability y Rendición de Cuentas es aún, un concepto en construcción, sin embargo, estos son sinónimos de responsabilidad, dar cuenta, responder por, dar cumplimiento, este concepto implica entonces, la capacidad de garantizar que las autoridades a cargo de una institución respondan por sus acciones. (p.2)

Las acciones llevadas a cabo en una institución requieren ser documentadas y organizadas desde su inicio porque, esto servirá de base para una buena rendición de cuentas que le garantiza a toda la comunidad educativa el derecho que les asiste de ser informados en tiempo y forma, promoviendo así una cultura de manejo eficiente y transparente de todas las acciones que involucran el manejo de recursos, en este caso me enfoco a los recursos financieros.

Oficialmente el director de una institución educativa le compete realizar tres reuniones por ciclo escolar, y que mejor que este espacio para ir realizando la rendición de cuentas a los padres de familia sobre la inversión de los recursos propios de la escuela. La asociación de Padres de Familia es la encargada de recaudar, resguardar e invertir en trabajos para mejorar los espacios educativos con las aportaciones voluntarias que hacen los padres de familia al inicio del ciclo escolar como resultados de los acuerdos establecidos en una asamblea donde se elige el comité de APF para entrar en función durante un ciclo escolar.

Por lo detallado anteriormente dejo en claro que el director de una escuela no administra el recurso financiero recaudado por aportaciones voluntarias sino es el comité de padres de familia quien se encarga.

3.2.2 Respecto al programa FAM BÁSICO 2018

La rendición de cuentas es una práctica de suma importancia en las escuelas sobre todo cuando se lleva a cabo un proyecto de construcción como lo es FAM BÁSICO 2018. Si bien la rendición de cuentas debe ser dada primeramente por la dependencia y la compañía que realizaron la obra hacia las autoridades de la escuela (director y supervisor escolar); inmediatamente después el responsable inmediato del centro educativo debe brindar esa información a todos los padres de familia e involucrados en

el sistema educativo de la institución en una asamblea escolar ya sea ordinaria o extraordinaria.

El director de la escuela tiene la encomienda de brindar un ejercicio de rendición de cuentas a toda la comunidad educativa en tiempo y forma; respecto al programa FAM BÁSICO 2018, la directora debió de informar y mostrar los documentos que finiquitaron la obra para que exista la transparencia en la rendición de cuentas.

En la etapa de recogida de datos, el Presidente de la Asociación de padres de familia, comenta que formó parte de la rendición de cuentas que se dio al finalizar la obra del programa FAM BÁSICO 2018:

“Si, en la rendición de cuentas estuvo presente el ingeniero encargado de la obra y el ingeniero o arquitecto Felipe de ITIFE son los que determinaron ehh cuanto se invirtió en total en la obra, informo sobre las modificaciones que se hicieron y al final de cuentas quienes firmaron fue la directora del turno de la mañana como responsable , el director del turno de la tarde como testigo, la supervisora de la zona como testigo, un servidor también como testigo y fue donde el menciono la cantidad exacta que se invirtió en total y todas las modificaciones que se hicieron y algunas otras cosas que se dejaron de hacer por suplir otras. Si hubo un documento y lo tiene en su poder la directora, a ella le quedo el original a nosotros únicamente no quedo una foto que le pudimos tomar este, pero de hecho a la fecha seguimos esperando que nos dé una copia, aunque falta por firmar, que a la fecha no sabemos si ya lo firmo o no que ya eso es interno ella como responsable donde totalmente se finaliza la obra, donde ya no queda nada pendiente por hacer.” (E2PA.R10.3-14)

La figura del Presidente de APF estuvo presente de principio a fin de la obra, con lo expresado anteriormente se puede constatar incluso cuando dice que el también firmó como testigo del término de las obras, solo puntualiza que queda pendiente el documento oficial de finiquito y que intuye que ya lo tiene la directora puesto que ya no quedó pendiente nada por realizar en la obra. Concluyó entonces que el programa FAM BASICO 2018 fue gestionado, operado y evaluado debidamente en una escuela primaria rural.

Al cuestionarle a la directora del plantel sobre si ya hizo la rendición de cuentas del programa hacia los padres de familia de la escuela, ella responde:

“Hasta ahorita no se ha hecho una rendición de cuentas oficial” (E1DI.R11.3)

Con esto constato que no se dio la rendición de cuentas en tiempo y forma hacia las personas interesadas los cuales son los padres de familia. No se debe dejar pasar mucho tiempo entre la conclusión de una obra y la rendición de cuentas, ya que como mencionó anteriormente podemos perder datos y hacer un simple informe escueto y poco interesante para los padres de familia.

Al operar un programa en una escuela la mayoría de las veces no se lleva a cabo tal y como se planeó en un principio, puesto que siempre surgen detalles o necesidades

ya cuando está operando., de modo que se hacen modificaciones por medio del director con la empresa. También existen casos en que los recursos no son aplicados a la totalidad porque no hay personas que realmente estén vigilando lo que se está haciendo, el catálogo de conceptos es una herramienta que permite al director estar informado de todos los detalles de la obra, que para el caso del programa FAM BÁSICO 2018 fueron los padres de familia quienes manejaron el catálogo de conceptos.

La Tesorera de la Asociación de padres de familia relata cómo fue la entrega de la obra y expresa algo importante sobre un posible desvío de recursos:

“La obra si se terminó en tiempo y forma, solamente fueron detalles que hacían falta pero por esos detalles ellos no nos podían entregar, pero como ya también había la presión de los padres que querían que los niños ya entraran, porque los niños estaban recibiendo clases afuera, al momento que entran por que hubieron padres que ya metieron a sus hijos fue como prácticamente ellos impulsaron que se aceptara así como estaba la obra a un 80% , de echo esas rejas que se encuentran ahí, no las habían colocado y fue porque también yo vine y les dije saben que... no es que eso ya no,, no como que no, aquí lo dice en el catálogo y si al día siguiente estaban colocadas. La verdad si considero que hubo alguna desviación de recursos, pero por parte de la escuela no sino por parte de los encargados del programa, porque la directora no debió haber tocado nada económico, de hecho, a la escuela no se le entrego ni un peso y ella era quien tenía la facultad de decir acepto o no acepto la obra.” (E3TA.R9.15-26)

Con lo anterior puedo deducir que la obra fue entregada y cumplida hasta cierto punto, reconoce que la directora de la escuela no administró de ninguna manera el recurso económico respecto al programa.

Lo que la tesorera expresa sobre la desviación de recursos por parte de la compañía es sobre aspectos que se dejaron de hacer por las modificaciones que se hicieron al programa y que eran necesarias, por ejemplo en la entrevista realizada a la directora ella expresa que las carencias eran muchas en la escuela, incluso cuando la obra empezó a implementarse, la compañía tuvo que hacer un pozo profundo porque no había agua para realizar los trabajos, inclusive los baños de los niños eran abastecidos con tambos de agua llevados por los conserjes de la escuela.

La rendición de cuentas es un acto sano de aclaración al término de cualquier obra. Cuando el director incluye a sus padres de familia en la relación con responsables de un proyecto genera confianza y transparencia en sus actos. En la entrevista realizada a la tesorera de la APF se puede esclarecer que la rendición de cuentas dada por la empresa que operó el programa incluyó, con aprobación de la directora la participación de los padres de familia al momento de esta, como se cita a continuación en la entrevista realizada a la tesorera de la APF:

“A la que le debieron de haber rendido cuentas era a la directora, pero como nosotros le pedíamos cuentas a la directora; la directora aceptó que todos

estuviéramos presentes al momento de la entrega... se supone que vinieron a levantar una minuta” (E3TA.R10.3-6)

En el anterior referente empírico la tesorera de la APF confirma lo que el presidente me informó al decir que ellos estuvieron presentes en la rendición de cuentas a petición de ellos mismos, puesto que la compañía debe rendir cuentas solo y únicamente a la responsable del edificio escolar y posteriormente ella en su calidad de máxima autoridad debe informar a todos los involucrados en el funcionamiento de la escuela como parte de un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas.

Conclusiones

Al haber realizado el presente trabajo de posgrado puedo concluir respecto a la investigación: La administración de los recursos financieros en una escuela primaria (programa FAM BÁSICO 2018), que necesariamente para que a una institución educativa ya sea pública o privada le sean asignados recursos financieros para la mejora de sus instalaciones (infraestructura física), es necesario que se realice la gestión por parte del director coadyuvada por los actores involucrados en el proceso educativo de los estudiantes (padres de familia, docentes) así como de las autoridades educativas de la SE y de las dependencias pertinentes de llevar cabo los programas federales de mejoramiento a las escuelas.

De igual manera concluyo que para que exista una buena administración de los recursos financieros con los que cuente una escuela ya sean adquiridos por donaciones, cuotas voluntarias o de programas federales, es necesario realizar periódicamente el ejercicio de la rendición de cuentas basado en la transparencia, para que toda la comunidad educativa, principalmente los padres o tutores estén enterados en que se invierten los recursos.

Los recursos financieros asignados a instituciones educativas por demolición y construcción de aulas educativas, son administrados directamente por el Instituto Tabasqueño de Infraestructura Física Educativa hacia las compañías contratadas para la

realización de las obras, en ningún momento del director de la escuela beneficiada tiene acceso en la administración de dichos recursos, su papel se limita en autorizar el inicio y fin de la obra, así como a sugerir posibles modificaciones al proyecto de construcción y de igual forma a la vigilancia de los trabajos realizados en apego al catálogo de conceptos del programa FAM BÁSICO 2018.

El papel del director no es tarea fácil, el funge como un mediador entre los conflictos que pudieran surgir en la institución a su cargo. La constante comunicación entre los padres de familia, docentes y alumnos facilitan la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones oportunas para lograr un objetivo en común.

Un buen director motiva a los padres de familia a trabajar en equipo, realiza reuniones periódicamente con ellos en donde mediante pláticas se toman acuerdos, concibe que los docentes se sientan a gusto en su trabajo diario con buenas instalaciones y material educativo para que se haga más fructífero su trabajo, tiene en claro sus funciones propias como director, así como las funciones de la Asociación de Padres de Familia.

Un director que administra los recursos humanos con los que cuenta lo hace un buen gestor, porque en la organización de las funciones propias de cada uno está la clave de un buen funcionamiento de las escuelas., si todos nos enfocáramos a realizar nuestras funciones de la mejor manera estaríamos hablando de una eficiencia en los resultados

educativos. Todos los recursos con los que cuenta una escuela (humanos, materiales, financieros) deben ser administrados con cautela, conservándolos e invirtiéndolos de la mejor manera, por ninguna razón deben ser derrochados, discriminados o mal utilizados, pues la escuela es una empresa educativa que funciona con la correcta organización de un buen director.

Referencias

- Álvarez M. *Transparencia y rendición de cuentas en las universidades*. (s.f) recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/29377057/Transparencia-y-Rendicion-de-Cuentas-en-las-Universidades>
- Álvarez J.L. y Gayou J. (2003) *Cómo hacer investigación cualitativa* México: Paidós Educador.
- Antúnez S. (2005) *Organización escolar y acción directiva* SEP México, S.A. de C.V.
- Barrientos y Taracena (2008) La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14003606>
- Diario Oficial de la Federación (2018). “*Ley general de la infraestructura física educativa*” México.
- Fullan M. y Hargreaves A. (2000) *La escuela que queremos*. México: SEP/Amorrortu <https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>
- Machado (2001) El rol de los gestores educativos en el contexto de la descentralización en la escuela. *Artículo presentado en la Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe* Recuperada de: <https://blogfcbc.files.wordpress.com/2012/03/6-machado-ana-luiza.pdf>
- Martínez L. (2012) *Administración educativa*. México: Red Tercer Milenio
- Morduchowicz A. (2010) *Asignación de recursos en sistemas educativos descentralizados de América Latina*. UNESCO
- Periódico oficial (2011) *Reglamento de asociaciones de padres de familia de educación básica del estado de Tabasco*

Portugal J. (s/f) *La gestión educativa, una visión hacia la formación docente*. Revista No.12 Motricidad y persona. 33-39 recuperada de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4735522>

UNESCO representación (2011) *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*, Perú: Ministerio de Educación.

Rockwell E. (1995) *La escuela cotidiana*, FCE: fondo de cultura económica, México.

Rodríguez G. G., Gil F. J. y García J. E. (1999) “Metodología de la Investigación Cualitativa”, Málaga: Ediciones Aljibe, S.L.

Sammos P. et al. (1998) *características clave de las escuelas efectivas*. México: SEP

Secretaría de Gobernación. (2011). Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia de Educación Básica del Estado de Tabasco. *Periódico Oficial*.

