



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO**

***CONFRONTACIÓN ENTRE LA CUESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y LA FUNCIÓN TÉCNICO
PEDAGÓGICA DE DIRECTOR.***

Juan Manuel González Ramírez

México D. F.

2001.

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO**

***CONFRONTACIÓN ENTRE LA CUESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y LA FUNCIÓN TÉCNICO
PEDAGÓGICA DE DIRECTOR.***

***Tesina que para obtener el Título de
Licenciado en Educación Primaria***

***Presenta :
Juan Manuel González Ramírez***

México D. F.

2001.

DEDICATORIAS

A ti Señor:

**Porque hasta hoy me das la inmerecida
bendición no sólo de seguir con vida,
sino de poder alcanzar todas las metas
que en tu Santo Nombre me he propuesto,
Gracias mi Dios Eterno.**

A ti Mary, mi amor:

**que has sabido amarme incondicionalmente,
soportando mis fallas y limitaciones, estando
siempre aquí junto a mí, gracias por tu amor.**

A mi hijos:

**Que siempre han sido el motivo
para querer ser un mejor padre,
Director y persona. Les amo con
todo mi corazón.**

A ti Liz, mi chamaquita:

**Que con tu llegada nos has llenado
una vez más la vida, con tu amor
que palpita cada día en nuestros
corazones.**

A mi Mamita amada:

**Que siempre has estado junto a mí
cada momento de mi vida, amándome
como sólo tu lo sabes hacer,
gracias por todo. Te amo.**

A la memoria de mi Padre:

**Mi viejo querido, que cada día me
enseñaste a ser y a dar lo mejor
de mí. No sabes como te extraño.**

A todos mis hermanos:

**Que con su ejemplo me han enseñado
a trabajar para hacer de nuestro país
el México que queremos para nuestros hijos.**

Índice

| | Pag. |
|---|-------------|
| <i>Introducción</i> | 8 |
| | |
| <i>1. LA NORMATIVIDAD EN EL TRABAJO DIRECTIVO</i> | |
| 1.1 Definición de Director y su función directiva | 10 |
| 1.2 Ley general de educación + Artículo 22 | 11 |
| 1.3 Reglamento Interior de la Secretaria de Educación Pública + Artículo 20 .. | 12 |
| 1.4 Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP + Artículo 25 | 13 |
| 1.5 Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia + Artículo 37 | 14 |
| 1.6 Acuerdo Número 96 + Artículo 16 | 14 |
| 1.7 Acuerdo Número 200 | 15 |
| 1.8 Manual Técnico-Pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria | 16 |
| 1.9 Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación Primaria 2000-2001 + Apartado V | 18 |
| 1.10 Carpeta única de información, director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. + Programa de simplificación administrativa escolar .. | 21 |
| 1.11 Nuestro compromiso por una nueva escuela urbana + Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal | 22 |
| 1.12 Programa de Escuelas de Calidad | 24 |
| | |
| <i>2. EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA</i> | |
| 2.1 Propósito del puesto directivo | 25 |
| 2.2 Perfil del puesto | 26 |
| 2.3 Materia de planeación | 27 |

Pag.

| | |
|---|-----------|
| 2.4 Materia Técnico-pedagógica | 28 |
| 2.5 Materia de organización escolar | 31 |
| 2.6 Materia de control escolar | 33 |
| 2.7 Materia de Supervisión | 34 |
| 2.8 Materia de extensión educativa | 35 |
| 2.9 Materia de servicios asistenciales | 37 |
| 2.10 Materia de recursos humanos | 38 |
| 2.11 Materia de recursos materiales | 39 |
| 2.12 Materia de recursos financieros | 40 |
| 2.13 El liderazgo ejercido por el director | 41 |
| 2.14 El director frente a las relaciones humanas | 43 |
| 2.15 El director como motivador del trabajo escolar | 45 |

3. LA PROPUESTA PARA ELEVAR EL NIVEL EDUCATIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Programa escuelas de calidad | 47 |
| 3.2 La Gestión Escolar | 51 |
| 3.3 El Proyecto Escolar | 55 |
| 3.3.1 Qué es el proyecto escolar | 56 |
| 3.3.2 El diagnóstico | 56 |
| 3.3.3 Los objetivos | 57 |
| 3.3.4 Los recursos | 58 |
| 3.3.5 Las estrategias | 58 |
| 3.3.6 Las actividades | 59 |
| 3.3.7 El cronograma | 59 |
| 3.3.8 La evaluación | 59 |

