

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 08-A

✓  
PROBLEMÁTICA E IMPLICACIONES DE LA FUNCIÓN  
DEL INSPECTOR ADMINISTRATIVO Y SUS  
RELACIONES JERARQUICAS

*EDITH HAYDEE BENAVIDES CORRAL*

TESINA MODALIDAD ENSAYO  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACION PRIMARIA

CHIHUAHUA, CHIH., NOVIEMBRE DE 1996



PN 16-X-97

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION**

Chihuahua, Chih., a 7 de Noviembre de 1996.

C. PROF. (A) **EDITH HAYDEE BENAVIDES CORRAL**  
Presente.-

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado "PROBLEMÁTICA E IMPLICACIONES DE LA FUNCIÓN DEL INSPECTOR ADMINISTRATIVO Y SUS RELACIONES JERARQUICAS", opción Tesina modalidad de ensayo a solicitud \_\_\_\_\_ del C. LIC. \_\_\_\_\_ CARLOS ARMENDARIZ GUTIERREZ, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

**ATENTAMENTE**  
**"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

  
**PROFR. JUAN GERARDO ESTAVILLO NERI**  
**PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**  
**DE LA UNIDAD 08A DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA**  
**NACIONAL.**



S. E. P.  
Universidad Pedagógica Nacional  
UNIDAD 08A 381  
CIHUAHUA, CHIH.

ESTA TESIS FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCION DEL

LIC. CARLOS ARMENDARIZ GUTIERREZ

REVISADA Y APROBADA POR LA SIGUIENTE COMISION Y JURADO DEL EXAMEN PROFESIONAL.

PRESIDENTE: LIC. CARLOS ARMENDARIZ GUTIERREZ

SECRETARIO: LIC. ARMANDO MONTOYA ESTRADA

VOCAL : LIC. MOISES VAZQUEZ RIVERA

SUPLENTE: LIC. LILIA ARMIDA REY VELO

CHIHUAHUA. CHIH., A 7 DE NOVIEMBRE DE 1996.

# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINAS</b>
INTRODUCCION.....	5
DESARROLLO.....	11
CONCLUSIONES.....	25
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	34
ANEXOS.....	35

## INTRODUCCION

Actualmente, la educación en el Estado de Chihuahua, atraviesa por una situación compleja, tanto para el personal docente, como para el personal administrativo y para todos los que de alguna manera se encuentran relacionados con el proceso educativo.

A partir de la problemática dada entre gobierno del Estado y la Sección Sindical 42, se marca una ruptura, en la cual para tener un “mejor” control de la educación, se crea el puesto de Inspector Administrativo (Supervisor), el cual en ese momento, fue crucial para la educación en el Estado de Chihuahua porque se llevaron a cabo una serie de prácticas de reordenamiento, cuando empieza a ejercerse ese “nuevo puesto”; consideramos que casi fue lo mismo que realizaba clásicamente un Inspector Escolar, salvo algunas variantes que serán mencionadas posteriormente en este documento, y que al mismo tiempo interesa, para este ensayo el que se sigan discutiendo.

La supervisión administrativa va más allá de un simple ejercicio de la administración. Tiene sus variantes importantes que pretendemos analizar en este estudio de una manera crítica. La imagen que se tenía del director sólo poseía un carácter jerárquico, hoy presenta características totalmente diferentes. Posiblemente, desde el punto de vista de un departamento de educación, la administración viene a ser un proceso de control sobre una serie de irregularidades las cuales, a través del tiempo en el ejercicio educativo, se venían dando frecuentemente y observables entre otras en las siguientes situaciones:

- 1- Plazas comisionadas.
- 2- Nepotismo.

3- Interinatos falsos.

4. Plantillas alteradas.

Después de un intento de reordenamiento educativo, es responsabilidad de la que escribe, estar frente a la ZONA XXXI, atender las necesidades de las siguientes instituciones escolares:

No.-ESC.	NOMBRE DE LA ESCUELA	TURNO
2014	<i>Carmen Romano de López Portillo</i>	<i>Vespertino</i>
2042	<i>Carmen Romano de López Portillo</i>	<i>Matutino</i>
2142	<i>Miguel Hidalgo y Costilla</i>	<i>Matutino</i>
2187	<i>Club de Leones</i>	<i>Matutino</i>
2215	<i>Club de Leones</i>	<i>Matutino</i>
2217	<i>Presidente Díaz Ordaz</i>	<i>Matutino</i>
2218	<i>Pascual Orozco</i>	<i>Vespertino</i>
2224	<i>Agustín Melgar</i>	<i>Matutino</i>
2330	<i>Agustín Melgar</i>	<i>Vespertino</i>
2464	<i>Venustiano Carranza</i>	<i>Matutino</i>
2536	<i>José Dolores Palomino</i>	<i>Matutino</i>
2235	<i>Club de Leones</i>	<i>Vespertino</i>
2294	<i>Unidad Proletaria</i>	<i>Matutino</i>
2542	<i>Dr. Ángel Castellanos</i>	<i>Vespertino</i>
2613	<i>Unidad Proletaria</i>	<i>Vespertino</i>
2653	<i>Revolución</i>	<i>Matutino</i>
2604	<i>Emiliano Zapata</i>	<i>Matutino</i>
2277	<i>Dr. Ángel Castellanos</i>	<i>Matutino</i>
I	<i>Centro Montessori</i>	<i>Matutino</i>
II	<i>Mi Mundo Feliz</i>	<i>Matutino</i>