Secretaría de Educación Pública (2009) *Modelo de gestión Educativa estratégica*. Programa Escuelas de Calidad. México: Autor

SEP (2015) *NORMA MEXICANA Escuelas – Levantamiento De Datos Para El Diagnóstico De La Infraestructura Física Educativa – Directrices Y Requisitos* México: Autor

SEP (2011) *Plan de estudios 2011*. Educación básica. México: Autor

SEP (2018) *Guía operativa para la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de educación básica*. México:

Taylor, Steve J., y Robert Bogdan (comps.) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona: Paidós 1996. Recuperado de:
<https://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

Vidorreta C. (1996) *La organización de los recursos en los centros escolares*. Madrid:
Anaya

Anexos

Anexo No. 1 Matriz teórica

Preguntas de investigación	Referencias bibliográficas	Cita textual	Comentario de la cita
¿cómo se gestiona el programa fam básico 2018 para operar en una escuela primaria rural?	Proyecto de presupuesto de egresos de la federación 2018 estrategia programática (resumen) Recuperado de: https://www.ppof.hacienda.gob.mx/work/models/ppof2018/docs/33/r33_epr.pdf	Proyecto de presupuesto de egresos de la federación 2018 estrategia programática (resumen) ramo: 33 Aportaciones federales para entidades federativas y municipios. Las aportaciones federales del ramo 33 para entidades federativas y municipios son recursos que la federación transfiere a las haciendas públicas de los estados, distrito federal, y en su caso, de los municipios cuyo gasto está condicionado a la consecución y cumplimiento de los objetivos que la ley de coordinación fiscal dispone. La operación del ramo 33 está elevada a mandato legal en el capítulo v de la ley de coordinación fiscal, en el que se establecen las aportaciones federales para la ejecución de las actividades relacionadas con áreas prioritarias para el desarrollo nacional, como la educación básica y normal, salud, combate a la pobreza, asistencia social, infraestructura educativa, fortalecimiento de las entidades federativas y para los municipios y demarcaciones territoriales del distrito federal, seguridad pública, educación tecnológica y de adultos, y con fines específicos en los siguientes fondos: Fondo de aportaciones para la nómina educativa y gasto operativo (fone) Fondo de aportaciones para la educación tecnológica y de adultos (faeta) Fondo de aportaciones para los servicios de salud (fassa) Fondo de aportaciones para la infraestructura social (fais) Fondo de aportaciones para el fortalecimiento de los municipios y de las demarcaciones territoriales del distrito federal (fortamun) Fondo de aportaciones múltiples (fam).- el sistema nacional para el desarrollo integral de la familia coordina, a nivel nacional, la estrategia integral de asistencia social alimentaria (eiasa), cuyo propósito es "contribuir al ejercicio pleno del derecho a una alimentación, nutritiva, suficiente y de calidad de los sujetos en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios diseñados con base en los criterios de calidad nutricia y acompañados de acciones de orientación alimentaria, aseguramiento de la calidad alimentaria y producción de alimentos". Con ello, el sistema nacional dif busca favorecer el acceso a una alimentación correcta en individuos, familias y comunidades en condiciones de riesgo y	La distribución de los recursos para el fondo de aportaciones múltiples (fam) por entidad federativa es de acuerdo con las asignaciones y reglas que se establecen en el presupuesto de egreso de la federación del ejercicio 2018, de cada año a través del ramo general 33 El cual en materia de educación es destinado para las escuelas que tengan necesidades de asistencia social y de equipamiento e infraestructura. Su implementación en las escuelas que lo soliciten va de acuerdo con el presupuesto por entidad federativa que se transfieren al ramo general 33.

		vulnerabilidad, a través de la entrega de apoyos alimentarios en el contexto de salud y alimentación actual, con perspectiva familiar y comunitaria, regional, de género y como apoyo a la seguridad alimentaria en el hogar y la familia". Por su parte los recursos de este fondo y conforme a lo dispuesto en los artículos 40 y 41 de la ley de coordinación fiscal, con cargo a las aportaciones del fondo de aportaciones múltiples (fam), en su componente e infraestructura educativa, se destinarán a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de los niveles de educación básica, media superior y superior, en su modalidad universitaria, según las necesidades de cada nivel, en términos de lo establecido en la ley de coordinación fiscal. Los recursos del fam contribuyen a mejorar la situación de los servicios educativos instalados para la atención de la demanda de los diferentes niveles, y en su caso, las nuevas necesidades que se requieran. Se invertirá en la construcción, ampliación y rehabilitación de espacios de educación básica en sus tres niveles. El fam se distribuirá entre las entidades federativas de acuerdo a las asignaciones y reglas que se establezcan en el presupuesto de egresos de la federación y conforme a la distribución y calendarización de los recursos correspondientes a dicho fondo para la ministración durante el ejercicio fiscal de 2018, en sus componentes de infraestructura educativa básica, media superior y superior, que se dé a conocer a los gobiernos de las entidades federativas mediante la publicación correspondiente en el diario oficial. (p. 1,7-10) Programa fam básico 2018 “la fracción v del artículo 25 de la ley de coordinación fiscal (lcf), considera el fondo de aportaciones múltiples , el cual se destinará exclusivamente al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social a través de instituciones públicas, con base en lo señalado en la ley de asistencia social, así como a la construcción, equipamiento y rehabilitación de infraestructura física de educación del tipo básica, media superior y superior en su modalidad universitaria según las necesidades de cada nivel, considerando la distribución en dichos rubros prevista en el artículo 40 de la propia lcf.”(p.5) ¿que es el inifed? El instituto nacional de la infraestructura física educativa (inifed) se creó a partir de la publicación, el 1 de febrero de 2008, del decreto por el que se expide la <u>ley general de la infe</u> en el <i>diario oficial de la federación</i>.	El fondo de aportaciones múltiples es destinado exclusivamente en materia educativa a acciones específicas señaladas en base a la ley, las consideradas que garanticen un servicio digno como en infraestructura y apoyo a desayunos escolares. El inifed es una instancia federal que se encarga de la infraestructura física educativa estableciendo las
--	--	---	--

	Guia operativa para la construccion, equipamiento y rehabilitacion de infraestructura fisica de educación basica 2018 Recuperado de: https://www.gob.mx/inifed/documentos/guia-operativa-2018 Recuperado de: https://www.gob.mx/inifed	El inifed realiza sus actividades en concordancia con las políticas, estrategias y prioridades establecidas en el plan nacional de desarrollo, el programa sectorial y las estrategias del gobierno federal. Con el objetivo de fortalecer la infraestructura educativa en el país, el inifed emite normas y especificaciones técnicas, participa en la elaboración de normas mexicanas, y elabora guías operativas para la administración de los recursos destinados a la infraestructura educativa. Asimismo el inifed lleva a cabo acciones de seguimiento técnico y administrativo en los programas de obra a cargo de las entidades federativas cuando incorporan recursos federales; participa en los programas de construcción de obra en el distrito federal y en los programas de inversión complementarios a las acciones de las entidades federativas. Coordina las actividades derivadas de la prevención y atención de daños causados en la infraestructura física educativa, ocasionados por desastres naturales y proporciona capacitación, consultoría y asistencia técnica. Objetivo: Fungir como un organismo con capacidad normativa, de consultoría y certificación de la calidad de la infraestructura física educativa del país, de construcción y como una instancia asesora en materia de prevención y atención de daños ocasionados por desastres naturales, tecnológicos o humanos en el sector educativo. Misión: Liderar la mejora continua de la infraestructura física educativa (infe), a través de la investigación aplicada y la ejecución de programas específicos, en un marco federalista, con sentido de trascendencia, acrecentando el rendimiento de los recursos. Visión: Ser reconocido como centro de conocimiento y generador de resultados, por sus méritos, como referente colectivo en la creación y actualización de la infraestructura física educativa. Principios: legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia Valores: interés público, respeto, respeto a los derechos humanos, igualdad y no discriminación, equidad de género, entorno cultural y ecológico, integridad, cooperación, liderazgo, transparencia y rendición de cuentas. Levantamiento de datos para que opere el programa fam 2018 Derivado de la gran dispersión de los inmuebles educativos por todo el territorio nacional, además de la descentralización administrativa surge la necesidad de contar con un instrumento técnico que permita conocer fielmente la ubicación y el estado físico real que guarda toda la	normas y las técnicas para administrar adecuadamente de la mejor manera los recursos económicos destinados a las escuelas, se encarga del diagnóstico y evaluación de los trabajos realizados, así como su supervisión. La implementación del programa FAM BASICO va en base a la comprobación de las necesidades mediante inspecciones y visitas de los evaluadores que contengan datos reales de las condiciones en las que se encuentra el edificio escolar. Existe oficialmente un instrumento técnico de levantamiento de datos de acuerdo a normas oficiales, muchas veces el levantamiento de datos de la situación de la escuela
--	---	---	---

	Norma mexicana Nmx-r-084-scfi-2015 Escuelas – levantamiento de datos para el diagnóstico de la infraestructura física educativa – directrices y requisitos Recuperado de: Nmx-r-021_calidad_de_la_infraestructura.pdf Norma mexicana Nmx-r-084-scfi-2015 Escuelas – levantamiento de datos para el diagnóstico de la	infraestructura educativa. Así mismo y de conformidad a la ley general de la infraestructura física educativa, en su artículo 19 fracción ii que atribuye al instituto nacional de la infraestructura física educativa la creación y actualización permanente de un sistema de información del estado físico de las instalaciones que forman la infraestructura física educativa del país. Para ello, la participación, coordinación y colaboración de las autoridades locales a través de los mecanismos legales correspondientes será una tarea imprescindible para llevar a cabo esta labor. A la par de este sistema de información, es necesario establecer los requisitos de los actores que han de concurrir en las tareas de la recopilación de información en campo y la sistematización de dicha información. 1. Objetivo y campo de aplicación 1.1. Objetivo Esta norma mexicana tiene como objetivo establecer las directrices y requisitos mínimos para llevar a cabo el levantamiento de datos técnicos, que refleje el estado físico actual que guarda la infraestructura educativa del país. Nmx-Secretaría de economía 1.2. Campo de aplicación La presente norma mexicana es aplicable a los inmuebles de las escuelas de educación básica al servicio del sistema educativo nacional. 2. Referencias Para la correcta aplicación de esta norma mexicana se deben consultar las siguientes normas oficiales mexicanas y normas mexicanas vigentes o las que las sustituyan y documentos a los que se refiera directamente. publicada en el diario oficial el día 29 de noviembre de 2012. . (p.9-18) Evaluacion de la calidad de la infraestructura por el inifed “la evaluacion de la calidad de la infraestructura fisica educativa, se llevara a cabo por medio de la comprobacion fisica y documental de los requisitos establecidos por esta norma. La verificacion del cumplimiento de los requisitos se realizara con base en la cadena de valor de la insfraestructura fisica educativa mediante la comprobacion fisica y documental en sus etapas de : planeacion, contratacion, proyecto ejecutivo, construccion y supervision, así como en	no concuerda con el recurso destinado a la obra porque o no hay presupuesto o no se considera de necesidad inmediata, por ejemplo se manejan términos de espacios curriculares y no curriculares, en los primeros hace referencia al aula didáctica donde el estudiante recibe sus clases, el segundo infiere a un espacio donde directamente no está utilizado todo el tiempo por estudiantes como pudiera ser una biblioteca, una centro de cómputo, un laboratorio, etc. Y al hacer el levantamiento de información muchas veces estos espacios no son prioridad para el acondicionamiento y mejora de estos, pasan a segundo plano y muchas veces no se le da continuidad o no se expande el programa El programa fam básico es solicitado por la autoridad educativa en este caso el director y en base a la respuesta emitida por el instituto nacional de la infraestructura física educativa (inifed) se envía un encuestador al centro educativo para llevar a cabo el levantamiento de datos y obtener una cedula de información técnica (cit) sobre las condiciones de la institución.
--	---	--	---

	infraestructura física educativa – directrices y requisitos Se https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/data/file/280292/nmx-r-084-scfi-2015-.pdf	elementos para conservación del ambiente. De manera adicional en las etapas de mobiliario, equipo y mantenimiento se verificara el cumplimiento de los requisitos durante el desarrollo de los procesos directamente en el sitio, lo que debe ser demostrado mediante documentos fehacientes a través de registros, inspecciones, y visitas presenciales por los evaluadores” “los encuestadores deben ser personas físicas, estos son los responsables directos de realizar los levantamientos técnicos de datos en los inmuebles escolares. Deben ser profesionistas titulados en una carrera de nivel licenciatura relacionada con el diseño y/o construcción de inmuebles, tales como ingeniería civil, arquitectura o profesión a fin. (p.18)	
¿De qué manera se administran los recursos financieros del programa fam básico 2018 en una escuela primaria rural?	La escuela cotidiana Elsie rockwell (coordinadora) 1995, <i>fondo de cultura económica, México.</i>	Momentos de decisión, las pláticas y las juntas Llevar a cabo una obra de construcción o remodelación en una escuela implica complicadas búsquedas de alianzas y apoyos entre las partes para llegar a los acuerdos necesarios. Realizar una obra de este tipo nunca depende de la decisión o interés de una sola persona o grupo. Entre varios de ellos, mediante procesos de negociación a veces lentos y conflictivos, se llega a las decisiones conducentes. En las escuelas del estudio, muchas veces eran los directores quienes tomaban la iniciativa para que las remodelaciones realizadas durante su gestión modernizaran el aspecto de su plantel. Este interés podía ser compartido por autoridades locales como el agente municipal y los integrantes de comités escolares. A veces los miembros del comité escolar oponían algunas resistencias, no a la realización de las obras, sino a ser ellos quienes las gestionaran. Esto ocurría particularmente cuando las obras eran costosas ya que demandaban más trabajo para convencer a los padres y recaudar sus cuotas. En cualquier caso, los interesados en renovar el local escolar buscaban el apoyo de las autoridades, ya fuera en reuniones aparentemente informales, como las “pláticas” o en juntas de mayor formalidad. Las pláticas: el acercamiento entre autoridades ...las autoridades escolares y locales llamaban “pláticas” a las conversaciones que sostenían entre ellos mismos, con los padres o con los vecinos, para buscar apoyos en la promoción de obras escolares. Este tipo de reuniones eran llevadas a cabo generalmente por los directores. En ellas	Muchas veces cuando existe necesidades de infraestructura en la escuela que no pueden resolverse con las cuotas voluntarias que aportan los padres de familia, el director es la persona indicada para exponer las necesidades inmediatas que tiene la escuela, pero en ocasiones no es así, incluso hay casos donde los docentes son los preocupados por el espacio que se les brinda a los alumnos para darles una educación de calidad. La toma de decisiones y la gestión no solo depende de una sola persona, deben estar ligadas todos los involucrados en el proceso educativo (directores, asociación de padres de familia, comités de participación social, exalumnos, autoridades locales municipales, maestros). Y es aquí donde el líder en este caso el director del plantel debe convocar a juntas formales