Pag.

| | |
|---|-----------|
| 3.4 La tarea del Director | 61 |
| CONCLUSIONES | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA | 68 |
| ANEXOS | |
| * Anexo 1, Mensaje de la Subsecretaría de Servicios Educ. para el D.F. | 70 |

I N T R O D U C C I Ó N

Este trabajo tiene como propósito, *distinguir y confrontar la contradicción entre la cuestión administrativa y la función técnico-pedagógica que el director de la escuela, enfrenta en su quehacer cotidiano.*

Lo anterior se debe a que en su práctica habitual, el directivo se ha convertido en un elemento administrativo, encargado del llenado de todo tipo de documentos solicitados por las diferentes instancias; y ha dejado de lado su responsabilidad académica, que de acuerdo a la normatividad vigente debe tener un papel sustancial.

El impulso de la labor técnico-pedagógica, tiene implicaciones muy importantes, ya que el papel jugado por el director en este sentido, determina en gran medida el impulso de las estrategias para innovar la práctica docente y el trabajo en equipo, el asesoramiento a los profesores de grupo, el seguimiento de los acuerdos, la oportuna resolución de la problemática presentada, la detección y satisfacción a las necesidades de la escuela y la adecuada instrumentación de tácticas para involucrar significativamente la participación de los padres de familia, entre otros.

Para el autor de este trabajo no sólo es importantísima, incluso imprescindible la función técnico-pedagógica que el director debe desarrollar al interior de la escuela a su cargo, cimentada en todo el esquema educativo normativo. Pero la permanente y progresiva carga administrativa, prácticamente nulifica los tiempos disponibles para el desarrollo de este trascendental encargo.

Con el propósito de hacer accesible la fundamentación del presente trabajo, su contenido se divide en tres capítulos. En el primero se muestra un esquema normativo en orden jerárquico de los documentos que rigen el servicio educativo y por ende la función directiva escolar.

En el segundo capítulo se considera la función del director, desde el perfil que debe cubrir para ocupar el puesto, el desarrollo de las diez materias que se consideran para su función; y la actitud que debe asumir frente a su propio liderazgo, las relaciones humanas al interior de la comunidad educativa y su papel como motivador de la tarea escolar.

En el tercer capítulo se desarrolla la más reciente propuesta que la S.E.P. plantea para elevar la calidad de los planteles: consistente en el Programa de Escuelas de Calidad, cuyo desarrollo requiere redelinear la gestión educativa, la instrumentación del proyecto escolar como alternativa de trabajo y la tarea que el director debe realizar bajo esta perspectiva.

Quien escribe, sostiene la necesidad en la redefinición de la función del director, a fin de brindarle los apoyos y estímulos que requiere y por otro lado descargarle de la función administrativa, a fin de que pueda desarrollar real y trascendentalmente la tarea técnico pedagógica que le ha sido conferida al designarlo como responsable de la escuela.

1. LA NORMATIVIDAD EN EL TRABAJO DIRECTIVO.

En este capítulo se pretende establecer de manera general, los aspectos considerados en la normatividad vigente que rigen tanto el aspecto administrativo como la función técnico pedagógica del director en su respectivo ámbito de responsabilidad. En los siguientes capítulos se abordará de manera puntual el propósito de su figura, el perfil requerido para su desempeño, los diferentes rasgos y actitudes que debe considerar en su desempeño; y por otro lado la gran contradicción que existe en la realidad cotidiana del quehacer directivo frente al plantel a su cargo.

1.1 En primera instancia se define la función del director con base en el *Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria*:

“En la fase de dirección el director debe tener presente que el propósito de la misma es ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.”¹

¹ S.E.P. Manual Técnico Pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria. p 15.

Es importante mencionar que el director requiere vislumbrar el paralelismo que guardan sus funciones con las referentes a su personal docente, a fin de posibilitarle el ofrecimiento de sugerencias técnico-pedagógicas que le faciliten llevar a cabo un conveniente progreso en el trabajo con el plan y programas de estudio, proponer e instrumentar la creación de proyectos de apoyo, así como el óptimo desarrollo del proceso de evaluación del aprendizaje.