Estos dos últimos centros educativos son de sistema particular. Las mencionadas escuelas con sus respectivos directores, técnicos, y algunas de ellas con director encargado, en la actualidad, la mayoría de ellos aceptan favorablemente la función del Inspector Administrativo, puesto en el que nuestra actividad no ha tenido la única finalidad de ser fríamente administrativa y siguiendo al pie de la letra la normatividad, por el contrario, se ha buscado que se de una relación de trabajo que se apoye en la confianza e interacción sana. En algunas ocasiones, es difícil establecer una línea divisoria entre la función académica y la administrativa, sin embargo, estamos a favor de la educación y no de un partido político o una delegación sindical. La principal preocupación radica sólo en la propia educación.

Las consideraciones que se hacen desde la función de la supervisión administrativa y la vinculación con el ámbito de la escuela primaria, pensamos que poseen algún material de reflexión interesante, ya que así como en un momento dado debe cumplirse ortodoxamente la normatividad, en otras, la función por el Inspector Administrativo va más allá de las simples verificaciones puesto que en algunos casos, intervienen los sentimientos, más que los razonamientos. Si bien, es cierto que en el proceso escolar, se va dando día con día una serie de cambios, debemos mencionar la importancia que ha llegado a tener el Inspector Administrativo, pues, es cierto que una sola persona no podría realizar todo el trabajo tanto el administrativo como el académico. La idea que en un principio se tuvo sobre el control total de la educación, se ha ido despejando poco a poco. Cuando se dio el proceso de selección de inspectores académicos mediante la mecánica de participación

voluntaria al boletín de zonas vacantes, fue muy gratificante ver cómo resultaban seleccionadas aquellas personas que en cierta forma se perfilaban como profesionales dinámicos y creativos. Desde un punto de vista real, esto fue un buen método de selección con resultados adecuados. Debe mencionarse de alguna manera, los desaciertos que llegaron a efectuarse dentro de la supervisión escolar, pues la imagen que se tenía, y el mismo poder que en un momento esto implicaba, daba pie para que el inspector de zona realizara y cayera en ciertas alteraciones de su función, ya que históricamente, los supervisores que llegaban a tener este nombramiento eran aquellas personas muy entregadas a las cuestiones político-sindicales y en algún momento miembros destacados de algún partido político. Es en este sentido que el supervisor llámese académico o administrativo, en la actualidad, tiene en cierta forma un perfil diferente, pretendiéndose cambios de actitud, e intentando, por otro lado, que el docente adopte una mejor actitud para su participación y concurso en convocatorias para lograr ascensos y reconocimientos.

La zona escolar es un ámbito importante de trabajo. Se constituye administrativamente por varias escuelas ( de 8 a 20) que son coordinadas por un supervisor. Los maestros de una zona, debido a la organización administrativa del trabajo, comparten varias actividades: concursos en donde todas las escuelas compiten entre si; reuniones de carácter técnico así como sociales; cursos de actualización; celebraciones de todo tipo de eventos, y realización de asambleas sindicales de delegación. En todos estos eventos, los maestros tienen posibilidades de frecuentarse y así tener la oportunidad de conocerse. En general, los maestros del subsistema estatal que coinciden en



una misma zona ya se conocen con anterioridad. Sus relaciones han sido logradas en diferentes momentos y ámbitos: en ocasiones, se conocen por ser del mismo pueblo, por haber trabajado algún tiempo en la misma escuela o zona o por relación familiar.

Las zonas escolares son reestructuradas con cierta frecuencia por motivos puramente administrativos o políticos; y esto permite una mayor posibilidad de relación entre los maestros.

En el mismo sentido operan también los cambios de escuela. Al principio del año escolar se realizan los cambios solicitados por los maestros y esto genera en las zonas un movimiento más o menos continuo de sus integrantes.

Algunas zonas son más estables que otras. Generalmente, las más cercanas a poblaciones grandes y con más antigüedad tienen menos movimiento de personal que las alejadas que cuentan con varias escuelas de nueva creación. Esto responde a la tendencia entre los maestros a “irse acercando” y mejorando sus condiciones de trabajo al llegar a una escuela ya constituida, algunas con prestigio y mayor comunicación.

Tanto la circulación como los intercambios continuos dentro de la zona escolar permiten ir fortaleciendo y ampliando una red de relaciones personales que suelen servir de base para el involucramiento de los maestros y la política sindical dominante.

Por lo anterior, el presente documento pretende que el lector obtenga cierta información para comprender la problemática que se le presenta al supervisor de la zona escolar y las mismas implicaciones de sus funciones. Las relaciones jerárquicas que puede tener con un grupo de personas como lo son Directivos y Personal Docente, se marcaran de acuerdo al perfil que tenga como ser humano.

Mediante la elaboración de este documento se intenta presentar alguna información detallada con respecto al pasado y presente en cuanto a la actividad de supervisión o inspección administrativa, buscando realizar un análisis sobre las consideraciones realizadas desde el punto de vista de la función de la inspección y vinculación que se tiene en el ámbito de los centros escolares.

Como ya se ha hecho una descripción indicativa en cuanto a la visión que se tiene del supervisor, se habrá de dar mayor información y elementos de juicio para lograr que se tenga un amplio panorama de su trabajo.