	Asignación de recursos En sistemas educativos descentralizados De américa latina Alejandro morduchowicz (*)	exploraban posibles coincidencias sobre la necesidad de una obra, solicitaban apoyos concretos para gestionar los convenios y para presentar el asunto a la asamblea de padres. Durante las pláticas, a veces de manera informal, solían hacer sugerencias o propuestas explícitas para que las autoridades locales actuaran en tal o cual forma, o bien las presionaban para obtener su apoyo. ...no es la obra por construir en la escuela lo que se debate, sino los diversos intereses que atañen a cada una de las partes. De otra manera, no sería necesario para los directores u otros interesados en promover estas obras, buscar por todos los medios la concertación con otras autoridades para llevarlas a cabo. Pensando en las acciones escolares como producto de la normatividad institucional, bastaría con que el director requiriera de los comités la gestión de una obra por ser necesaria para el funcionamiento de la escuela. No es así como se define lo que es posible hacer en una escuela, tanto en lo relativo a su operación como a otras acciones significativas que en ella ocurren. (p. 65,67, 74) México Este país inició un proceso de descentralización de sus escuelas en el año 1992, y consecuentemente, las relaciones financieras para el sostenimiento del sistema educativo tuvieron que modificarse. Como se verá a continuación, una característica singular es que los recursos que se transfieren a las entidades estatales se siguen administrando y regulando desde el estado central. El estado federal destina recursos a la educación, principalmente, a través de la secretaría de educación pública (sep.). Las asignaciones presupuestarias de este organismo se registran en los llamados <i>ramos administrativos</i>. Estos son tres: A) el ramo 11, que corresponde al gasto que realiza en forma directa la propia sep. en los estados a través de sus distintos programas con el objetivo de mejorar la calidad y la equidad. B) el ramo 25, en el que se incluyen los recursos para sostener los servicios educativos del distrito federal y cuya administración compete a la sep. C) el ramo 33, que se integra con los fondos de: i) aportaciones para la educación básica y normal (faeb) para el sostenimiento de las escuelas transferidas con la descentralización, ii) aportaciones múltiples (fam), para	para llegar a acuerdos en beneficio de la escuela, ya que muchas veces éstos no se logran porque surgen los intereses personales de algunas figuras clave, aunque se sabe que es para un mismo fin, en ocasiones la manera de planificación de las obras no es aceptada por algunos, que muchas veces desconocen el proceso por el cual es sometido un programa o recurso que baja a una escuela. Datos a nivel nacional nos muestran la manera en que a partir de 1992 se manejan los recursos para la educación transferidos a las entidades y esto es a través de la sep., resulta curioso porque tristemente hay escuelas que solicitan a su patrón, o sea la se materiales como pintarrones o pupitres y se queda en simple solicitud, si preguntan por una llamada telefónica sobre la respuesta a la solicitud expresan que tal vez la próxima semana y así hasta que la necesidad obliga a los directivos y asociaciones de la escuela a ver por sus propios medios la adquisición de materiales indispensables para
--	---	---	--

		alimentación escolar y para la construcción y equipamiento de escuelas y, iii) aportaciones para la educación tecnológica y de adultos (faeta). Este conjunto de recursos tiene por objetivo el financiamiento de los gastos corrientes y de inversión de los gobiernos estatales. A los efectos de este trabajo, y desde el punto de vista de las relaciones entre los distintos niveles de gobierno, interesa la conformación del ramo 33. Esto es así, en principio, porque el ramo 11 comprende las tradicionales asignaciones presupuestarias regidas por la restricción fiscal, las pujas ministeriales, la decisión política de asignar recursos a educación, etc. No obstante, constituyen una parte significativa de los recursos destinados a educación, alrededor del 35%. En cuanto al ramo 25, su asignación tampoco reviste mayor interés analítico ya que es el previsto para financiar el servicio educativo del distrito federal. En este sentido, el gobierno central se comporta como si fuera un estado más (constituyen alrededor del 8% del total de recursos de la sep). La asignación de recursos a los gobiernos estatales El ramo 33 tiene un marco normativo que regula su composición. este ramo no está conformado sólo por fondos para la educación; también lo integran recursos destinados a la salud, infraestructura social, alimentación, seguridad y a los municipios. En su conjunto, representan alrededor del 45% de los recursos federales de las entidades estatales y representan más de la mitad del presupuesto de la sep. En lo que se refiere al componente educativo, su cálculo es anual y se realiza a partir de la cantidad de escuelas, la dotación de personal y los importes transferidos en el año anterior que pueden variar en función de ampliaciones presupuestarias autorizadas en ese ejercicio y actualizaciones de gastos de operación. Cabe señalar que, además de las asignaciones anteriores, hay otros fondos y ramos federales de los cuales se pueden destinar recursos a educación. No sólo por acciones que pueden desarrollarse desde otras secretarías del estado central sino por los recursos que destinan los propios estados al sector. Las diferencias inter-estadales no son de reciente data y han sido reconocidas oficialmente ya que en una publicación de la secretaría de educación pública se señala que “el gasto federal por alumno también muestra diferencias importantes entre las entidades federativas. Además, por lo general, el gasto federal reproduce la desigualdad nacional, en vez de compensarla, y la diferencia entre ricos y pobres no Disminuye” (sep., 2001) (p.22-25)	ofrecer el servicio de educación. Al estudiar la implementación de un programa federal en una escuela primaria, vemos que dicho programa es producto de la gestión que por razones claras se debe hacer para que pueda bajar operar en el centro educativo, es necesario comprender que gestionar es buscar un objetivo por alcanzar y del que la escuela en si es responsable de buscar los medios para que el programa baje a la institución. Para obtener un beneficio es importante la figura directiva y el uso correcto y racional de los diversos recursos que se inviertan en la búsqueda de la mejora de los espacios educativos.
--	--	--	--

	Serafín Antúnez “organización escolar y acción directiva” Sep. 2005 Editoriales de México, s.a. de C.V. Secretaría de educación pública (2009) <i>modelo de gestión educativa estratégica</i>. México.	Gestión “entendemos la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo. El desarrollo del proceso gestor implica emplear recursos (humanos, tiempo, dinero, Espacios, materiales, etcétera) y las acciones de planificación, distribución de tareas y responsabilidades, dirección, ejecución, coordinación, control, así como de evaluación de los procesos y los resultados” (p.107,108) Gestión escolar La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (sep., 2001), se entiende por gestión escolar: El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica (p. 17). De acuerdo con loera (2003), se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Tapia (2003-1) señala: convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres 61 modelo de gestión educativa estratégica y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el	Al hablar de gestión escolar es tener un objetivo en común que sea dirigido por una misión y visión en la que todos los actores escolares se vean inmersos en las acciones de mejoría para el centro educativo. Es por eso por lo que la gestión escolar tiene un enfoque estratégico en donde el directivo ejerce su liderazgo como responsable inmediato y guía en las actividades de gestión, aprovechando al máximo las habilidades y aptitudes de los demás integrantes del equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos a mediano y largo plazo. La función directiva va más allá de delegar el trabajo directo con los alumnos, un director debe buscar siempre ser un líder transformacional que escudriñe la mejora constante de la escuela en aspectos de infraestructura, de formación académica, de programas de inclusión social etc. Por ello su función debe ser activa en todos los aspectos, un líder que no motiva o que no toma iniciativa tendrá el
--	--	---	---

	Casares (2003) en <i>modelo de gestión educativa estratégica</i>. México modelo de gestión Educativa estratégica sep. Administración educativa Lucia Martínez Aguirre 2012 Red tercer milenio	asesoramiento y la orientación profesionalizan tés, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible. La gestión estratégica procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar; parte de la crítica de los modelos (o modos) tradicionales de administración escolar basada en teorías (fayol) de división funcional del trabajo; privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación; la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro; intervenciones sistémicas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover prácticas burocráticas. Se basa en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa. Se concreta a través de procesos de planificación estratégica que permita diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales. El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión. La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran. (p.60 y 61) ...directores escolares y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, “no sólo administradores”, sino ejecutivos emprendedores orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar, es	cargo, pero no tendrá el reconocimiento de ser un modelo para seguir ante las personas que lo rodean puesto que no habrá inspiración ni ansias de querer hacer mejor las cosas. La autonomía responsable es uno de los principios de la gestión educativa y va de la mano con los principios de calidad que toda escuela debe de tener presente en su funcionamiento para tomar decisiones que le ayuden a mejorar en las condiciones del servicio educativo que se presta. La gestión estratégica por parte del director en una escuela primaria implica la correcta toma de decisiones al emprender proyectos educativos, es por ello por lo que se adhiere el término responsable por los requerimientos en los que debe actuar la figura directiva que permita hacer las gestiones pertinentes con autonomía. Sin embargo, hay escuelas que ejercen una autonomía equivocada puesto que no hay quien exija que las gestiones se hagan y por eso no avanzan porque prefieren seguir en la monotonía de siempre y esperar si por arte de magia la escuela plantee un proyecto y lo lleve a cabo, imposible verdad.
--	--	--	--

	Características clave de las escuelas efectivas Pan Sammos Josh hillman Peter mortimore Sep.	decir, un líder no puede conformarse con asegurarse de que “todo marche bien”, sino que debe buscar permanentemente fórmulas y estrategias que logren que “todo esté mejor”, involucrando al equipo de colaboradores en esa búsqueda, en la formulación de propuestas y alternativas de solución. Autonomía responsable Esta cultura de trabajo diferente genera compromiso y responsabilidad en el colectivo, al otorgarle al centro escolar un nivel de autonomía para decidir el rumbo que ha de tomar en función del logro educativo de sus estudiantes, es por ello por lo que la toma de decisiones deberá relacionar el desempeño de los actores escolares con los resultados educativos para generar acuerdos y compromisos que respalden las acciones en favor del aprendizaje de los alumnos. La gestión estratégica implica la toma de decisiones centrada en los estudiantes. De esa manera, si el criterio fundamental para tomar decisiones son los alumnos, entonces estaremos siendo coherentes y congruentes con reconocer a la escuela y al alumnado en el centro de toda iniciativa y ampliar el margen de decisión para que suceda lo anterior. En este aspecto, la investigación y las políticas educativas han sido orientadas, en las últimas décadas, a recuperar la capacidad interna de las escuelas para tomar decisiones respecto a la resolución de asuntos internos que les competen. Se pretende que los centros educativos tengan mayor libertad de operación e innovación en sus planes y proyectos; pero eso implica que la estructura de la autoridad educativa no sólo fomente, sino que favorezca y apoye con información y herramientas a la escuela para que no sólo tome decisiones, sino que lo haga con responsabilidad en función del aprendizaje y el logro educativo de sus alumnos.	
	Administración educativa Lucia Martínez aguerre 2012 Red tercer milenio	Comenzaremos por comprender el área de los recursos financieros, comprenderemos su importancia y manejo para el beneficio de la empresa educativa. El área financiera es encargada del control económico mediante llevar un control contable que podemos conocer a través de dos grandes rubros. Uno es el sistema escolar o de carácter estatal debido a la subvención y aportaciones como: presupuestos para educación, para obras, construcciones	En este apartado la autora explica sobre lo que son los recursos financieros en área educativa, los clasifica en 2 grandes grupos, los recursos financieros obtenidos por el sistema escolar del estado y el segundo grupo son los recursos obtenidos por la propia escuela en

		y reparaciones, para profesores, alumnos con becas, etc. El segundo es el de la propia institución como pueden ser cuotas, comedor, transporte escolar, internado y fondos de la asociación de padres de familia, etc. Estas entradas y salidas de recursos financieros debe ser registradas y controladas por una <i>junta económica</i>, presidida por el director del plantel, profesores, alumnos y padres de familia, en caso de una institución pública, en el de la privada, debe ser comprendida por una <i>junta de socios directivos</i> y <i>área contable</i>.¹⁸ El área contable tiene como misión esclarecer el uso de los recursos económicos. P.30-31 La mayoría de los estudios sobre efectividad escolar no han encontrado que el nivel de recursos otorgados a las escuelas sea un determinante importante de su efectividad. Sin embargo, esto no implica que los recursos no sean importantes...gray 1990 señala la siguiente observación: “niveles adecuado de recursos, por consiguiente, parecen ser necesarios, pero no constituyen una condición suficiente para que una escuela sea efectiva, en 20 años de leer investigaciones sobre las características de las escuelas efectivas, solamente una vez he encontrado evidencia de una escuela “excelente” donde el medio físico dejaba algo que desear p. 61, 62	su carácter de organización social educativa. Remite la importancia de llevar un control de las entradas y salidas de los recursos financieros, así como informar a toda la población inmersa en el proceso educativo sobre dichos fondos en ingresos y egresos. Nos subraya la presencia del director en todo momento como la persona responsable de presidir las reuniones de información. Es importante reconocer que los recursos financieros cuando son administrados adecuadamente y son aprovechados para el mejoramiento de la calidad educativa se nota en los resultados. Considero que los recursos financieros marcan notablemente el rumbo de la escuela, es un gran determinante en la efectividad de las escuelas.
--	--	--	---

Anexo No. 2 Guiones de entrevista

NÚMERO: 1

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: DIRECTORA

LUGAR DE APLICACIÓN: ESCUELA PRIMARIA.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Para usted que es la gestión escolar?
2. ¿Por qué se interesó en gestionar el programa FAM BÁSICO 2018?
3. ¿Quiénes intervinieron y como gestionaron el programa para que se aprobara en la escuela?
4. Antes de que operara el programa FAM BÁSICO 2018, ¿Cómo evaluaría la situación financiera en la escuela primaria para la realización de mejoras en su infraestructura?
5. ¿Cómo se organizaron para gestionar y operar el programa FAM BÁSICO 2018?
6. ¿de qué manera participa usted en la operación del programa FAM BÁSICO 2018 aquí en la escuela?
7. ¿cómo toma acuerdos para operar el programa FAM BÁSICO 2018?
8. ¿Qué función desempeña el presidente de la asociación de padres de familia en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?
9. ¿Qué función desempeña el tesorero de la asociación de padres de familia en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?
10. ¿Cómo se lleva la administración de los recursos que proporciona el programa FAM BÁSICO 2018?
11. ¿De qué manera y por medio de quién se lleva a cabo la rendición de cuentas de los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018?
12. ¿Qué obstáculos enfrenta al interior y al exterior de la escuela para la gestión y la operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?