Es importante dimensionar los alcances de cómo **debe el director** “ejercer la autoridad conferida por el puesto”, tomando como referencia los aspectos normativos vigentes, y por otro lado el cómo realiza su función en la vía de los hechos. Lo anterior debido a que de acuerdo al Manual citado, el ejercicio de la autoridad del director, debe ir enfocado hacia la orientación permanente a los maestros a fin de lograr los objetivos planteados para la escuela; pero conforme a la práctica cotidiana esta función total es la que menos realiza por centrar su atención en otros asuntos prioritarios fundamentalmente de orden administrativo.

1.2 Uno de los máximos documentos normativos que marcan los criterios generales del Sistema Educativo Nacional es la **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN** en cuyo artículo 22 menciona:

“Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones, los trámites y procedimientos, con objeto de simplificarlos, de reducir las cargas administrativas de los maestros, de alcanzar más horas efectivas de clase y, en general, de lograr la prestación del servicio educativo con mayor pertinencia y de manera más eficiente.”

En las actividades de supervisión las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente.”²

Como puede observarse se establece como disposición el hecho de que las distintas autoridades educativas deben revisar trámites y procedimientos con la finalidad de reducir los trámites administrativos, así como priorizar los aspectos técnicos a las cuestiones de tipo administrativo.

De acuerdo a la experiencia de quien escribe, puede señalarse el hecho de que en lo que se refiere al trabajo de los maestros de grupo; en efecto, en los últimos ciclos escolares se ha reducido el número de actividades administrativas. No así en el caso de los directores, ya que contrariamente, a éstos se les ha dado año con año un aumento permanente en los requerimientos burocráticos, siempre con la consigna de ser urgentes y con la constante advertencia de que en caso de no cumplir en tiempo y forma, se recibirá la sanción correspondiente.

1.3 El **REGLAMENTO INTERIOR DE LA SEP** en su artículo 20 establece:

“Corresponde a la Dirección General de Educación Primaria (ahora Coordinación Sectorial de Educación Primaria):

- VI. Diseñar y desarrollar, de acuerdo con los lineamientos aprobados, programas para la superación académica del personal directivo de plantel y docente de la Secretaría que imparta este tipo de educación;”³

De acuerdo a este documento normativo es competencia de la ahora Coordinación Sectorial de Educación Primaria, implementar estrategias que

² Quiles Cruz, Manuel “Ley General de Educación” citado en Antología de documentos normativos para el profesor de Educación Básica. p 52.

³ Quiles Cruz, Manuel. Ibidem. “Reglamento Interior de la S.E.P.” p 104.

permitan el mejoramiento profesional del personal directivo. Aunque cabe señalar que en la vía de los hechos, la oferta es mínima, poco accesible y en muchas ocasiones no responde a los requerimientos prácticos.

Los cursos dirigidos a directores son muy pocos y en el caso de los de carrera Magisterial, se saturan rápidamente, no permitiendo el ingreso de un mayor número de profesores a los mismos.

Por otro lado se debe señalar que conforme a la experiencia como responsable de dos escuelas en la actualidad (con una antigüedad de 10 y 8 años respectivamente), quien escribe afirma que ha sido mínimo el ofrecimiento de cursos que realmente le han aportado elementos valiosos para mejorar su desempeño al frente de los planteles a su cargo.

1.4 Otro de los documentos que de manera puntual señala una de las obligaciones de los trabajadores docentes, el **REGLAMENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA SEP** establece en su artículo 25, fracción sexta:

“Son obligaciones de los trabajadores:

VI. Obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio. Una vez cumplidas expresarán las objeciones que ameriten.”⁴

Aún cuando no se manifiesta de manera explícita, esta fracción del artículo citado contempla también la obligación del directivo a realizar las órdenes recibidas por las instancias superiores y sólo después tiene la

⁴ Quiles Cruz, Manuel. Idem. “Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la S.E.P.” p 148.

posibilidad de inconformarse. En lo cotidiano, manifestar el desacuerdo no sólo de quien escribe, sino en reiteradas ocasiones en las reuniones de directores, siendo el sentir de la mayoría de los profesores, no sólo no se ha dado una respuesta favorable, sino por el contrario el aumento de la carga administrativa ha sido una constante para el trabajo directivo.

1.5 Es importante indicar que otro instrumento legal que determina algunas de las funciones que el personal directivo debe practicar en su ámbito de responsabilidad, está regulado por el **REGLAMENTO DE ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA**, que en su artículo 37 señala:

“ Los directores de los planteles, por sí mismos o por medio de sus representantes, podrán participar, en calidad de asesores, en las asambleas de padres de familia.”⁵

Otra de las funciones muy importante en la labor directiva queda considerada en este documento normativo, al constituir al director como asesor de la Asociación de Padres de familia.