## DESARROLLO

A medida que se lleva a cabo la elaboración de este documento se intenta dar al lector fundamentos válidos para llegar a formar un criterio general de la supervisión, así como una serie de observaciones realizadas dentro de la función.

Tanto en el ámbito educativo como el administrativo, se genera información, ya sea del Departamento de Educación o de los mismos centros escolares, información que es necesaria para tramitar la documentación requerida para la inscripción, la certificación, el aprovechamiento, la deserción, los índices de reprobación, etc. Asimismo, corresponde al supervisor de velar que estos trámites se atiendan debidamente y a tiempo.

A continuación se presentan de manera global las funciones que corresponden a un inspector administrativo; a efecto de intentar algún nivel de comprensión.

1. Recabar las formas, los documentos y el material necesario para la operación de los procedimientos de inscripción, registro, acreditación y certificación y suministrarlos a los centros escolares: como lo son el formato de alta especificidad en el que se registra (sábanas de inscripción por grado), libros de asistencia y certificados.
2. Vigilar que las disposiciones anteriores se lleven a cabo en cada uno de los centros escolares: solicitando se entregue a la inspección datos concretos sobre la existencia de alumnos.

3. Integrar y concentrar la información relativa a lo mencionado en el primer punto; llevando a cabo la concentración de los datos por escuelas para poseer la información de zona.
4. Canalizar las solicitudes que lleguen a sus manos con el jefe superior inmediato, como lo son: certificados incorrectos, renunciación de personal, licencias médicas, permisos particulares, descuentos por inasistencias, actas administrativas, etc. Esta información deberá ser canalizada a los diferentes departamentos como lo es área de informática, administrativa, y al departamento de primaria, proponiendo al recurso sustituto.
5. Vigilar el cumplimiento de las funciones que tengan encomendadas el personal directivo; por ejemplo: la revisión de la planeación, libros del maestro, libros de asistencia, gestoría, e iniciativa propia.
6. Realizar el trámite de apertura o cierre de centros escolares; levantando el acta correspondiente (apertura o de cierre), y proporcionando el personal necesario para el funcionamiento del dicho centro, o bien ante el cierre buscar la reubicación de los maestros afectados.
7. Analizar las propuestas de organización y funcionamiento que surjan en los centros escolares; como lo es el plan de trabajo anual y otras propuestas.
8. Supervisar los planteles y notificar las irregularidades que detecte como la falta de algún maestro sin justificación y cubierta por alguien no autorizado.
9. Verificar que la integración de grupos y la asignación de profesores se realice conforme a las normas y lineamientos establecidos; esto es en cuanto al número de alumnos requeridos para la formación de grupos, con maestros que cuenten con el perfil requerido.

10. Analizar las propuestas de cambio temporal de horario de clases y tramitar la autorización; otorgando a los planteles la notificación por escrito y previamente autorizada por las autoridades competentes.
11. Difundir la normatividad de inicio de cursos y vigilar su cumplimiento; esto se llevará a cabo realizando jornadas de trabajo para la difusión requerida y así tener un amplio dominio de este documento.
12. Detectar y vigilar las necesidades de recursos humanos de los diferentes centros de trabajo, ya sea por aumento de la población escolar o permuta de algún elemento, detectar a tiempo los recursos faltantes.
13. Formular las propuestas de reubicación y mantener actualizadas las plantillas de los personales, mediante la supervisión continua de los movimientos que se den en la zona.
14. Vigilar que el personal docente y directivo cumpla con el perfil académico y curricular establecido por la S.E.P, mediante la revisión del expediente personal de cada uno de los integrantes de la plantilla.
15. Conciliar intereses entre el personal directivo y docente cuando se presenten dificultades en los centros escolares de la zona; intentar establecer el diálogo de concordancia entre los mismos, mediando la situación entre unos y otros.
16. Aplicar las sanciones administrativas: amonestación verbal o por escrito, levantamiento de actas, conforme a la normatividad establecida tanto al personal directivo como docente.
17. Analizar y promover las solicitudes en cuanto a necesidades de recursos materiales propuestos por los centros escolares, mediante una verificación personal efectuada en dichos centros.

18. Realizar las investigaciones indicadas por el jefe superior inmediato para darle la solución más favorable, mediante los resultados obtenidos de dichas investigaciones.

(Véase los formatos en los Anéxos).

Para que el trabajo del inspector administrativo sea favorable, es importante mencionar que cada uno de los participantes de la educación tiene una función específica la cual, en muchas ocasiones, va más allá de lo que en cierta forma es permitido. Ejemplo de ello es de que en la mayoría de las ocasiones el directivo de la institución se toma atribuciones que en cierta forma lo hacen parecer que todo lo puede, sin ajustarse a los lineamientos o a la normatividad, viendo esto desde el punto de vista del personal docente; y si se realiza un poco de investigación, se puede percatar de la existencia de fallas, sobre todo en las relaciones, pretendiendo ser el Director completamente autónomo, sin tomar en cuenta que dentro de los centros escolares debe formarse el Consejo Técnico de la escuela, dónde todos y cada uno del personal tiene determinada tarea asignada, teniendo al propio Director de la Escuela como Presidente del Consejo. Sólo en contadas ocasiones el Consejo Técnico puede tomar decisiones (cuando el director se encuentra fuera de la institución por diferentes causas, como lo puede ser gestoría, entrega de documentación, juntas de trabajo o de información en la misma inspección), pero encontrándose presente el director toma determinaciones que en ocasiones van en contra de lo que el personal cree conveniente.