NÚMERO: 2

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Presidente de APF

LUGAR DE APLICACIÓN: ESCUELA PRIMARIA.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Por qué se interesó en gestionar el programa FAM BÁSICO 2018?
2. ¿Quiénes intervinieron y como gestionaron el programa para que se aprobara en la escuela?
3. Antes de que operara el programa FAM BÁSICO 2018, ¿Cómo evaluaría la situación financiera en la escuela primaria para la realización de mejoras en su infraestructura?
4. ¿Cómo se organizaron para gestionar y operar el programa FAM BÁSICO 2018?
5. ¿De qué manera participa usted en la operación del programa FAM BÁSICO 2018 aquí en la escuela?
6. ¿Cómo toma acuerdos para operar el programa FAM BÁSICO 2018?
7. ¿Qué función desempeña la Directora de la escuela en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?
8. ¿Qué función desempeña el tesorero de la asociación de padres de familia en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?

9. ¿Cómo se lleva la administración de los recursos que proporciona el programa FAM BÁSICO 2018?
10. ¿De qué manera y por medio de quién se lleva a cabo la rendición de cuentas de los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018?
11. ¿Qué obstáculos enfrenta al interior y al exterior de la escuela para la gestión y la operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?

NÚMERO: 3

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Tesorera de APF

LUGAR DE APLICACIÓN: ESCUELA PRIMARIA.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Por qué se interesó en gestionar el programa FAM BÁSICO 2018?
2. ¿Quiénes intervinieron y como gestionaron el programa para que se aprobara en la escuela?
3. Antes de que operara el programa FAM BÁSICO 2018, ¿Cómo evaluaría la situación financiera en la escuela primaria para la realización de mejoras en su infraestructura?
4. ¿Cómo se organizaron para gestionar y operar el programa FAM BÁSICO 2018?
5. ¿De qué manera participa usted en la operación del programa FAM BÁSICO 2018 aquí en la escuela?
6. ¿Cómo toma acuerdos para operar el programa FAM BÁSICO 2018?
7. ¿Qué función desempeña el presidente de la asociación de padres de familia en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?
8. ¿Qué función desempeña la Directora en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?
9. ¿Cómo se lleva la administración de los recursos que proporciona el programa FAM BÁSICO 2018?
10. ¿De qué manera y por medio de quién se lleva a cabo la rendición de cuentas de los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018?
11. ¿Qué obstáculos enfrenta al interior y al exterior de la escuela para la gestión y la operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?

Anexo No. 3 Transcripción de Entrevista del sujeto informante uno

ENTREVISTA A LA DIRECTORA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: DIRECTORA

LUGAR DE APLICACIÓN: ESCUELA PRIMARIA.

FECHA DE REALIZACIÓN: JUEVES 15 DE NOVIEMBRE DE 2018

TIEMPO DE DURACIÓN: 42 minutos

HORA DE INICIO: 9:00 am

HORA DE TÉRMINO: 9:42 am

CLAVE: E1DI=ENTREVISTA UNO A DIRECTORA P1.1= PREGUNTA UNO RENGLÓN UNO R1.2

RESPUESTA UNO RENGLÓN DOS

ENTREVISTADOR: MARIA CRISTINA RODRIGUEZ RICARDEZ

TRANSCRIPCION DE LA ENTREVISTA

Buen día maestra, es un gusto saludarle y agradezco me haya brindado este espacio para responder unas preguntas sobre el tema de la Administración de los recursos financieros del programa FAM BASICO 2018 que opero en esta escuela.

E1DI.P1.1	¿Para usted que es la gestión escolar?
E1DI.R1.2 E1DI.R1.3 E1DI.R1.4 E1DI.R1.5 E1DI.R1.6 E1DI.R1.7 E1DI.R1.8 E1DI.R1.9 E1DI.R1.10 E1DI.R1.11 E1DI.R1.12 E1DI.R1.13 E1DI.R1.14	Primeramente agradecerle que hayas considerado la institución para tu trabajo pues eso da un realce a nuestra escuela porque independientemente de las circunstancias estamos muy a gusto que nos hagas la visita, respecto a la pregunta que usted me hace este la gestión escolar en mi experiencia, en lo que yo considero, es prácticamente buscar todos los elementos necesarios para que se logren situaciones específicas faltantes en la escuela, ahí en esa parte de la gestión educativa incluye la persona del director en este caso, porque en la organización de la institución somos parte fundamental, toda problemática que surge en la institución uno como director tiene que saber, pero lejos de saber cuál es tu problemática tiene que buscar las alternativas de solución. Muchas veces la comunidad no te da las opciones, pero uno tiene que buscar otros espacios en donde obtengas el beneficio que tu requieres, porque pues a veces le quieres dejar todo al gobierno y entonces es ahí donde ya no. Gestión educativa para mí ya en específico es involucrarse en la problemática existente de mi escuela hacia donde tenga que ir para obtener un beneficio.
E1DI.P2.1	¿Por qué se interesó en gestionar el programa FAM BÁSICO 2018?
E1DI.R2.2 E1DI.R2.3 E1DI.R2.4 E1DI.R2.5 E1DI.R2.6 E1DI.R2.7 E1DI.R2.8 E1DI.R2.9 E1DI.R2.10 E1DI.R2.11 E1DI.R2.12 E1DI.R2.13 E1DI.R2.14 E1DI.R2.15 E1DI.R2.16 E1DI.R2.17	Mire yo llevo ya 10 años en esta institución, entonces este cuando yo llego aquí lo primero que encontramos es que hay mucho deterioro en las aulas, filtración de agua, el tipo de techado que era muy antiguo y muchas otras cosas que hacían que la escuela no fuera de acuerdo a los avances actuales, entonces como había un rezago en cuestión de infraestructura entonces en ese momento yo con las directivas que inicié aquí llevábamos oficios a las dependencias, al principio nos daban los apoyos porque no había salido la parte de que era necesario tener escrituras para que los programas llegaran, cuando sucedió esa parte a nosotros ya no nos llega nada y solo trabajé 2 años y en esos 2 años obtuve un techado y obtuve este el cambio de la remodelación de 7 aulas, y con esos recursos que bajaron en ese momento yo obtuve esas remodelaciones, después de ahí quisimos seguir intentando pero el tope principal es la escritura, entonces inicio yo sin saber, porque este programa siendo honesta , yo hasta ahorita que usted me lo está dando el termino tal cual es, entonces eh entiendo que se hizo parte un programa de gestiones que se iniciaron, la primera gestión que se hizo para poder obtener fue la cuestión de que tenemos la necesidad de aulas, pero estaban en malas condiciones, entonces empezamos a meter solicitud de aulas, solicitud de remodelación de techados o sea en cuanto a que la plaza cívica este, siempre ha sufrido de inundación entonces hubo una reestructura del edificio y todo

E1DI.R2.18 E1DI.R2.19 E1DI.R2.20 E1DI.R2.21 E1DI.R2.22 E1DI.R2.23	fue a razón de gestión, cuando a mí me dan por ejemplo la oportunidad de meter solicitudes a diferentes departamentos y no obtenía ninguna respuesta, o sea es de años, esto que se logró ahora se inició desde el 2013, lo de la escritura que hasta estas fechas todavía no se ha logrado, pero aun así bajo este recursos a razón de solicitudes desde esa fecha, entonces ese es el fundamento por el que se inició. Me interese no por el programa sino por la necesidad de la escuela, desde que yo llego empiezo a ver las necesidades y a meter solicitudes.
E1DI.P3.1 E1DI.R3.3 E1DI.R3.4 E1DI.R3.5 E1DI.R3.6 E1DI.R3.7 E1DI.R3.8 E1DI.R3.9 E1DI.R3.10 E1DI.R3.11 E1DI.R3.12 E1DI.R3.13 E1DI.R3.14 E1DI.R3.15 E1DI.R3.16 E1DI.R3.17 E1DI.R3.18 E1DI.R3.19	¿Quiénes intervinieron y como gestionaron el programa para que se aprobara en la escuela? Inicialmente solo yo como directora y el presidente que estaba en ese momento en la escuela, ya vez que duran un año, entonces la directiva y yo, cambiaba y la directiva y yo, entonces siempre este prácticamente lo maneje de manera individual o sea yo iba y llevaba los oficios, yo regresaba con la información e informaba a los padres, no lo veía como una carga más sino solamente como una situación de, me citaban en cierta dependencia iba por una respuesta volvía y todo eso, o sea tratando de obtener el recurso, ehh tuve la oportunidad de platicar en ese momento cuando yo empecé mis gestiones que me ayudó muchísimo el contador Braulio Aldam en ese momento el me da todo el apoyo, el respaldo para que le diera seguimiento a mis peticiones que ya llevaban mucho tiempo y el hace que venga el secretario de educación en ese momento, este la verdad no recuerdo su nombre, pero vino y este prácticamente hizo la revisión, y él se comprometió a darme el respaldo, a partir de ahí ya mis gestiones tomaron otras perspectivas porque fue ya más a fondo ya con respaldo, o sea ya no nada más el oficio simple de la directora sino ya yo llevaba un documento que me respaldaba por ejemplo en secretaría prácticamente iba yo a diferentes dependencias y ahí me daban un soporte, y entonces me fui involucrando hasta que ya me fueron conociendo y ya se me hacía más fácil el acceso a la información, pero siempre eh contado con el apoyo de todos los presidentes de asociación de padres de familia. Todos intervinieron.
E1DI.P4.1 E1DI.P4.2 E1DI.R4.3 E1DI.R4.4 E1DI.R4.5 E1DI.R4.6 E1DI.R4.7 E1DI.R4.8 E1DI.R4.9 E1DI.R4.10 E1DI.R4.11 E1DI.R4.12 E1DI.R4.13 E1DI.R4.14 E1DI.R4.15 E1DI.R4.16 E1DI.R4.17 E1DI.R4.18 E1DI.R4.19 E1DI.R4.20 E1DI.R4.21 E1DI.R4.22 E1DI.R4.23 E1DI.R4.24 E1DI.R4.25 E1DI.R4.26	Antes de que operara el programa FAM BÁSICO 2018, ¿Cómo evaluaría la situación financiera en la escuela primaria para la realización de mejoras en su infraestructura? La verdad la evaluaría yo en pésimas condiciones, no teníamos nada, de hecho los padres de familia lo poco que aportan es para mantenimiento de la escuela, no había para decir que de ahí íbamos a construir un aula o íbamos a reparar un piso, o íbamos hacer nada, no podíamos pintar porque también el recursos no es suficiente, entonces el espacio es grande pero nosotros no contábamos eh ahí donde hubo un interés de seguir y seguir hasta que se logró, pero no fue algo fácil, o sea ahí tuvimos que sufrir ciertas situaciones en las que hubo agresiones hacia mi persona pero al final se logró, se logró el objetivo que es de que la escuela tenga el cambio, que el programa llegó sí, pero no fue algo que salió así que hoy lo solicité no, le digo es algo de años que se fueron acumulando solicitudes, los padres se tuvieron que inconformar, tuvieron que hacer ciertas situaciones y en su momento hacer la presión necesaria para que el recurso bajara, porque ya los tramites hasta cierto momento llegaron a un límite y de ahí ya no pasaban, porque el recurso a operar aquí era bastante, de hecho la primera parte del programa o de la gestión que se hizo, eh tuvo un valor más o menos de 4 y medio para lo de los edificios y este ultimo de remodelación de los espacios de interiores, y la fachada y lo que fue este los salones estamos hablando de 3 y medio, o sea no es una cantidad como para que el mismo gobierno diga, ahí está te la regalo, no, o sea hay que estar gestionando y tocando puertas, de hecho hasta ahorita ya nosotros tenemos en puerta un techado pero ese trámite solo está amparado por una copia de la escritura y como esa escritura todavía no ha salido, por cuestiones de que tiene este error el otro error, por ahí le vamos dando seguimiento junto con el presidente pues hasta que salga, al parecer en este año va ya a salir, ya la van a publicar, al tener esta pues tenemos la intención de que para enero o febrero yo creo que ya tenemos el nuevo techado pero a razón de esa gestión, que también entraría dentro de ese espacio, o sea que estaremos hablando de que la inversión en la escuela no es algo, entonces esa explicación que me dieron a mí cuando vino el secretario de educación aquí, me dice es que nosotros para darle el recurso tenemos que tomar