1.6 Para el funcionamiento cotidiano del plantel de educación primaria es el **ACUERDO NÚMERO 96**⁶ el instrumento rector que establece entre otras, las funciones del Director en el *artículo 16*: encauzar el funcionamiento del plantel; realizar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación; acatar, difundir y hacer cumplir disposiciones normativas; representar técnica y administrativamente a la escuela; estudiar y resolver los problemas pedagógicos y administrativos de la institución; suscribir la documentación oficial del plantel; elaborar el plan de trabajo anual de la escuela;

⁵ Quiles Cruz, Manuel. Idem. “Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia” p 243.

⁶ Quiles Cruz, Manuel. Idem. “Acuerdo Número 96” pp 178-180.

revisar y aprobar el plan de trabajo anual de los docentes; asegurar el adecuado desarrollo de la labor docente en forma ininterrumpida; proporcionar la información a la SEP en el tiempo señalado; tramitar los permisos para actividades didácticas, culturales o recreativas que se realicen fuera del plantel; avalar eventos públicos relacionados con el plantel; la inscripción, reinscripción, registro, acreditación y certificación de estudios; atender a los grupos sin maestro; elaborar y mantener actualizado el inventario; preservar la conservación del edificio escolar; informar a las instancias correspondientes sobre necesidades de capacitación, ampliación, equipos y materiales; supervisar la adquisición y distribución de materiales didácticos; la integración del consejo técnico de escuela; formar parte del consejo técnico de zona; la aplicación de medidas disciplinarias; llevar el registro de entrada y salida del personal; el cumplimiento de honores a la Bandera; radicar en la comunidad; evitar desatender la escuela; y realizar las demás funciones de este y otras disposiciones normativas vigentes.

De acuerdo a este ordenamiento jurídico de las veintiséis fracciones que integran el artículo citado, solamente en ocho, se mencionan actividades meramente administrativas como funciones del director, enunciando en todos los demás aspectos como el técnico-pedagógico, organizativo, planeación, supervisión, etc., los cuales deberá atender dentro de su función directiva.

1.7 Para establecer los criterios de evaluación el **ACUERDO NÚMERO 200**⁷ en su artículo 10°, marca otra de las funciones que el Director habrá de ejercitar en su labor cotidiana y que consiste en comunicar las calificaciones parciales a los educandos y a los padres de familia o tutores y promover la comunicación permanente entre éstos y los docentes, para atender las necesidades presentadas.

⁷ Quiles Cruz, Manuel. Idem. "Acuerdo Número 200" p 197.

Por desgracia en la práctica común esto no sucede así, ya que en muy pocas ocasiones el director es el encargado de informar sobre las calificaciones, primordialmente debido a la falta de tiempos disponibles para desarrollar esta que debiera ser una actividad importantísima en las relaciones con alumnos y padres de familia.

1.8 En el **MANUAL TÉCNICO-PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA** ⁸ se establecen de manera puntual los compromisos que el Directivo deberá asumir al ejercitar su labor al frente de la institución educativa a su cargo.

En primera instancia se consigna el hecho de que es el director quien tiene una parte considerable de la responsabilidad inmediata del Estado para impartir educación con calidad y eficiencia adecuadas, y que de su capacidad de administración y supervisión depende en gran medida el logro de los objetivos educativos.

Es importante señalar que en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria, se clasifican las funciones del Director en diez materias administrativas que son:

- ⌘ Planeación
- ⌘ Técnico-pedagógica
- ⌘ Organización escolar
- ⌘ Control escolar
- ⌘ Supervisión
- ⌘ Extensión educativa
- ⌘ Servicios asistenciales

⁸ S.E.P “Manual Técnico-pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria”.

- ⌘ Recursos humanos
- ⌘ Recursos materiales
- ⌘ Recursos financieros

En las funciones de la dirección escolar, las técnico-pedagógicas están íntimamente ligadas al ejercicio de las funciones de las nueve materias restantes, ya que de acuerdo a la estrategia educativa todos los elementos interactúan y se determinan solidariamente dentro del proceso administrativo.