Como se puede observar, el trabajo de un inspector administrativo se concentra casi exclusivamente en la supervisión de los centros escolares, trabajando con los maestros y directores de manera más o menos respetuosa.

Es importante mencionar que es muy común que se piense que en este puesto de inspector sólo se actúa conforme a una normatividad marcada y no con cierto grado de criterio para resolver problemas lo más favorablemente posible. Se encuentran en la actividad de la supervisión un amplio campo de acción, pero también una serie de problemáticas generadoras para la intención de elaboración del presente ensayo.

Los problemas detectados fueron relativos a:

- a) resistencia por parte de algunos maestros de aceptar plenamente su trabajo, ya que el maestro siente una carga excesiva de trabajo, puesto que se piensa que su función es meramente la de obtener buenos resultados de aprovechamiento del grupo atendido, sin tomar en cuenta que la información que se desprende del grupo a su cargo, puede ser determinante para proporcionar resultados satisfactorios;
- b) fallas graves en la comunicación, como por ejemplo: **desinformación de los directivos hacia el inspector, entrega a destiempo de la documentación requerida, encubrimiento de faltas y retardos injustificados, desconfianza por temor de la sanción, prepotencia en los centros de trabajo por parte del directivo, sobreprotección a determinados miembros del plantel, e inscripciones selectivas.**

Esto sucede normalmente porque el inspector administrativo carece de tiempo suficiente para supervisar todas y cada una de las 21 escuelas de la zona escolar, y resulta prácticamente imposible realizar esta supervisión día con día. La idea fundamental es que los reportes lleguen del directivo hacia la inspección, y si se hace este tipo de recorridos lo más frecuentemente posible,

será demasiada la carga de trabajo en un momento dado para el inspector, aunque es su deber; como ya lo señalamos:

- a) recabar las formas necesarias para la tramitación de documentos ya sean de recursos humanos o materiales,
- b) integrar y concentrar la información de cada uno de los centros escolares,
- c) hacerla llegar a los jefes inmediatos superiores, como lo son Jefes de Departamento, Jefe de la División (en este caso Primarias, que tiene a su cargo todo el estado de Chihuahua) Jefe del Área Administrativa, y actualmente el Jefe de el Área.

Como lo marca la normatividad, en todo lo anterior debería darse información al inspector pero debido a estas fallas humanas no se lleva a cabo en forma normal, sobre todo por algunos miembros del Consejo Técnico de Directores, por creer que la función desempeñada por un inspector administrativo es meramente administrativa, ignorando así que la persona que ocupa este puesto tiene bien en alto su vocación de la docencia, y ha formado parte del personal docente de diferentes centros escolares. Asimismo, el inspector administrativo conoce de antemano los problemas fundamentales que la base del sector magisterial encuentra en las relaciones con los directivos. Es difícil creer que un simple cambio de nombramiento puede afectar nuestra ideología, nuestro criterio y en ocasiones nuestra vocación de docente, y nos haga olvidar por completo aquellas críticas y quejas que solíamos hacer de otros que ocuparon puestos similares.

Es por lo anterior que una servidora comprende los problemas a los que se enfrentan los personales de las 21 escuelas a su cargo, en la zona XXXI, y



que lo conforma una plantilla de 288 elementos, constituida por maestros de tiempo completo, personal de apoyo, y maestros especiales.

En un amplio sentido de supervisión y buscando explicar la relación Inspector-Director-Personal Docente, se ha venido haciendo hincapié en que estas relaciones se deben dar de una manera agradable y perfectamente entendible, comprendo la situación del docente. Según la Psicología, en cuanto a vínculo y comunicación, se requiere de una integración del pensamiento, la acción y el sentimiento para que se dé la relación de grupo; y es ahí donde me corresponde buscar que resulte esta relación. Es difícil penetrar en los grupos tan compactos como lo son los centros de trabajo. La noción del vínculo es uno de los aportes fundamentales, y al hablar de ello, me refiero a una estructura de relación en la que interactúan dialécticamente dos sujetos. Este vínculo es siempre un vínculo social por el que cada sujeto de la relación pone en juego toda una historia de vínculos pasados o presentes determinados a un espacio y tiempo. Precisamente esta historia de vínculos, en algunas ocasiones, hace que la relación o vínculo y comunicación con el grupo de 21 directivos que pertenecen a la Zona XXXI correspondiente a mi supervisión, sean un tanto difíciles las condiciones para realizar un trabajo realmente óptimo, por tener en el pasado cierta imagen del supervisor como una persona que todo lo podía, lo solucionaba y lo ocultaba.