E1DI.R4.27 E1DI.R4.28 E1DI.R4.29 E1DI.R4.30 E1DI.R4.31 E1DI.R4.32 E1DI.R4.33 E1DI.R4.34 E1DI.R4.35 E1DI.R4.36 E1DI.R4.37 E1DI.R4.38	de acá, de acá, de todos los programas, los sobrantes como un sishito de escuelas al 100, de tiempo completo o sea y ya cuando tenemos el monto de lo que usted requería es cuando se aplica, mientras no se puede. Entonces aquí me construyeron 7 aulas, 6 aulas más una dirección más un baño, cuando me construyen esas no implicaba mobiliario porque prácticamente era sustitución de aulas pero el mismo sistema que llevan ellos, me buscaron el recurso y si me dieron el mobiliario, o sea se ha ido completando de manera que la inversión que ha tenido la institución ha sido bastante, entonces la escuela estaba quedando rezagada en cuanto a la parte de la infraestructura, los mismos papas ya no querían mandar a sus hijos a la escuela pero no por la cuestión del trabajo en el aula porque esa se da, sino por las condiciones de la escuela, entonces se iban más por las escuelas que tenían clima, que tienen condiciones más acordes y actuales a lo de hoy. La escuela se estaba quedando rezagada por la parte de la infraestructura.
E1DI.P5.1 E1DI.R5.2 E1DI.R5.3 E1DI.R5.4 E1DI.R5.5 E1DI.R5.6 E1DI.R5.7	¿Cómo se organizaron para gestionar y operar el programa FAM BÁSICO 2018? En la organización, las personas o los que salen beneficiados en el programa llegan y hacen su trabajo, los padres de familia son los que se encargan de vigilar que el recurso se aplique tal cual lo dice el catálogo de las estructuras pues, entonces en ese apego al catálogo es donde los padres intervienen para la vigilancia, pero en si nosotros para otra cuestión no, a nosotros solamente nos notifican, va llegar tal recurso tal trabajo a tu escuela y ellos lo presentan, realizan la actividad pero para que veamos si realmente se aplicó fueron los padres de familia.
E1DI.P6.1 E1DI.P6.2 E1DI.R6.3 E1DI.R6.4 E1DI.R6.5 E1DI.R6.6 E1DI.R6.7 E1DI.R6.8 E1DI.R6.9 E1DI.R6.10 E1DI.R6.11 E1DI.R6.12 E1DI.R6.13 E1DI.R6.14 E1DI.R6.15 E1DI.R6.16 E1DI.R6.17 E1DI.R6.18 E1DI.R6.19 E1DI.R6.20	¿De qué manera participa usted en la operación del programa FAM BÁSICO 2018 aquí en la escuela? De la manera en que, para empezar me tienen a mí que informar, o sea de los avances, yo el contacto directo con las personas, preguntarles si hacía falta algo más e inclusive había cuestiones que no estaban consideradas ahí, y yo tenía que ir y verlo y tratar de que como ya estaban acá que las consideraran, entonces dentro del mismo que ya estaba en cuestión, pero si había alguna necesidad tenía que hacer y llevar el documento y decirle mire, me hicieron esto y realmente a mí me parece que hay que checar esa parte y pues gracias a Dios en la medida que me he conducido en todos los espacios donde llego me han dado la apertura para eso, en cuestión de dialogo, de sugerencia de petición, se le comenta y se le dice la necesidad y si ellos consideran agregar, de hecho aquí teníamos un problema con la falta de agua entonces la misma compañía nos apoyó porque tenía que hacer un pozo para trabajar y utilizar el agua y al ver que no había aquí hicieron un pozo profundo bien diseñado, y nos lo dejaron y eso para mí fue un logro, entonces todas esas cuestiones son las que nosotros hemos estado llevando, las solicitudes igual contemplaban un transformador porque la energía eléctrica es muy deficiente, ya todas las aulas están climatizadas incluso el área de USAER ya también los padres de familia se pusieron las pilas, estamos pendiente con dirección en climatizar pero las condiciones que a mí me preocupaban ya están logradas, yo participo en el programa en la vigilancia y en hacer propuestas de modificaciones al programa de acuerdo a las necesidades que me planteaban los padres de familia.
E1DI.P7.1 E1DI.R7.2 E1DI.R7.3 E1DI.R7.4 E1DI.R7.5 E1DI.R7.6 E1DI.R7.7 E1DI.R7.8 E1DI.R7.9 E1DI.R7.10	¿Cómo toma acuerdos para operar el programa FAM BÁSICO 2018? Los acuerdos que se tomaron ya estaban en una gestión, ya había una solicitud previa de la necesidad y nosotros en una solicitud incluimos fachada, la modificación porque ya daba un aspecto de viejo, entonces para poder ver lo de la fachada en lo particular yo tenía que llevar todo los elementos que me indicó que si era necesaria lo que era la demolición y en la demolición la SEP no incluye construcción, ellos nada más te autorizan demoler y tu como institución te organizas con tus padres y ellos construyen los papás o sea tienen que buscar los medios, como nosotros no contábamos con el recurso, hicimos un documento donde nosotros como institución no podíamos hacer eso, pero si le llevamos elementos como le diseño queríamos nuestra fachada y de qué manera nosotros estábamos pensando hacer ese tipo de

E1DI.R7.11	actividades. Cuando nosotros hacemos eso y le llevamos el oficio a ellos, entonces ellos nos dicen, bueno ya están en la sintonía de que ya tienen un soporte porque ya habíamos investigado de que no era vestigio arqueológico, o sea ya teníamos un soporte cuando yo me presento ante la autoridad, todo estaba bajo argumento de años de 2014, 2015 y seguíamos y todo eso hizo un paquete grande que cuando se tornan los problemas que la misma comunidad decía que porque no llegaba el recurso y las autoridades cuando intervienen ya ellas no tienen más que decir, ya había un soporte, no fue algo que todavía dijeran vamos a investigar, o el planteamiento, no, es que ya estaba la gestión, los papeles ya estaban, una vez vino el secretario de educación y me dice maestra cuál es su problema, mi problema es que tengo este y este papel sin respuesta, y claro que si ustedes no me tienen respuesta claro que la gente se me viene encima, y el secretario de educación me dice: maestra lo que pasa que usted empezó a girar oficio aquí, oficio allá y claro que sus oficios chocaron y usted pide mucho, porque yo metí para remodelación de aulas, construcción de techado, filtración de agua en aulas pero en otro concepto de aulas deterioradas para construcción, entonces llego un momento en que concentro y lo único que tenían que hacer ellos era darme la solución. Al llegar a la escuela ya estaba la valoración, por ejemplo, en 2014 vino la SEP he hizo la valoración de la fachada y me dijo pueden demoler hasta aquí y aquí, en 2016 volvieron a venir a seguir viendo la fachada que siempre la iban a demoler, pero no regresaron y yo todos esos documentos los fui guardando para que cuando llegaron lo único que tuvieron que hacer es darnos solución.
E1DI.R7.12	
E1DI.R7.13	
E1DI.R7.14	
E1DI.R7.15	
E1DI.R7.16	
E1DI.R7.17	
E1DI.R7.18	
E1DI.R7.19	
E1DI.R7.20	
E1DI.R7.21	
E1DI.R7.22	
E1DI.R7.23	
E1DI.R7.24	
E1DI.R7.25	
E1DI.R7.26	
E1DI.R7.27	
E1DI.R7.28	
E1DI.R7.29	
E1DI.R7.30	
E1DI.P8.1	¿Qué función desempeña el presidente de la asociación de padres de familia en la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018? Bueno mire como le comente al principio, yo con toda directiva que inicia el ciclo escolar siempre pongo de manifiesto que la autoridad que representa a los papás es el, y la autoridad que representa a él, a los padres y a todos soy yo, entonces si él y yo nos coordinamos, esto debe de ir avanzando por que él es una autoridad, yo la respeto como tal entonces cuando nosotros nos reunimos el presidente y toda la directiva nos manejamos en el respeto y el dialogo de autoridad, compañerismo y todo lo que usted quiera pero el termino de usted tiene esta facultad y yo tengo esta facultad y juntos podemos hacer más cosas, entonces que hacemos, el señor va, lleva documentos, me dice maestra me piden una constancia, inmediatamente le extiendo la constancia, maestra es que hay que ir a tal parte, vamos a tal parte, o sea trato de tener esa comunicación porque el para mí como todos los presidentes que han pasado son parte fundamental, yo no puedo agarrarme todas las responsabilidades porque la institución no la hago yo, la institución la hacen los padres, entonces si los padres de familia a mí me respaldan, yo no tengo otra opción más que seguir trabajando, o sea no se trata de que el apoyo me lo den porque yo les caiga bien o les caiga mal, no, sino por un beneficio para la escuela, entonces en esa coordinación me he conducido pues, y hasta hoy he tenido como diríamos problemas como le dije en una ocasión al señor porque llegamos a ciertos términos cuando de verdad ya no nos hacían caso en ninguna parte, entonces el echaba culpa y yo le echaba culpa y así, entonces en dimes y diretes llegamos a ciertas discusiones, pero como le dije yo, el problema es de la escuela y en la escuela lo vamos a resolver, personal yo no tengo nada con usted, ni yo ni el, o sea entonces yo siempre me he manejado en esa parte, las discusiones o lo que usted quiera yo lo tomo como parte mi trabajo, no como parte de que yo lo vea al señor y decirme ahh me odia, o sea no. Es que no me puede odiar a mí porque yo no le hecho nada, le molesta porque mis acciones no se ven, pero como le dije yo una ocasión, no depende de mí y si usted me quiere acompañar vamos y yo le muestro todo el camino que he recorrido y usted escuche de viva voz lo que a mí me dicen, a mí me engañan y dicen mañana vamos a su escuela, vengo yo contenta y les digo mañana van a venir y pasan dos días y nada, y le digo yo quiero que usted vaya y lo escuche, cuando nos ponemos en esa sintonía veo que él ya toma otras situaciones porque ya no es lo que yo le digo sino lo que le dicen allá y lo que implica el que haya esta coordinación, entonces nosotros pudimos habernos agarrado de las greñas dijera alguien por ahí, pero al final
E1DI.P8.2	
E1DI.R8.3	
E1DI.R8.4	
E1DI.R8.5	
E1DI.R8.6	
E1DI.R8.7	
E1DI.R8.8	
E1DI.R8.9	
E1DI.R8.10	
E1DI.R8.11	
E1DI.R8.12	
E1DI.R8.13	
E1DI.R8.14	
E1DI.R8.15	
E1DI.R8.16	
E1DI.R8.17	
E1DI.R8.18	
E1DI.R8.19	
E1DI.R8.20	
E1DI.R8.21	
E1DI.R8.22	
E1DI.R8.23	
E1DI.R8.24	
E1DI.R8.25	
E1DI.R8.26	
E1DI.R8.27	
E1DI.R8.28	
E1DI.R8.29	
E1DI.R8.30	
E1DI.R8.31	

E1DI.R8.32 E1DI.R8.33 E1DI.R8.34	el objetivo era ese, que se lograra el beneficio, para mí fue una gran satisfacción yo sinceramente no esperaba que obtuviera tantos beneficios a la voz de ya, entonces lo que haya sucedido en la escuela fue un cambio radical, y pues esperemos que siga cambiando.
E1DI.P9.1 E1DI.P9.2 E1DI.R9.3 E1DI.R9.4 E1DI.R9.5 E1DI.R9.6 E1DI.R9.7 E1DI.R9.8 E1DI.R9.9 E1DI.R9.10 E1DI.R9.11 E1DI.R9.12 E1DI.R9.13 E1DI.R9.14 E1DI.R9.15 E1DI.R9.16 E1DI.R9.17 E1DI.R9.18 E1DI.R9.19 E1DI.R9.20	¿Qué función desempeña el tesorero de la asociación de padres de familia la gestión y operatividad del programa FAM BÁSICO 2018? Bueno de entrada pues el tesorero no recibe ningún recurso pues porque ese recurso viene en especie, o sea nos dan ya el material o sea ya vienen las personas asignadas a ellas les pagan allá o sea nosotros lo que hacemos es vigilar, no hay ningún recurso que llegue en efectivo, ellos manejan todo ni siquiera llevamos el control de que personal entra ni nada, solamente firmamos la autorización para que se realice el programa, y la función que realiza el tesorero en específico aquí en la escuela fuera de este programa es que el guarda todos los recursos financieros y cualquier situación son ellos los que informan a los padres de lo que hay de entrada si hubo, o no hubo, si se gastó o se perdió son ellos los que informan porque en su totalidad son ellos los que manejan el recurso, cualquiera, pequeñito o grande ya sea de tienda de consumo o aportación de padres, o si algún programa llegara en económico ellos son los que lo tendrían que manejar, pero en este caso del programa FAM BASICO 2018 nosotros no hemos manejado absolutamente nada, yo firme un acta de responsabilidad para que entrara el trabajo pero nada más y un acta de finiquito de las actividades, una minuta pues y ahí nada más, y ellos firmaron un respaldo de que se aplicó y la función del tesorero en este caso fue ir viendo que realmente lo que aparecía ahí se aplicara, entonces así que a nosotros nos hayan dado unos 10 mil pesos y nos hayan dicho ahí tu vez en que lo vas a ocupar no, no hubo, de hecho no nos ha tocado esa parte siempre nos dan el programa pero en especie y hablamos en programas como por ejemplo tiempo completo, o PNCE que ahí no manejan recursos nada más es en especie.
E1DI.P10.1 E1DI.P10.2 E1DI.R10.3 E1DI.R10.4 E1DI.R10.5 E1DI.R10.6 E1DI.R10.7	¿Cómo se lleva la administración de los recursos que proporciona el programa FAM BÁSICO 2018? Lo administro la compañía que fue quien realizo el trabajo, ellos sabían en qué momento traían el cemento o la varilla, el caso es que en el tiempo que ellos tenían programado, y toda excavación esos fueron ellos en su calendarización que tenían, a nosotros nada mas lo que nos tocó fue solo verificar que el trabajo se fuera haciendo y realmente se marcara que se aplicara cierta cantidad de cemento realmente se aplicara, eso era lo que los papas vigilaban.
E1DI.P11.1 E1DI.P11.2 E1DI.R11.3 E1DI.R11.4 E1DI.R11.5 E1DI.R11.6 E1DI.R11.7 E1DI.R11.8 E1DI.R11.9 E1DI.R11.10 E1DI.R11.11 E1DI.R11.12 E1DI.R11.13 E1DI.R11.14 E1DI.R11.15 E1DI.R11.16 E1DI.R11.17 E1DI.R11.18 E1DI.R11.19 E1DI.R11.20	¿De qué manera y por medio de quién se lleva a cabo la rendición de cuentas de los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018? Hasta ahorita no se ha hecho una rendición de cuentas oficial porque no hemos tenido ni siquiera una inauguración de las actividades, según la perspectiva que se tiene ya que fueron muchas solicitudes es terminar con el techado y en ese momento al obtener las escrituras y el techado se concretan todas las solicitudes abiertas y al terminar ese proceso ahí si esperamos y ya estamos en un proceso de que se pidió se agendará la visita del gobernador a la escuela para dar ya la inauguración oficial de todo lo que se realizó porque hasta ahorita nadie de la obra ha venido a cerrar el proceso y pues aún estamos en ello, estamos en espera del techado y de la escritura y al terminar esos dos procesos ahí se inauguraría y tendría que venir la autoridad porque es buen recurso que están invirtiendo, y yo creo que en ninguna escuela se ha dado esta cantidad tan consecutivamente igualmente cuando se haga el techado será una gran aportación como de 3 millones porque será un techado de las medidas más grandes. La compañía le rinde cuentas directamente a ITIFE porque ellos mandan un supervisor y el supervisor es el que toma acuerdos con la compañía ganadora, aquí vinieron 8 compañías en cuestión de lo del proyecto a quien se lo daba ITIFE a los 8 los trajo hicieron sus propuestas y el que sale seleccionado se queda trabajando directamente con ITIFE y viene contraloría del estado y ellos dan fe que los recursos se apliquen, en las dos etapas vino contraloría del estado