Resulta trascendente resaltar el hecho que de acuerdo a lo consignado en el Manual ⁹ como la *materia técnico-pedagógica*, recoge los objetivos y los fines de la educación propugnados en el artículo 3º Constitucional, representa al elemento sustantivo del proceso administrativo del plantel; y las nueve materias restantes conforman al elemento de apoyo dentro de éste.

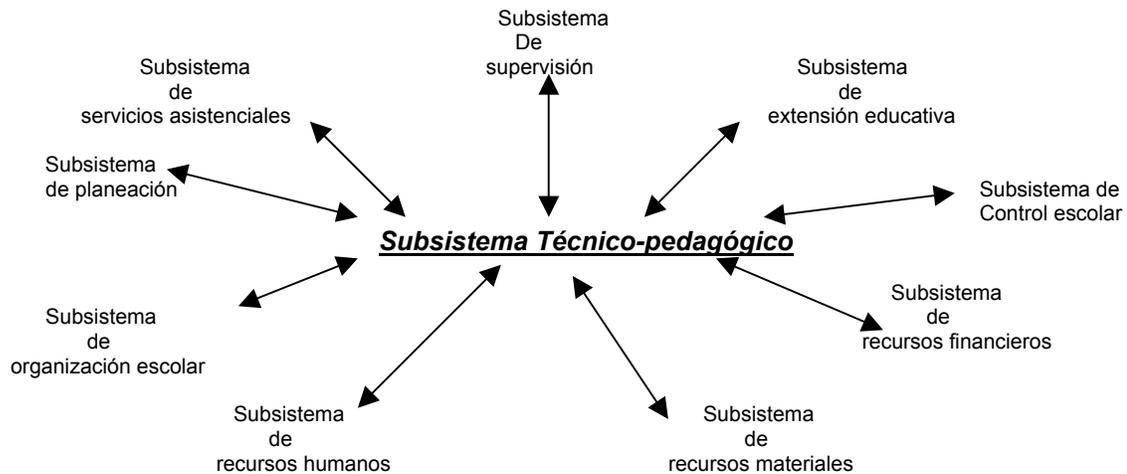
Los factores que intervienen en el plantel educativo requieren ser coordinados mediante una administración acertada, por lo que el director debe asegurar su adecuado funcionamiento no sólo para conservar el funcionamiento orgánico sino también para promover su mejoramiento y proceso de acuerdo a la normatividad educativa correspondiente.

Este documento normativo define claramente los dos elementos centrales del quehacer directivo: *uno sustantivo y otro de apoyo*, dando al primero inclusive el fin último del artículo 3º Constitucional, marcando que este es compuesto por la materia Técnico-pedagógica. El segundo definido como de “apoyo” está integrado por nueve subsistemas esquematizados adelante; pero siempre haciendo notar el hecho de que este elemento estará necesariamente condicionado a los requerimientos de orden Técnico-pedagógico.

⁹ S.E.P. Ibidem p. 17

SISTEMA DE EDUCACIÓN PRIMARIA ¹⁰

P L A N T E L



Pero la realidad cotidiana que se vive en la escuela, muestra un aspecto radicalmente diferente, ya que es precisamente la función técnico pedagógica a la que menos importancia le da el director, por atender los requerimientos cotidianos de las autoridades educativas; y por otro lado porque debe reconocerse que en lo general, el director tiene pocos elementos teóricos que le permitan desarrollar satisfactoriamente esta valiosísima responsabilidad.

1.9 Uno más de los escritos formales que instituyen de manera muy cercana la marcha del plantel son los ***LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA 2000-2001*** ¹¹

¹⁰ S.E.P. Idem p. 17

¹¹ S.E.P. "Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación primaria 2000-2001". pp 14-15.

En su quinto apartado se puntualiza que corresponde al Director de la escuela la orientación a los maestros para la elaboración del Plan de Trabajo Anual, basándose en el informe final del ciclo anterior (1999-2000), así como en los resultados de la evaluación diagnóstica implementada por ellos; extendiéndola también para los profesores de educación física y los maestros de los distintos proyectos de atención diferenciada que se desarrollen en el plantel.

El Director se encargará de elaborar el Plan de Trabajo Anual de la Escuela que perfeccionado con los aportes de los profesores; debe ser la guía para alcanzar los propósitos educativos que el plantel escolar persigue. Así también se encargará de Analizar y supervisar las evaluaciones y los ajustes al Plan de trabajo, que el personal realizará, en los meses de enero y mayo de 2001.