Ante cada encuentro, contacto o acercamiento corporal con el otro, se despierta en nosotros, bien una actitud de acercamiento (aceptación) o de alejamiento (rechazo) que pauta el inicio de desarrollo del vínculo y que se trae a cuenta nuestra propia verticalidad, determina también nuestra

posibilidad de aprendizaje. Pichón Rivière dice que la ecología humana interna que contempla la interacción del hombre con su medio ambiente, su hábitat, abarca no sólo los vínculos y el ambiente físico sino también la relación con objetos inanimados. Fue muy notorio que en el inicio de mi función fue realmente difícil que se diera el vínculo y la comunicación, pero a medida que fue pasando el tiempo, se fue dando esta relación, primero de trabajo y después cultivar las relaciones humanas, puesto que para ello habría de conocer las situaciones específicas de casi cada uno de los 288 docentes que pertenecen la zona. Asimismo, un vínculo es como un proceso estructurante continuo donde la experiencia con el otro lo va modificando y donde cada resolución particular de situaciones podrá ratificar o rectificar aquellas experiencias primarias del sujeto.

Se dice también que el vínculo es tripersonal porque opera, se vehiculiza por un tercero, que en este caso, pasa por el lenguaje o el código común que permite la comunicación y el intercambio o por las experiencias propias y previas que matizan el desarrollo del vínculo.

Dependiendo de la disponibilidad que se encuentra en los centros de trabajo, será la eficiencia del trabajo administrativo, no sin antes realizar ese vínculo y esa comunicación, primero con el directivo, en juntas de trabajo, y después con el mismo personal de la institución, a través de visita continua al mismo, de diálogo con los personales, buscando que se de el vínculo de comunicación y comprensión, identificación y confianza; y a la vez realizar la misma supervisión que corresponde como parte de mi función.

Veamos también cómo es importante mencionar el concepto de autoadministración que la burocratización es una teoría organizativa especialmente aplicable a las necesidades de empresas grandes y complejas que sirven a un gran número de clientes, esto ajustado a los centros de trabajo se refiere a la misma organización en la cual la empresa es la escuela y los clientes son los alumnos, pero cuando se ajusta al tema de este ensayo se habla de que la empresa o patrón son las autoridades y los clientes son todos los maestros.

La opinión que se tiene hoy en día sobre las organizaciones representa, en líneas generales una especie de síntesis de los conceptos que fueron acuñados hace tiempo, el de la organización formal e informal. Hemos pasado en lo que va del siglo por algunos períodos identificables en los que han surgido ideas totalmente diferentes sobre lo que son las organizaciones y sobre cómo deben ser administradas. Parece claro que hoy vivimos en circunstancias diferentes siendo una característica especial del mismo el que, más de un franco rechazo de todo lo que le ha precedido, representa una mezcla o síntesis de importantes conocimientos del pasado y de las nuevas concepciones y apreciaciones del presente.

Al hablar acerca del papel y del entrenamiento de los administrativos se ha sugerido antes que las decisiones que podrían designarlo únicamente como administrativo son aquellas que se refieren al proceso de la toma de decisiones, es decir, que tales decisiones no determinen en contenido de trabajo de la organización, sino de qué manera la función dictaminadora ha de ser situada e influida en esa organización concreta.

Decir que es preciso tomar decisiones administrativas no quiere decir que la persona a la que se designa como administrativa únicamente pueda tomar esas decisiones, si es o no deseable que existan funcionarios cuyas tareas se encuentren confinadas dentro de tales límites, no es ciertamente una descripción exacta de las organizaciones administrativas que existen.

En casi todas las organizaciones el administrativo tiene la responsabilidad no sólo de establecer y mantener la estructura organizacional, sino de también tomar algunas decisiones más amplias e importantes pertinentes al contenido del trabajo de la organización. El administrativo superior tiene una responsabilidad considerable referente a las decisiones en que deberían aplicarse los esfuerzos de la organización, la responsabilidad de formular los objetivos de la organización dentro de los límites de sus facultades directivas, es decir aquellos valores que servirán de guía en las decisiones tomadas en los niveles más abajo de esa organización.

Así pues, debe interpretarse con cautela considerable la afirmación de que a medida que se suba en jerarquía las obligaciones administrativas vienen a ocupar más tiempo del administrativo y las obligaciones técnicas menos. No es cierto si se toma el término “obligaciones administrativas” para referirse únicamente a las funciones más amplias que incumben al administrador se consideran como obligaciones administrativas.

Es por ello que la función del docente marca una gran diferencia en cuanto a la actividad académica con relación a la del administrativo, aún cuando sea realmente poca la participación que éste último tenga, su

participación en este aspecto es básicamente manejar sólo lo referente a boletas, registros de asistencia, evaluaciones, lector óptico, formato 911.3 inscripciones, todo esto en determinados períodos del ciclo escolar. La falta de organización de algunos maestros docentes en cuanto al área administrativa retarda muchas veces a la entrega a tiempo de determinados documentos.

¿Qué diferencia existe entre esas funciones administrativas y las funciones técnicas de los niveles inferiores de la jerarquía?

Simplemente que las decisiones de contenido del administrativo superior se refieren a las decisiones del administrativo inferior, a las finalidades y a los procesos generales. Podría decirse que las finalidades del administrativo inferior corresponden a los procesos del administrativo superior. Es por ello que el maestro docente se sentirá agobiado en estos momentos del ciclo escolar, dejando en última instancia el trabajo administrativo que pasará a un segundo plano para dar paso a la actividad fundamental que será la de elevar el nivel académico de sus alumnos. Cuando esto sucede y el docente se retrasa en sus responsabilidades, desencadena una serie de retardos que van en repercusión de la institución a la cual está adscrito y en consecuencia la zona escolar a la cual pertenece.