E1DI.P12.1	¿Qué obstáculos enfrenta al interior y al exterior de la escuela para la gestión y la operatividad del programa FAM BÁSICO 2018?
E1DI.P12.2	
E1DI.R12.3	Hubo ciertas situaciones que limitaban el proceso, pero quizás no como obstáculos porque yo tuve al apoyo de las autoridades cuando les llevaba un oficio para darme un seguimiento por ejemplo primero empecé el ayuntamiento y después me mandaron a otra dependencia, obstáculo como tal no lo veo sino como un impedimento por que llegaba y se estancaba, pero pues es un trámite que para todo proceso así es, no es que me están esperando, lo llevo y ya al día siguiente tengo respuesta no, te dicen que en ocho días y luego vas y te lo dan por perdido y pues es parte del proceso. Si vi un obstáculo cuando ya se tenía que aplicar porque era mucho el recurso, era muchas solicitudes y pues si era un gran recurso que se iba a invertir, y ahí si vi el obstáculo pero con el secretario no con nosotros porque todos teníamos las ganas de obtener el beneficio porque nosotros independientemente que no nos ayudara la infraestructura, aquí hubo polvo, lodo hubo de todo y aun así los maestros, los padres de familia y los niños se pudieron la camiseta y no hubo algún bajón en lo educativo, porque pues independientemente que las condiciones no estaban acordes y las exigencias de ellos eran justas, tampoco era un obstáculo para el trámite que es burocrático, y quizás ahí no me ayudaba mucho a mi porque yo no soy de esa apertura de conocer a mucha gente de política o en la SEP si me costó mucho trabajo darme a conocer y cuando tienes conocidos las cosas se hacen más fáciles.
E1DI.R12.4	
E1DI.R12.5	
E1DI.R12.6	
E1DI.R12.7	
E1DI.R12.8	
E1DI.R12.9	
E1DI.R12.10	
E1DI.R12.11	
E1DI.R12.12	
E1DI.R12.13	
E1DI.R12.14	
E1DI.R12.15	
E1DI.R12.16	
E1DI.R12.17	
E1DI.R12.18	
E1DI.R12.19	

Anexo No. 4 Matriz de entrevista del sujeto informante uno

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	Categorías de análisis	TESTIMONIOS O HECHOS	COMENTARIOS
¿Cómo se gestiona el programa FAM BÁSICO 2018 para operar en una escuela primaria rural?	Gestión escolar	gestión escolar en mi experiencia, en lo que yo considero, es prácticamente buscar todos los elementos necesarios para que se logren situaciones específicas faltantes en la escuela, ahí en esa parte de la gestión educativa incluye la persona del director en este caso, porque en la organización de la institución somos parte fundamental, toda problemática que surge en la institución uno como director tiene que saber, pero lejos de saber cuál es tu problemática tiene que buscar las alternativas de solución E1DI.R1.5-10	Gestión escolar no solo el director es parte fundamental sino más bien es quien toma la iniciativa, quien valora las condiciones de la escuela, es el centro e inicio de una buena gestión que debe ser apoyada y respaldada por los padres de familia, docentes y alumnos. Efectivamente no es solo saber cuáles son las necesidades de la escuela sino buscar soluciones. Gestión escolar no es solo resolver problemas, es una acción de un director que está en contacto directo con la institución educativa.
	Mala infraestructura	...como había un rezago en cuestión de infraestructura entonces en ese momento yo con las directivas que inicié aquí llevábamos oficios a las dependencias, al principio nos daban los apoyos porque no había salido la parte de que era necesario tener escrituras para que los programas llegaran, cuando sucede esa parte a nosotros ya no nos llega nada E1DI.R2.5-9	Los padres de familia son parte fundamental en la escuela, dentro de sus funciones del reglamento de APF marca que deben ser gestores en las acciones que benefician la infraestructura escolar. Muchas veces este asunto de la gestión es visto solo por el Director de la escuela, pero cuando éste le resta importancia a dicha función muchas veces otras personas toman iniciativas para buscar los medios por los cuales conseguir un recurso para la escuela.
	Falta de escritura		
	Desinformación del programa Gestión directiva	...porque este programa siendo honesta, yo hasta ahorita que usted me lo está dando el termino tal cual es, entonces eh entiendo que se hizo parte un programa de gestiones que se iniciaron...cuando a mí	Cuando buscamos un beneficio para un centro educativo debemos buscar asesoría para saber por cuales caminos conducirnos, una solicitud debe de tener respaldo y sobre todo debe dársele

	inconclusa	me dan por ejemplo la oportunidad de meter solicitudes a diferentes departamentos y no obtenía ninguna respuesta, o sea es de años, esto que se logró ahora se inició desde el 2013. E1DI.R2.13-22	seguimiento constante para obtener el beneficio que se requiere y esto conlleva tiempo en trabajo y esfuerzo y paciencia. Por lo cual muchas veces el trabajo del director es esporádico por las muchas funciones que tiene pero esto no quiere decir que las cosas se dejen inconclusas, porque entonces se puede tener problemas con las personas que están al tanto de las responsabilidades que se tienen así como de las necesidades a simple vista y estos son los padres de familia., quienes deben ser dirigidos por un líder que los aliente a trabajar juntos en equipo en busca de un bien en común, se trata de basar las relaciones interpersonales mediante un correcto diálogo.
	Solicitudes por necesidad	Me interese no por el programa sino por la necesidad de la escuela, desde que yo llego empiezo a ver las necesidades y a meter solicitudes. E1DI.R2.24-26	
	Pésimas condiciones	La verdad la evaluaría yo en pésimas condiciones, no teníamos nada, de hecho, los padres de familia lo poco que aportan es para mantenimiento de la escuela E1DI.R4.3-4	
	Agresión a directora	...pero no fue algo fácil, o sea ahí tuvimos que sufrir ciertas situaciones en las que hubo agresiones hacia mi persona pero al final se logró, se logró el objetivo que es de que la escuela tenga el cambio, que el programa llegó sí, pero no fue algo que salió así que hoy lo solicité no, le digo es algo de años que se fueron acumulando solicitudes, los padres se tuvieron que inconformar, tuvieron que hacer ciertas situaciones y en su momento hacer la presión necesaria para que el recurso bajara, E1DI.R4.8-15	
	Definición de fam básico 2018		
	Padres inconformes con	...entonces esa explicación que me dieron a mi cuando vino el secretario de educación aquí, me dice, es que nosotros para darle el recurso tenemos que tomar de acá, de acá, de todos los programas, los sobrantes como un sishito de escuelas al 100, de tiempo completo o sea y ya cuando tenemos el monto de lo que usted requiere es cuando se aplica, mientras	
			FAM (Fondo de Aportaciones Múltiples), no es un programa como tal sino como su nombre lo indica es un fondo que se forma de diversos programas federales, destinado a escuelas con atención inmediata a sus necesidades y que no cuentan con un programa federal operando.

	infraestructura escolar	no se puede. E1DI.R4.27-31	Las condiciones deplorables de infraestructura en las que pudiera encontrarse una escuela, si bien no representan impedimentos para que se lleve a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje en los niños, es determinante clave a simple vista, el que los padres de familia opten por no enviar a sus hijos a ese centro educativo por ser las condiciones que si bien son solo del edificio escolar eso daña la imagen y generaliza la crítica en todos los aspectos. El presidente de APF es elegido en asamblea escolar para desempeñar su función por un ciclo escolar sin reelección, si bien adquiere una responsabilidad honoraria al aceptar el cargo, es en el Director de la escuela donde recae toda la responsabilidad del centro educativo. La APF es un apoyo para el funcionamiento y organización de la institución y debe ser alentado por un líder que los guíe en este caso el Director. El tesorero es igualmente elegido en asamblea escolar para desempeñar su función por un ciclo escolar sin reelección, el administra los recursos financieros que son propios de la escuela y son adquiridos por medio de cuotas voluntarias, eventos especiales, tienda de consumo etc. En el caso del programa FAM BASICO 2018 el tesorero no recibe ni administra ningún recurso financiero, su función se turna a solo vigilar la operatividad del programa.
	Función presidente de apf	Entonces la escuela estaba quedando rezagada en cuanto a la parte de la infraestructura, los mismos papas ya no querían mandar a sus hijos a la escuela, pero no por la cuestión del trabajo en el aula porque esa se da, sino por las condiciones de la escuela, entonces se iban más por las escuelas que tenían clima, que tienen condiciones más acordes y actuales a lo de hoy. La escuela se estaba quedando rezagada por la parte de la infraestructura. E1DI.R4.36-41	
	Comunicación	el señor va, lleva documentos, me dice maestra me piden una constancia, inmediatamente le extendiendo la constancia, maestra es que hay que ir a tal parte, vamos a tal parte, o sea trato de tener esa comunicación porque el para mí como todos los presidentes que han pasado son parte fundamental, yo no puedo agarrarme todas las responsabilidades porque la institución no la hago yo, la institución la hacen los padres, entonces si los padres de familia a mí me respaldan, yo no tengo otra opción más que seguir trabajando E1DI.R8.10-16	
	Función tesorero Vigilar	Bueno de entrada pues el tesorero no recibe ningún recurso pues porque ese recurso viene en especie, o sea nos dan ya el material o sea ya vienen las personas asignadas a ellas les pagan allá o sea nosotros lo que hacemos es vigilar, no hay ningún recurso que llegue en efectivo, ellos manejan todo ni siquiera llevamos el control de que personal entra ni nada, solamente firmamos la autorización para que se realice el programa E1DI.R9.3-7	
	Sep. da solución		
	Gestiones		

	administrativas Obstáculos Burocracia Manejo de recursos	una vez vino el secretario de educación y me dice maestra cuál es su problema, mi problema es que tengo este y este papel sin respuesta, y claro que si ustedes no me tienen respuesta claro que la gente se me viene encima, y el secretario de educación me dice: maestra lo que pasa que usted empezó a girar oficio aquí, oficio allá y claro que sus oficios chocaron y usted pide mucho, porque yo metí para remodelación de aulas, construcción de techado, filtración de agua en aulas pero en otro concepto de aulas deterioradas para construcción, entonces llego un momento en que concentro y lo único que tenían que hacer ellos era darme la solución. yo todos esos documentos los fui guardando para que cuando llegaron lo único que tuvieron que hacer es darnos solución. E1DI.R7.20-32 Hubo ciertas situaciones que limitaban el proceso, pero quizás no como obstáculos porque yo tuve al apoyo de las autoridades cuando les llevaba un oficio para darme un seguimiento por ejemplo primero empecé el ayuntamiento y después me mandaron a otra dependencia, obstáculo como tal no lo veo sino como un impedimento por que llegaba y se estancaba, pero pues es un trámite que para todo proceso así es, no es que me están esperando, lo llevo y ya al día siguiente tengo respuesta no, te dicen que en ocho días y luego vas y te lo dan por perdido y pues es parte del proceso. Si vi un obstáculo cuando ya se tenía que aplicar porque era mucho el recurso, era muchas solicitudes y pues si era un gran recurso que se iba a invertir, y ahí si vi el obstáculo pero con	La gestión de programas por parte de un director para su escuela es un proceso que conlleva trámites burocráticos y lo primero con lo que debe contar una escuela es el acta de propiedad de la Secretaría de Educación para que los recursos puedan ser invertidos. Hoy en día existen muchas escuelas aún que no cuentan con título de propiedad por lo que la SE ignora las necesidades que pudieran tener ya sea en infraestructura. Considero que la gestión escolar debe ser planeada con metas a corto, mediano y largo plazo, avanzar peldaño a peldaño y no querer pisar el escalón de la cima cuando simplemente estamos en el primero. Desafortunadamente los tramites en la SE quedan olvidados o perdidos cuando no existe un seguimiento, pero cuando los padres de familia se manifiestan inconformes y optan por medidas como cerrar con candados la escuela o privar de la libertad a Director y docentes, entonces es cuando bajan a solucionar las múltiples solicitudes que por diversas razones no habían sido atendidas. Como director en el camino de la gestión de recursos para su plantel educativo siempre se encuentran obstáculos o limitaciones que quizá son parte del proceso, pero la persistencia en los tramites debe ser alentada día con día, por ejemplo, cuando vemos que pese a las carencias de infraestructura existen en la escuela maestros con excelente desempeño docente, niños ganadores de olimpiadas de conocimientos, padres de familia comprometidos que apoyan el proceso
--	--	---	--