Tomando como referencia estas actividades el Director elaborará, en el mes de junio, su informe final de labores, que a su vez será la pauta que indicará los aspectos en los cuales el plantel requerirá tener presentes los aspectos educativos en que la comunidad, bajo su responsabilidad, deberá impactar durante el siguiente ciclo escolar. Paralelamente, por acuerdo del Consejo Técnico Consultivo, analizará el desarrollo de los procesos que se expongan en el registro de avance programático y en todo caso, hacer las observaciones y sugerencias pertinentes. Visitará a los grupos con la finalidad de conocer las actividades que se desarrollan dentro y fuera del aula y apoyará a los profesores orientándoles para que logren de la mejor manera posible los objetivos planteados para el grupo a su cargo; en el desarrollo de esta tarea, el Director deberá contar con la ayuda del supervisor de sector y de zona escolar, así como de todos los responsables de los proyectos de atención diferenciada que funcionen en la propia escuela.

Finalmente y como resultado de esta dinámica de trabajo acordará de manera colegiada con los profesores de grupo, los maestros de los

proyectos de atención diferenciada y educación física, los temas y aspectos que habrán de abordarse en las sesiones de Consejo Técnico Consultivo.

Este ordenamiento que rige el funcionamiento cotidiano de las escuelas en el Distrito Federal, en su quinto apartado se señalan las actividades que deberá realizar el director de la escuela, desde la asesoría para los maestros en la elaboración de su Plan Anual de Trabajo, la elaboración del Plan de la escuela, la supervisión de las evaluaciones y ajustes a los planes de trabajo, la elaboración del informe final, la revisión del Registro de Avance Programático, la **realización de visitas a los grupos con apoyo de los supervisores de zona y sector escolares**, la coordinación de los proyectos de atención diferenciada. Todas estas actividades son muy importantes dentro del liderazgo técnico-pedagógico que se presume el Director de la escuela debe realizar dentro de su labor cotidiana.

Pero nuevamente en lo cotidiano, los documentos citados, tales como los planes anuales de grupo y escuela, así como el avance programático, en muchos de los casos se tornan en requisitos meramente administrativos, ya que por un lado el director tiene muy pocas posibilidades de realizar un seguimiento constante a cada uno de los grupos que integran el plantel; y por otro lado en el caso del plan de trabajo de la escuela, resulta prácticamente imposible llevarlo a cabo en su totalidad ya que las distracciones y sobre todo *las actividades urgentes* requeridas permanentemente por las diversas instancias, hacen que se pierda la continuidad, tanto en tiempos como en las acciones mismas programadas desde el inicio del ciclo escolar.

En relación con las visitas a los grupos, la constante problemática se genera fundamentalmente por la falta de tiempos disponibles, ya que en el transcurso del ciclo escolar son muy pocas las ocasiones que el director pasa a los diferentes grupos; y siendo el caso de los supervisores de zona y sector escolares, su presencia se da casi exclusivamente en los que se ha denominado

las “semanas de la supervisión escolar”, que se realizan dos veces al año. Los grupos que visitan son pocos, no existe seguimiento a las observaciones realizadas a los maestros de grupo, tornándose ésta en una actividad meramente administrativa.

Un tercer aspecto que confronta lo establecido en la norma, respecto a lo cotidiano, es la responsabilidad del director para optimizar los recursos disponibles a fin de aprovechar al máximo las reuniones del Consejo Técnico Consultivo lo que representa un verdadero reto y un conflicto, ya que por un lado se tiene que planificar el trabajo técnico pedagógico para optimizar el tiempo que habitualmente resulta insuficiente; y por otro lado, en lo general estas reuniones, por los requerimientos de las diversas instancias se tornan de carácter administrativo e incluso de índole social. Desaprovechándose un espacio de gran importancia donde el director puede desarrollar su función técnica.

1.10 Dentro del programa de simplificación administrativa la **CARPETA ÚNICA DE INFORMACIÓN Director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal**¹² especifica en su apartado de lineamientos el hecho de que el maestro de grupo, el director y el supervisor están precisados a aportar a las autoridades la información relacionada con el desarrollo del proceso educativo solamente en los formatos contenidos en el citado documento¹³. Establece claramente que las funciones de apoyo, dirección y supervisión **no deben originar** el incremento ya sea de formatos o incluso informes por escrito que deban ser elaborados por la Dirección.

El documento contiene los formatos que se emplearán en las escuelas, especificando cuántas copias deberán entregarse, cantidad igual al

¹² S.E.P. Carpeta Única de Información. Director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal.