Es aquí donde jerárquicamente corresponde al directivo de la institución tener el control debido sobre la responsabilidad de entrega a tiempo de la documentación requerida por el inspector administrativo. Indiscutiblemente, la jerarquía juega un papel fundamental en este sentido, pero no se puede dejar pasar de largo que humanamente corresponde atender

las necesidades que el docente requiere para la realización de sus actividades, llámese académicas o administrativas.

Es importante manejar ciertos elementos como lo son: planificar, organizar, ordenar, coordinar, y controlar, tomando en cuenta que existen la flexibilidad y el sentido humanista; estos procesos se desarrollan igualmente en empresas particulares, instituciones gubernamentales y otros aspectos de la organización de la vida. Se debe mencionar que el aparato burocrático debería ser muy impersonal reduciendo al máximo los factores individuales, irracionales y emocionales, dejando en libertad para trabajar con la menor fricción o perturbación posible. Si se analizan algunos principios de administración como son los siguientes:

- a) Una distribución basada en la especialización funcional.
- b) Una jerarquía de autoridad bien definida.
- c) Un reglamento que abarque los derechos y deberes de los empleados.
- d) Un sistema de procedimientos para resolver los problemas de trabajo.
- e) Impersonalidad en las relaciones interpersonales.
- f) Selección y promoción basadas sólo en la competencia y méritos académicos.

Esto aplicado a la educación nos da una imagen muy clara del seguimiento que debería darse según el modelo burocrático en cada centro de trabajo, zona escolar, o en el mismo departamento de educación.

La situación es la típica y tradicional en la que se enseña la administración que está basada en los siguientes puntos de vista tradicionales:

1. El administrador de cualquier organización debe tener un alto nivel de conocimientos técnicos del campo o área que maneja: para dirigir con éxito una escuela elemental, se supone que el director tiene considerable conocimiento sobre la enseñanza de los niños.
2. Todo lo que abarca el arte o la ciencia de la administración se aprende y se enseña mejor con la dedicación práctica en situaciones específicas.
3. La administración, como conjunto de prácticas y conocimientos, no es una disciplina académica ni tampoco una profesión.

Estos modos de ver van evolucionando lentamente, no sin dejar cambios fundamentales que han producido ya transformaciones y presagian otras mucho mayores, en la práctica de la administración, dentro y fuera del campo educativo.

De estos modelos presentados en el presente documento tendremos que hacer las reflexiones necesarias y ajustarlas a las condiciones que prevalecen dentro del sector educativo.

Según nos marca la Psicología que el hombre como un ser que, siendo producido por un determinado orden, se opondrá a la vez a éste, hace comprender de alguna manera la forma de actuar de los sujetos que de forma directa intervienen en la inspección administrativa, como lo son el grupo de directores, personales docentes de algunos centros de trabajo y del mismo supervisor que realizan la función de la mejor manera posible, pero actuando como humanos en las condiciones que se presentan de acuerdo a su función.

Pero es entendible perfectamente el proceder y las reacciones que en su momento se presentaron, y que aún cuando costó mucho trabajo se logró que se diera el vínculo de comunicación, para lograr que sobre la marcha se observara esta postura y en un momento determinado llegara a cambiar un tanto este concepto.



## CONCLUSIONES.

Conforme a lo ya analizado en este documento surgen , algunas reflexiones que deseo privilegiar:

Los niveles de comprensión de la relación inspector-director como se ha analizado aquí, resulta una tarea compleja y siempre polémica. Sin embargo, debe continuarse en la búsqueda del mejoramiento de un vínculo de comunicación e interacción que se desprende de este fenómeno de “relación jerárquica”. Ese vínculo de comunicación lo obtendrá el supervisor en la medida en que conozca a fondo el trabajo realizado por el director en cada uno de los centros de trabajo, que en la mayoría de los casos es muy bueno puesto que tiene experiencia ya de años en el mismo, y marca la pauta en cuanto a la función que desempeña. Es por ello que el supervisor antes que acatar la normatividad al pie de la letra tendrá que darse a la tarea de consensar con el personal docente en cuanto al desempeño del directivo, de acuerdo a ese consenso y el criterio propio, profundizar y tomar un parámetro referente a esa función.

Cuando el supervisor aclara un tanto el criterio orientador y se da la relación basada en el camino ya cursado, se mejorará la comunicación y comprensión. Ahora bien, el directivo se podrá formar un criterio preliminar del supervisor en tanto no sea observable el desempeño del mismo, es precisamente en este aspecto que el directivo puede resistirse. Cuando el grupo o equipo de trabajo es muy compacto se hace un tanto difícil su integración si el supervisor lo intenta de buenas a primeras sin un previo modelo de lo que en si es el equipo al que desea penetrar; esta entrada se verá

afectada , mas cuando se intenta de una manera cuidadosa, cautelosa y amable, analizando los modelos de conducta por la cual están regidos este grupo o equipo de personas, el proceso de integración se irá dando paulatina y gradualmente.

De manera personal, hasta este momento, podría mencionarse que ya se logró tras diez meses de trabajo continuo y una relación personalizada con cada uno de los 21 directores, hasta cierto grado con los personales de cada uno de los centros de trabajo, inclusive con los personales de apoyo como lo son: secretarias y trabajadores manuales; en donde existe ya una identificación plena y continua, expresando todo ello una realización del trabajo de manera más eficiente.