	Operatividad del programa fam básico 2018 Vigilancia Aplicación del catalogo función de directora en el fam básico 218 Modificaciones al fam básico	el secretario no con nosotros porque todos teníamos las ganas de obtener el beneficio porque nosotros independientemente que no nos ayudara la infraestructura, aquí hubo polvo, lodo hubo de todo y aun así los maestros, los padres de familia y los niños se pudieron la camiseta y no hubo algún bajón en lo educativo, porque pues independientemente que las condiciones no estaban acordes y las exigencias de ellos eran justas, tampoco era un obstáculo para el trámite que es burocrático, y quizás ahí no me ayudaba mucho a mi porque yo no soy de esa apertura de conocer a mucha gente de política o en la SEP si me costó mucho trabajo darme a conocer y cuando tienes conocidos las cosas se hacen más fáciles. E1DI.R12.3-20 En la organización, las personas o los que salen beneficiados en el programa llegan y hacen su trabajo, los padres de familia son los que se encargan de vigilar que el recurso se aplique tal cual lo dice el catálogo de las estructuras pues, entonces en ese apego al catálogo es donde los padres intervienen para la vigilancia, pero en si nosotros para otra cuestión no, a nosotros solamente nos notifican, va llegar tal recurso tal trabajo a tu escuela y ellos lo presentan, realizan la actividad pero para que veamos si realmente se aplicó fueron los padres de familia. E1DI.R5.2-8 De la manera en que, para empezar, me tienen a mí que informar, o sea de los avances, yo el contacto directo con las personas, preguntarles si hacía falta algo más e inclusive había cuestiones que no estaban	educativo de sus hijos etc. Entonces esas situaciones son las que a un director lo motivan a seguir avanzando, a no rendirse con el hecho de que en cualquier momento se le cierren las puertas, en el camino muchas más se abrirán. Al operar el programa en la escuela los padres de familia se organizan para vigilar la aplicación de los recursos de acuerdo con el catálogo de las estructuras. No son ellos quien en los lineamientos indica que estén supervisando la obra, sino las personas que marcan son la directora como única responsable de autorizar el inicio y fin de la obra. Sin embargo, el trabajo realizado por el comité de padres de familia es reconocible porque muchas veces sucede que, al realizar una obra en una escuela, el director quien es el responsable no está pendiente por sus múltiples ocupaciones y pudiera existir desvío de recursos u obras inconclusas. Es por eso por lo que el director debe estar pendiente no solo para vigilar que las obras se lleven tal cual fueron planeadas sino porque es la única persona que tiene voz y voto en la posible modificación de algunas obras contempladas que
--	--	---	--

¿De qué manera se administran los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018 en una escuela primaria rural?	2018	consideradas ahí, y yo tenía que ir y verlo y tratar de que como ya estaban acá que las consideraran... E1DI.R6.3-6	no respondan a las necesidades prioritarias de la escuela.
	Administración de recursos	Yo participo en el programa en la vigilancia y en hacer propuestas de modificaciones al programa de acuerdo con las necesidades que me planteaban los padres de familia. E1DI.R6.20-22	Los recursos financieros otorgados a una escuela por un programa que incluya construcción, remodelación, demolición etc. no son administrados en ningún momento por el director de la escuela ni por el comité de A.P.F. tanto los recursos financieros como materiales son administrados exclusivamente por la compañía contratada en conjunto con ITIFE (Instituto Tabasqueño de Infraestructura Física Educativa) a ellos les corresponde hacer el trabajo y entregar la obra terminada al director de la escuela.
	Directora	Lo administro la compañía que fue quien realizo el trabajo, ellos sabían en qué momento traían el cemento o la varilla, el caso es que en el tiempo que ellos tenían programado, y toda excavación esos fueron ellos en su calendarización que tenían, a nosotros nada más lo que nos tocó fue solo verificar que el trabajo se fuera haciendo y realmente se marcara que se aplicara cierta cantidad de cemento realmente se aplicara, eso era lo que los papas vigilaban. E1DI.R10.3-8	
	Rendición de cuentas	Hasta ahorita no se ha hecho una rendición de cuentas oficial E1DI.R11.3 La compañía le rinde cuentas directamente a ITIFE porque ellos mandan un supervisor y el supervisor es el que toma acuerdos con la compañía E1DI.R11.15-16	La importancia de rendir cuentas periódicamente a los padres de familia hace al director responsable de sus acciones, comprometido con la comunidad educativa y sobre todo le da un respaldo para seguir trabajando. Si nos esperamos a rendir cuentas hasta el final podemos presentar pérdida de datos o entrelazo de muchas informaciones que al final no se podrán detallar.

Anexo No. 5 Matriz de entrevista del sujeto informante dos

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	Categorías de análisis	TESTIMONIOS O HECHOS	COMENTARIOS
¿Cómo se gestiona el programa FAM BÁSICO 2018 para operar en una escuela primaria rural?	Desconocimiento del programa	Para empezar no teníamos noción que es ese programa, de hecho hasta la fecha tampoco sabíamos, eh lo hicimos por la gran necesidad que tenía la escuela, que si bien es cierto se ha solucionado en un 50% todavía nos hace falta mucho, entonces las carencias de la escuela eran demasiadas, el abandono en que se encontraba era muy vergonzoso para una escuela de este tamaño, que siendo una de las escuelas más grandes que tiene el municipio en cuanto a escuelas primaria (E2PA.R1.2-7)	Cuando opera un programa en una escuela es importante conocer sus estatutos y alcances. Es buena la gestión por parte de padres de familia puesto que muchas veces ellos tienen mayor persistencia en la búsqueda de apoyos cuando las gestiones realizadas por las autoridades no son fructíferas y el tiempo pasa afectando a alumnos y maestros porque son los que pasan el mayor tiempo dentro del edificio escolar y sufren cuando las condiciones de infraestructura son escasas y con deterioros. Los padres de familia ven muchas veces como una forma de obtener la atención inmediata el realizar manifestaciones en los centros escolares para que bajen las autoridades y den pronta solución, ellos desconocen muchas veces los tipos de programas a los que una escuela puede tener acceso y cuáles son los requisitos para poder ser acreedores, pero como repito la persistencia hacia la SE para obtener un apoyo en beneficio de la escuela es mayor.
	Necesidad de infraestructura		
	Carencias de la escuela		
	Trabajo de padres en gestión		
	Abandono de escuela	entonces este nos dimos a la tarea un grupo de padres de familia y ciudadanos de la comunidad en tratar de forzar que las autoridades voltearan a ver, que voltearan los ojos hacia la escuela primaria Damián Carmona y este lo tuvimos que hacer mediante diversas maneras, mediante escritos, nos tuvimos que plantar y hacer plantones para que pudiera solucionarse las carencias de la escuela y este, eso fue lo que nos fue orillando a que tuviéramos diversas peticiones la gran carencia en que se encontraba. El abandono por parte de las autoridades y la poca gestión del personal administrativo encargado y	

		representante de la escuela. E2PA.R1.11-18	
	Poca gestión del director	Ya había gestiones anteriores, desafortunadamente esas gestiones no habían caminado, estaban los documentos estancados sin ningún movimiento, cuando nosotros llegamos, emprendemos de nueva cuenta la lucha, interviene la sociedad de padres de familia, en su conjunto interviene la supervisión de la zona, ehh intervinieron muchos padres de familia, nos vimos en la necesidad de tocar diversas autoridades y los medios de comunicación para que esto se diera a conocer en todo el estado E2PA.R2.3-8	Cuando el director realiza gestiones tanto en la SEP, ITIFE, URSE, H. AYUNTAMIENTO etc. ocurren muchas situaciones, por ejemplo, al acudir por una respuesta, muchas veces se extravía el documento, expresan que no hay presupuesto porque se lo llevo la anterior administración, lo turnan a otra dependencia en la cual te hacen ver que no es la única escuela con necesidades y que en algún momento te llamarán. Entonces estas situaciones muchas veces paralizan los procesos de gestiones. Los recursos de estos programas son destinados por la federación para los estados y se espera que estos sean aplicados en la inversión a la educación, muchas veces estos recursos se desvían en el estado o son destinados para otros sectores o resultan ser beneficios personales de los líderes políticos.
	Intervención y gestión de paf		
	Gobierno autoriza presupuesto	fue cuando nos enteramos que a través de ITIFE ya el gobierno federal había aprobado 5 millones de pesos para invertir en el plantel, cuando nosotros acudimos a la empresa a preguntar si se iba a ejecutar o no fue cuando nos dijeron que no porque no había recursos, entonces ya nosotros con ese documento que teníamos donde el presidente de la república mandaba ahh este a que se ejecutara esa cantidad, nosotros vamos y decimos, bueno.. es que ya está aprobado y necesitamos que se eche a andar, eh, aun así, lo único que nos dieron de inversión fue aproximadamente 3 millones ochocientos mil, más o menos pesos más	La gestión escolar es una tarea incluyente de director, maestros y padres de familia. Un líder dirige a todo su equipo a caminar junto con él.

	Organización de APF para gestionar Movimiento de la comunidad Jefe de sector Supervisora Acuerdos con sep. Función de APF Directora es responsable	pesos menos, pero eso fue la cantidad E2PA.R2.16-23 A nivel comunitario nos organizamos con toda la comunidad, fue toda la comunidad incluyendo padres de familia, niños, estudiantes, maestros que también intervinieron y nos apoyaron bastante he tuvo que venir el jefe de sector, la supervisora, acudieron con nosotros autoridades de la secretaria de educación este que estuvieron con nosotros, autoridades del ITIFE, para hacer algunos acuerdos sobre cómo se iniciaría el trabajo, como se aprobaría el proyecto, cuanto se iba invertir para hacer los estudios de terreno, para este hacer los estudios de soporte entonces si intervinieron muchas autoridades y principalmente alumnos, padres de familia y maestros. E2PA.R4.2-9 nosotros lo único que hacíamos era vigilar, estar pendientes de que se llevara a efecto, que se aplicara el programa a como el proyecto lo indicaba. E2PA.R5.3-4 ...toda vez que quien es la inmediata responsable he de la obra era la directora del plantel por su calidad de agente administrativa del plantel. E2PA.R5.9-10	La APF es creada en todos los centros educativos para darle a los padres de familia voz y voto y sobre todo como una ayuda en la organización de las escuelas. El líder de los padres de familia es elegido en asamblea escolar y este es el presidente. Al llegar a la escuela el programa FAM BASICO 2018 el presidente funge como vigilante de las obras que se realizan, reconoce que su papel es solo ese y que la única responsable de autorizar el inicio, modificaciones y final de la obra es la directora de la escuela. Las reuniones para tomar acuerdos del avance del programa eran tratados con la Directora y el personal de ITIFE con la compañía. La comunicación de la APF es directamente con la directora de la escuela la cual le hacía sugerencias de modificación y ella los planteaba en esas reuniones, cabe mencionar que el director es quien mayor conoce de las necesidades de su centro de trabajo y quien en conjunto con los padres debe tener mayor conocimiento de lo que mejor convenga para el bienestar de los estudiantes.
--	---	---	---

	Acuerdos Entre directora y SE. Función de directora antes Débil Función de directora durante	Esos acuerdos los tomo interno el ITIFE, compañía y la responsable que en este caso era la directora del plantel, fue acuerdo entre ellos, nosotros no intervenimos ya en esa parte de los acuerdos que hicieron de manera interna ya nosotros no tuvimos ehh ni voz ni voto solamente fue ella en su calidad, porque este lo manifestaron a través de un convenio que era la única persona que podía tomar cualquier acuerdo o hacer alguna modificación, nosotros lo único que hicimos es que en su momento platicamos con ella para decirle sobre algunas cuestiones que nosotros creíamos que era conveniente y ella ya en su calidad de tomar decisiones era la que en su momento las tomaba E2PA.R6.2-9 La función de ella antes del programa podríamos decir que si bien es cierto no fue nulo, pero pues tampoco su intervención fue mucha, ehh en todo momento los que presionábamos era la asociación de padre y padres de familia, le pedíamos en múltiples ocasiones que nos acompañara a gestionar y su negativa era demasiada, E2PA.R7.3-6 En la operatividad del programa en los momentos en que ella se encontraba en el servicio pues si vigilaba ehh nosotros	Si bien el director tiene muchas funciones dentro y fuera de su centro de trabajo, si existe una iniciativa por parte de los padres de familia por apoyar el trabajo nunca se debe desaprovechar ese interés, porque actualmente poco son los padres de familia que caminan junto con el director en el proceso de gestiones para las mejoras en una escuela. Cuando opera un programa en la escuela el director debe estar muy atento en todo momento, vigilar que las cosas se hagan a como se acuerdan y a como marcan los lineamientos.
--	---	--	---