¹³ S.E.P. ibidem. Pp 12-13

número de dependencias que están autorizadas para obtener información; haciendo hincapié en que deberá respetarse la cantidad de copias indicada. Lo anterior en el propósito de simplificar el número de las mismas, precisando que cualquier otra petición de información adicional a los directores o docentes deberá **ser autorizada por la Secretaría de Educación Pública** a través de la instancia facultada (ver anexo 1).

“Las instancias generadoras de los formatos que contiene la Carpeta Única de Información (CUI) deberán entregarlos en cantidades suficientes y en las fechas señaladas para el proceso, en tamaño y presentación original, con objeto de facilitar el vaciado de la información requerida.”¹⁴

Nuevamente al realizar un contraste entre lo marcado en la Carpeta y lo que sucede cotidianamente en las escuelas, queda muy claro que lejos de ser un documento rector se ha constituido en un eslabón más dentro de la cadena administrativa.

En las reuniones de Directores ha sido un señalamiento constante, que si se respetara su papel rector dentro del programa de simplificación administrativa, la Carpeta Única de Información tendría un verdadero sentido en la labor directiva.

1.11 Otro documento que también ha establecido los indicadores de la dirección escolar, emanado del Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal: ***NUESTRO COMPROMISO POR UNA NUEVA ESCUELA URBANA***¹⁵, señala los compromisos de la dirección escolar y concretamente del Director del plantel asumiéndolo como líder educativo y elemento substancial de la escuela cuya responsabilidad entre otras, consiste en propiciar la realización de

¹⁴ S.E.P. idem. p 12

¹⁵ S.E.P. Nuestro compromiso por una Nueva Escuela Urbana. Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal.

acciones comunes con otras escuelas, el intercambio de experiencias con sus compañeros directores y maestros, y también con los miembros de la comunidad.

Se le otorga la responsabilidad de ofrecer a los grupos escolares todos los recursos disponibles en la escuela para apoyar la realización de cambios y procedimientos de enseñanza. Recuperar el mejor uso del patio de recreo y de los recursos didácticos de la escuela. Visitar los grupos para percibir las diversas formas de aprendizaje de los alumnos y, de manera colegiada con los educadores, precisar las tácticas procedentes.

El director deberá así mismo transformarse en un facilitador del intercambio de experiencias entre los maestros, en la cuidadosa planeación y realización de las reuniones de consejo técnico. Promoverá la colaboración de los padres de familia y de la comunidad en la creación de compromisos mutuos en las reuniones del Órgano Escolar de Participación Social.

En este documento y apartado, básicamente se definen todas aquellas actividades dentro del ámbito técnico-pedagógico que un director de escuela debe realizar cotidianamente con el propósito de mejorar significativamente los niveles educativos del plantel a su cargo.

Se plantea una situación ideal a la que todo director aspira desarrollar en la comunidad educativa a su cargo, desgraciadamente para lograr este nivel de interacción, se deben generar las condiciones mínimas necesarias, muchas de ellas externas a la escuela y es ahí donde se hace necesario que las autoridades educativas, asuman una verdadera corresponsabilidad y doten a directores y escuelas de todos aquellos elementos necesarios (recursos humanos y económicos, equipamiento, capacitación, tiempos para la organización, etc.), de tal manera que los directivos se sientan motivados a revalorar y desarrollar de una mejor forma su tarea técnico-pedagógica.

1.12 Dentro de la nueva administración gubernamental se han instaurado diversos cambios de variada índole, no quedando excluido el aspecto educativo. Es precisamente el **PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD**¹⁶, el medio que pretende establecer las bases para elevar significativamente el nivel educativo de los planteles de educación primaria, anotando en su segundo apartado referente a la descripción y los objetivos el hecho de habilitar a los directores y supervisores en la innovación de la gestión escolar, de tal manera que tengan los elementos que les permitan realizar efectivamente sus **funciones académicas**, efectuar la promoción de la valoración interna de los planteles a su cargo, coordinar el trabajo colegiado y formar ejes de coparticipación entre los padres de familia y la institución, teniendo como base y propósito el mejoramiento cotidiano de la calidad educativa.