En cuanto al concepto de la política que ha manejado la actual administración con referencia al sector magisterial se ha de reflexionar sobre el esquema utilizado y llevado a cabo durante estos tres años de ejercicio en el poder, que el ejecutivo se confirió derechos como lo fue el nombramiento del puesto de Inspector Administrativo, con la intención de vigilar cercanamente la labor del docente y directivos de los centros de trabajo, hasta cierto punto de una labor sindical, con la cual no comulga del todo. Así mismo y confiando ampliamente en la información que se otorga, y sin hacer ningún análisis sobre el tipo de profesionales que instalan en esa función, se da este nombramiento. Sin embargo, falta mucho trabajo por realizar puesto que se requiere no sólo de tener cierto perfil académico y determinada experiencia en cuestiones político-sindicales, sino es necesario que se lleven a cabo cursos de capacitación tales como: Relaciones Humanas, Gestión Escolar,

Administración, por mencionar algunos, ya que los modelos con que se cuenta actualmente resultan ser demasiado deficientes, o carentes de elementos.

Debido al tan mencionado “Reordenamiento Educativo” con el cual estoy de acuerdo que se llevara a cabo, puesto que era necesario para atacar con una serie de irregularidades que se daban en el sector magisterial, pero con el cual nunca me pareció que fuera la mejor manera de hacerlo ya que se deterioró la imagen de todos los maestros sin que la base tuviera nada que ver con los manejos que llevaban a cabo los dirigentes o los altos mandos, sin embargo este movimiento se llevó a cabo de una manera bastante arbitraria, y además crea en la base magisterial desconfianza, temor y coraje, y porque no decirlo hasta agresión por algunos elementos por demás apasionados en contra de las personas que realizan la función de supervisión sin tomar en cuenta que se trata de propios compañeros hasta ese momento, de la noche a la mañana se cambia radicalmente de categoría, pasando por alto la antigüedad de otras personas que posiblemente acariciaban la idea de llegar a ocupar ese puesto.

El hecho de adquirir cierta jerarquía en el sector magisterial o en cualquiera de las profesiones que se desempeñen, no es fácil ya que somos muy dados a que nos dé el efecto del ladrillo.

Es realmente difícil sopesar los contratiempos que se presentan sin enfadarse o sin tomar en cuenta que es ahí mismo donde se requiere de toda la sencillez para asimilar los problemas que se debaten, tanto por el director como por cualquiera de los integrantes de las plantillas de personales. Se

requiere de soluciones reales, rápidas y concretas, pues como antes se mencionó, se trabaja con humanos y no se puede, sólo desde el escritorio, resolver los problemas; se tendrá que presentar personalmente el supervisor para comprender la problemática existente y en el momento requerido .

Esto, en la mayor parte de las ocasiones, se dificulta puesto que el número de escuelas supervisadas y la distancia que existe entre ellas resulta maratónico visitarlas todas con regularidad. Así mismo considero que sería muy conveniente que se llevara a cabo una re zonificación para así concentrar los centros de trabajo de determinado sector en una Zona escolar, y que a la vez se encuentren relativamente cerca, para perder el menor tiempo posible en el traslado, tanto del directivo que se dirige a la inspección como del supervisor hacia las escuelas, ya que esto en ciertos momentos se presta para que el Director (por ser el gestor del centro de trabajo y cuando se tienen juntas de trabajo), aprovecha la oportunidad para no presentarse a su trabajo sin haber terminado su jornada y resolver a tiempo los problemas que se puedan presentar .

Debido a la misma situación geográfica es que se presentan características diferentes en cuanto a población escolar, personal docente, de apoyo y especial, esto hace difícil el acceso inmediato a cada uno de los centros de trabajo , y llegan a sentir que existe cierta marginación por la falta de atención continúa del supervisor, pero se tendría que dedicar un día exclusivamente para realizar este recorrido. Claro que esto no es una generalidad, por esta razón es muy importante la re zonificación, para así lograr optimizar el trabajo referente a la información de documentación

requerida y también que el mismo supervisor realice sus actividades de una manera más confiable y eficaz.

Es importante hacer hincapié en la necesidad de capacitaciones constantes y oportunas, no sólo el tan mencionado curso de Planeación Neurolingüística, que para algunos es maravilloso, funcional y necesario, sino otros más para sensibilizar a aquellos que de alguna manera se le sube el puesto. Las autoridades también requieren de ello y así sintonizar el mismo canal del maestro de grupo que atiende las necesidades más elementales del niño con problemas de aprendizaje por una serie de causas; así como el mismo jefe de departamento que se encuentra agobiado por una problemática de tipo político-sindical, y trata de resolver situaciones que son muy difíciles de comprender para él, simple y sencillamente, por no ser maestro de vocación, ya que observa la problemática desde un plano totalmente diferente, puesto que no siente ni piensa como profesor, y por ende intenta solucionar dicha problemática encausándola a ámbitos distintos.

La educación no es una empresa en la que se manejen solamente números y conceptos, sino que es tan importante que se tiene que actuar sensitivamente y que sólo realizando una verdadera calidad en la misma, un pueblo podrá lograr salir adelante.

Esta calidad educativa de que tanto se nos ha hablado en los últimos tiempos, está dejando mucho que desear, ya que sin mandar a tiempo a los maestros a sus plazas, y sin hacer una programación adecuada, esto no se podrá dar, según las necesidades de los centros de trabajo.