¿De qué manera se administran los recursos financieros del programa FAM BÁSICO 2018 en una escuela primaria rural?	Vigilar obra	también veníamos a vigilar sí estuvo muy atenta la maestra durante el tiempo que se realizó la obra y también logró modificar algunas cuestiones que no coincidían con la construcción y a cómo debería de terminarse ya la obra. E2PA.R7.13-17	El papel de un tesorero dentro de un centro educativo es muy importante porque es la persona quien los padres de familia eligen para llevar la contabilidad de los recursos financieros y los resguarde. Si bien en el programa FAM BASICO 2018 el tesorero no administró ningún recurso económico, vemos que su función en obtener recursos de los desechos de la demolición que se realizó es fructífera y logra obtener climas para la escuela. Los recursos financieros del programa FAM BASICO 2018 los administraba por partes la dependencia de ITIFE quien libera por etapas el presupuesto a la compañía que está realizando la obra. La rendición de cuentas es una práctica importante en las escuelas cuando se lleva a cabo un proyecto. Si bien ésta
	Función tesorera	cuando la obra ya estaba en ejecución eh la tesorera si tuvo mucho que ver puesto que el recurso que se manejó por parte de todo el material de desecho que salía de las aulas que se demolieron todo ese material de desecho se puso en venta y este por el cual la tesorera iba recabando cierto recurso, mismo que se invirtió luego en comprar climas para el plantel E2PA.R8.9-13	
	Administración de recursos ITIFE	Esa parte por manifestaciones del encargado de la obra, ellos siempre manifestaban que tenían que mostrar cuanto avance va para que les liberaran la cantidad que requería, como siempre fue a través de depósito bancario era directamente al ITIFE era quien supervisaba el avance y de esa manera les liberaba cierta cantidad hasta llegar al tope que realmente la compañía necesitara, no teníamos nosotros más conocimiento de cómo se llevaba efecto la transición de los recursos. E2PA.R9.3-8	
	Rendición de cuentas		

	ITIFE	Si, en la rendición de cuentas estuvo presente el ingeniero encargado de la obra y el ingeniero o arquitecto Felipe de ITIFE son los que determinaron ehh cuanto se invirtió en total en la obra, informo sobre las modificaciones que se hicieron y al final de cuentas quienes firmaron fue la directora del turno de la mañana como responsable , el director del turno de la tarde como testigo, la supervisora de la zona como testigo, un servidor también como testigo y fue donde el menciono la cantidad exacta que se invirtió en total y todas las modificaciones que se hicieron y algunas otras cosas que se dejaron de hacer por suplir otras. Si hubo un documento y lo tiene en su poder la directora, a ella le quedo el original a nosotros únicamente no quedo una foto que le pudimos tomar este, pero de hecho a la fecha seguimos esperando que nos dé una copia, aunque falta por firmar, que a la fecha no sabemos si ya lo firmo o no que ya eso es interno ella como responsable donde totalmente se finaliza la obra, donde ya no queda nada pendiente por hacer. E2PA.R10.3-14 Al principio le repito era la negativa de participar de la directora como autoridad administrativa del plantel, como responsable de la misma ehh al principio	debe ser dada primeramente por la dependencia y la compañía que realizaron la obra hacia las autoridades de la escuela (director, APF, supervisor). El director de la escuela tiene la encomienda de brindar un ejercicio de rendición de cuentas a toda la comunidad educativa en tiempo y forma., brindar todos los detalles y documentos que finiquitaron la obra para que exista la transparencia en la rendición de cuentas. Los obstáculos presentes al llevar una obra en una escuela nunca deben ser por parte del director de la escuela, pues él es quien debería motivar a los padres al trabajo en conjunto para lograr las metas propuestas.
	Obstáculos, negativa de directora		
	Falta de apoyo de SEP		

	Responsable de gestionar Directora	fue muy difícil hacerla entrar en actividad o que ella nos acompañara, pero este con el paso del tiempo y por la presión que los padres de familia ejercían tuvo que entrar y se animó y de parte de las autoridades pues si era muy difícil porque aún ya teniendo el recurso aun ya estando autorizado la cantidad siempre la negativa de ellos era de que no había dinero de que la administración no tenía recursos para invertir en el plantel E2PA.R11.3-9 La responsabilidad de las gestiones de la escuela es totalmente de la persona que administra el plantel, es totalmente del director o directora quienes están al frente, la sociedad de padres de familia tiene sus propios estatutos, sus propias funciones, no deberíamos hacer estas cosas nosotros, pero sin embargo al ver la necesidad tenemos que enfrentarlo, tenemos nosotros que acudir a las gestiones, tenemos que caminar de lado de la persona interesada, E2PA.R11.31-36	El director en un centro educativo es el responsable inmediato de llevar a cabo acciones de iniciativa para gestionar beneficios, encaminar los proyectos y asignar responsabilidades es tener organización en el buen desempeño de un líder.
--	---------------------------------------	--	--

Anexo No. 6 Matriz de entrevista del sujeto informante tres

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	TESTIMONIOS O HECHOS	COMENTARIOS
¿Cómo se gestiona el programa FAM BÁSICO 2018 para operar en una escuela primaria rural?	Infraestructura en mal estado	bueno pues la verdad es que la escuela estaba en pésimas condiciones su infraestructura estaba muy dañada y este... la escuela tenía demasiadas carencias E3TA.R1.2-3	Cuando todos en una escuela coinciden en que se tienen carencias en la infraestructura es necesario actuar.
	Gestión de padres APF	no pues nos reunimos toda la sociedad de padres y platicamos las carencias, necesidades y el peligro con el que corrían los niños, entonces este, tuvimos una plática y ahí llegamos a un acuerdo que íbamos a empezar a buscar esta oportunidad, este fuimos a diferentes instancias, fuimos a la SEP, pero solamente éramos los padres de familia porque en ese momento le pedíamos el apoyo a la directora y pues la verdad no hubo respuesta de ella, nos decía que también ella lo veía por otra parte, pero realmente no, fue trabajo de nosotros los padres. En la secretaria solicitamos, pero la respuesta la obtuvimos hasta el día que tuvimos que hacer una huelga aquí en la escuela, porque si no lo que nos hacían era dar vueltas y vueltas y nunca había respuesta alguna siempre nos daban largas, prorrogas, fechas y todo. Hasta que tuvimos que hacer una huelga, cerrar la escuela y solo así. E3TA.R2.2-11	Los acuerdos tomados por los líderes de los padres de familia los cuales conforman una sociedad que los representa son muy valiosos y el director de la escuela debe estar presto a sus inquietudes, debe apoyarlos y animarlos en todo momento por ser la escuela propia del lugar en el que se encuentra. Las manifestaciones o huelgas representan el grito desesperado del pueblo por obtener una respuesta a las peticiones hechas.
	SITUACION	Pues es que es muy mala, realmente aquí los padres no están dispuestos a cooperar más de 100 pesos E3TA.R3.3-4	Si bien la educación es gratuita,

	FINANCIERA MALA		muchas veces los padres de familia entienden esto como que no se debe aportar nada para el mantenimiento de la escuela y es donde caemos en un error al considerar que una mínima aportación anual servirá para satisfacer las muchas necesidades diarias en un plantel educativo.
	ORGANIZACIÓN PARA GESTIONAR APF	Nosotros siempre hacíamos reuniones, siempre planteamos la problemática que había y ya conforme a eso empezamos a ejecutar o sea las ideas y nos organizamos, tú a esta dependencia yo a la otra y así sucesivamente nos movemos. El líder era yo. E3TA.R4.2-4	Un padre de familia que mueve a los demás para el trabajo en busca de un bien en común es un líder.
	FUNCION DE LA TESORERA	Bueno aquí como yo soy ingeniera civil, y era obra lo que se iba a realizar, yo me encargue de las supervisiones de toda la obra que se hizo, yo estaba al pendiente, yo venía, tomaba fotos, le preguntaba al ingeniero que se iba hacer, este en que tiempo se ejecutaba, los tiempos pues exactamente cuando iniciaba el proyecto y cuando era la finalización E3TA.R5.3-6	La preparación profesional de los padres de familia de una escuela muchas veces nos ayuda cuando un programa opera en la escuela porque conoce por ejemplo un ingeniero de obras y si el problema son las escrituras un padre de familia que sea abogado igual puede ayudar.
	SUPERVISION DE OBRA		
	TOMA DE ACUERDOS PARA OPERAR PROGRAMA	La secretaria manda a sus especialistas, mando a un ingeniero civil y a un arquitecto, y ellos son los que hicieron la evaluación y fueron los que tomaron la decisión si se demolía o en qué condiciones estaba	Al ser ya aprobado el programa para la escuela la SEP envía a los responsables de ejecutar la obra para la evaluación y toma de decisiones de cómo se hará.
	FUNCION DEL PRESIDENTE	Antes él nos movía para todos lados pues, y nos decía que se tenía que hacer, faltan estas cosas, este o hay que moverse para tal lugar o	El presidente de APF toma un papel importante como gestor antes del programa y como vigilante después.

	FUNCION DIRECTORA	si algún documento nos hacía falta, ya él se personalizaba ahí y ya dos de la sociedad de padres lo acompañaban y este. en cuanto llego el programa también él nos reunía y nos decía que este tenemos que estar en vigilancia constante para que las cosas se hicieran bien y quedara tal y como venía el proyecto, él se encargó de solicitar un catálogo de conceptos que es donde se describe toda la obra que se va hacer, y ya nosotros íbamos viendo que puntos de iban a ir realizando y como se debía de hacer y ejecutar la obra y fue de mucho apoyo ese catálogo pues porque teníamos la información pero pues al principio como que realmente no teníamos el apoyo pues de ella E3TA.R8.4 lo que hacíamos es que si teníamos que ir a Villahermosa, como ella es la representante la institución siempre nos la pedían, nos decían, tiene que estar aquí la directora, porque realmente a ella es a la que le daban el informe; entonces sí, nos la llevábamos nosotros, nos la llevábamos en el transporte que tuviéramos y ya nos acompañaba, a veces, a veces pues nos decía que de plano no podía. E3TA.R8.9-14 . La directora se tenía que involucrar porque realmente ella firma como responsable del proyecto, nadie más, ni nosotros como sociedad de padres ni porque nosotros lo gestionamos, nada, ni el director porque aquí	Investiga sobre el programa y solicita información pertinente a la compañía para llevar un control de lo que se iba haciendo. Si bien el papel de la directora como gestora al principio de este proyecto no fue lo esperado por parte de los integrantes de la APF, ellos supieron conducirse por las vías que consideraron inmediatas y necesarias para obtener el beneficio de la escuela, ya no era la directora quien los involucraba en el trabajo sino eran ellos quienes le pedían a la maestra su respaldo. Al final la única responsable de las acciones que se emprenden en una escuela es el director.
--	--------------------------	---	--

		hay dos turnos, tampoco el director de la tarde, no. La única responsable era la directora y la única que podía liberar el proyecto era la directora, entonces por eso nosotros lo que hicimos es decirle a la directora, sabe que, hay que estar pendiente Del proyecto, porque si no se ejecuta y usted firma de recibido el problema va ser de nosotros con usted, así que si usted no le exige a la compañía nosotros si le vamos a exigir a usted, y usted nos tiene que entregar cuentas, y fue como ella acepto de que nosotros estuviéramos pendientes de toda obra y el día que se firmó la obra, ese día nosotros nos encargamos de citar a la supervisora, al director de la tarde, la sociedad de padres de la tarde y nosotros de la mañana y ella, el arquitecto y uno de ITIFE E3TA.R8.22-33	
	ADMINISTRACION DE RECURSOS DEL PROGRAMA ITIFE	La obra si se terminó en tiempo y forma, solamente fueron detalles que hacían falta pero por esos detalles ellos no nos podían entregar, pero como ya también había la presión de los padres que querían que los niños ya entraran, porque los niños estaban recibiendo clases afuera, al momento que entran por que hubieron padres que ya metieron a sus hijos fue como prácticamente ellos impulsaron que se aceptara así como estaba la obra a un 80% , de echo esas rejas que se encuentran ahí, no las habían colocado y fue porque también yo vine y les dije saben que... no es que eso ya no,, no como que no, aquí lo dice en el catálogo y si al día siguiente estaban colocadas. La verdad si	Al operar un programa en una escuela la mayoría de las veces no se lleva a cabo tal y como se planeó en un principio puesto que siempre surgen detalles o necesidades ya cuando está operando y se hacen modificaciones por medio del director con la empresa. También existen casos en que los recursos no son aplicados a la totalidad porque no hay personas que realmente estén al tanto de lo que se está haciendo, el catálogo de conceptos es una herramienta que permite al director estar informado de todos los detalles de la obra.

		no había donde tomaran ellos sus clases y estábamos expuestos a un accidente, y la inconformidad de los padres del por qué se estaba trabajando así con los niños dentro de la escuela cuando se estaba construyendo si fue un obstáculo. E3TA.R11.3-13	debe pensar en generar las condiciones adecuadas para que los niños continúen recibiendo sus clases sin peligro alguno.
--	--	--	---