Por otra parte, tampoco se entregan a tiempo los pupitres, que ya existen en las bodegas, ni los materiales necesarios para un óptimo desarrollo de la educación, esto demerita bastante la función educativa y no se logra esa tan mencionada calidad total.

El desempeño de un supervisor administrativo se ve afectado, pues el director se queja directamente con él de todo lo que se carece y requiere la atención personal y una solución favorable y rápida. También en ese aspecto se deberían realizar capacitaciones a todos los involucrados en el proceso educativo puesto que se requiere de ello para elevar el nivel realmente de la educación, la cual se engrandece con el trabajo del maestro. Sin embargo, este último requiere de apoyos, materiales, ya que la mayoría de los casos, trabaja sólo con mucha creatividad y vocación, logrando así culminar un ciclo más de su carrera como docente.

Las funciones que anteriormente realizaba el inspector escolar se veían caracterizadas por una serie de situaciones que lo llevaban a realizar un trabajo no de todo satisfactorio, ya que por tener a su cargo tanto lo académico como la administrativo, era demasiado volumen de trabajo, y esto no le permitía ser más eficiente.

Actualmente, con el modelo burocrático que se presenta, se intenta hacer una marcada división en el poder y funciones, que desde algún punto de vista son funcionales, para el modelo de descentralización, pero si se analiza a fondo, no es de todo cierto que sea así.

La descentralización del poder no viene a ser, desde mi punto de vista, más que una necesidad de la administración para restarle autoridad al órgano sindical con el cual se tuvo tantos problemas, y esa misma autoridad que el sindicato ejercía en la base. Manejar las situaciones como si fuera directamente quién soluciona los problemas de la base, dando los cambios que requieren, o permutas que se presentan directamente en el departamento sin que tenga mucho que hacer la fracción sindical, sólo es para ejercer la autoridad haciendo al margen a la organización sindical.

Ahora, con el “Reordenamiento Educativo” se generan una serie de problemáticas y desconfianzas laborales, y si el maestro se dirige a su sindicato, este no podrá ejecutar resoluciones, sino hasta que sea el mismo departamento quién lo realice.

De esa manera al nombrar al supervisor administrativo se logra captar la información directamente por ese conducto y serán estos, los que ofrezcan soluciones rápidamente. La selección del Inspector Académico es un mecanismo que de alguna manera funciona y si se desea ser honesto también el Inspector Administrativo debería de pasar por algo similar para tener la confianza de que las personas serán realmente las indicadas para ocupar dicho puesto.

En cuanto a las fallas más graves que se tiene con respecto a la desinformación de directivos, habremos de hacer hincapié de que para que ello no se de, tendrá que darse realmente la comunicación sin pensar estos que

la figura jerárquica que representa el inspector administrativo es meramente eso.

El encubrimiento, la desconfianza, la prepotencia, y la misma sobreprotección son situaciones que a lo largo de la historia se han venido presentando, pero está en nuestras manos evitar que se siga cayendo en ellas, para así lograr la tal anhelada calidad educativa.

Mis puntos de vista con respecto a la contribución que el supervisor tendría en relación a la calidad educativa son:

- Atención directa a las necesidades de los centros de trabajo por parte del Departamento de Educación, ya que en el mismo no se atienden las peticiones que éstos hacen (como son escuelas que cuentan con edificios deteriorados por ser muy viejos y falta de mantenimiento).
- Motivar al maestro frente a grupo con estímulos como los son los reconocimientos y que tengan valor escalafonario.
- Promover la relación directa de las autoridades hacia los centros de trabajo para que se conozcan las condiciones de los mismos.
- Buscar los apoyos didácticos requeridos para el mejor funcionamiento de los centros de trabajo.
- Realizar jornadas de trabajo en las cuales se promueva la calidad educativa, por ejemplo, cursos de actualización y superación personal dirigidos a la base magisterial.

Finalmente, deseo expresar que uno de los efectos de desarrollo de esta investigación me permite hoy, visualizar con mayor claridad la función del Inspector Administrativo y la complejidad que se desprende al intentar convertir a la realidad en un modelo de aplicación.



Queda al futuro inmediato el establecimiento de mejores condiciones para la comunicación entre los sujetos involucrados en le proceso educativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BOHOSLAVSKY, Rodolfo. "Psicopatología del Vínculo profesor-alumno; el profesor como agente socializante", en. Raquel Glazman (Comp.) *La Docencia, entre el Autoritarismo y la igualdad*. De. SEP, El Caballito. México, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. "Modelo Burocrático de Organización" : *Introducción a la teoría de la Administración*. México. McGraw-Hill, 1990. pp.305-342. En: *Antología Grupos en la Escuela*. U.P.N. 1994.

ETKIN, Jorge & L. Scharstein. "Concepto de Autoorganización" en: *Identidad de las Organizaciones*". Buenos Aires, Paidós 1992, pp. 57-66.

GOBIERNO DEL ESTADO, Dirección General de Educación Y Cultura. *Manual de Recursos Humanos (Personal Magisterial)*. Chihuahua, Chih. México. 1996.

TUÑÓN, Esperanza. *Documento de Trabajo, Vínculo México*. Ed. Mimeo Talgo, 1993. pp. 1-10