En este sentido, la observación va encaminada a cuestionar si verdaderamente la **gestión escolar** es la solución a la múltiple y complicada problemática que se vive en los planteles, ya que para quien escribe, parece ser simplemente una política sexenal más, que lejos de buscar mejorar verdaderamente el nivel educativo sólo pretende justificar la presencia de quienes están al frente del ámbito educativo en México por medio de una supuesta oferta de innovación.

¹⁶ S.E.P. Programa de Escuelas de Calidad. Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

2. EL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA

El director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato, de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

2.1 Propósito del puesto del Director

El propósito fundamental de su ejercicio consiste en “planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio de educación primaria en la escuela bajo su cargo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, a fin de lograr que éste sea pertinente y de calidad” ¹⁷

Las funciones generales que de acuerdo al Manual del Director del Plantel de Educación Primaria ¹⁸ consisten en: el control conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones en la aplicación del programa y los proyectos que de este se deriven; Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios; dirigir la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales; y

¹⁷ S.E.P. Manual de organización de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. p 45

¹⁸ S.E.P. Manual Técnico-pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria.

también Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en el plantel y en la comunidad.

2.2 Perfil del puesto

Por otro lado se establece un determinado perfil que el Director de la escuela deberá cubrir para la mejor realización de su función, cuyas características en cuanto a conocimientos, capacidades y actitudes son esencialmente las siguientes:

- ∞ *ESCOLARIDAD:* Título de profesor de educación primaria.
- ∞ *EXPERIENCIA:* Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
- ∞ *CRITERIO:* *Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.*
- ∞ *INICIATIVA:* *Para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.*
- ∞ *CAPACIDAD:* *Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.*
- ∞ *ACTITUD:* *De respeto, compromiso y responsabilidad.*¹⁹

Es importante señalar que el Director habrá de echar mano de diversos rasgos y/o características que le facilitarán el ejercicio de su responsabilidad frente al plantel a su cargo, que de acuerdo al Manual señalado²⁰, quedan agrupados en diez rubros o materias que se desarrollan a continuación:

¹⁹ S.E.P. 2001. Op. Cit. p 57

²⁰ S.E.P. 1987. Op. Cit. pp 11-12

2.3 Materia de planeación.

Es muy importante llevar al cabo una programación adecuada de todas aquellas actividades que se plasman en el plantel considerando: contar con información amplia acerca de los objetivos y metas establecidas por el sistema educativo al que pertenece el plantel, identificar las necesidades de integración y coordinación del trabajo escolar, así como las medidas requeridas para su solución, prever las necesidades de personal, recursos materiales e ingresos propios, mantener actualizada la información educativa que se genere en el plantel, con la ayuda del personal docente a su cargo, y proporcionarla a las autoridades competentes conforme a los programas respectivos.

En los últimos ciclos escolares la Subsecretaría de Servicios educativos en el D.F., ha venido impulsando una supuesta *cultura de la planeación*, ya que desde que se inició el “Programa de Fortalecimiento a las Escuelas Primarias del Distrito Federal” en el ciclo escolar 1997-1998, se ha tratado de concienciar a directivos y maestros sobre la necesidad de realizar una cuidadosa planeación del trabajo que se pretende desarrollar tanto a nivel de grupo como de la escuela en lo general; asumiendo en los documentos normativos, diferentes compromisos para las diversas instancias educativas, que iban desde el respeto a las actividades y los tiempos de la escuela, la simplificación administrativa, la no exigencia de documentos “para ayer”, dar las indicaciones de trabajo directamente del responsable de la oficina correspondiente, entre otros.

Pero la realidad cotidiana ha mostrado una cara muy diferente a lo esperado, ya que no se ha dado una efectiva capacitación a profesores y directivos que les permitan poder realizar una verdadera y sobre todo bien fundamentada planeación del trabajo; ya que los cursos-talleres autogestivos que se han venido implementando, han resultado ser desde la perspectiva de la

mayoría del profesorado, un fracaso, ya que no se aportan elementos significativos que incidan en las prácticas tradicionales que se llevan a cabo en la escuela primaria.

Se ha venido dando una sistemática falta de respeto a las actividades y los tiempos que se han pretendido efectuar, ya que es costumbre la solicitud de tareas administrativas “urgentes”, las indicaciones para que el director se presente en la supervisión o en otras instancias a recibir desde un *comunicado*, hasta el cheque para realizar los gastos de mantenimiento menor o la compra del material didáctico, que dicho sea de paso, distraen una gran cantidad de tiempo al estar contratando los servicios de proveedores y dar seguimiento a las acciones a ejecutar en el plantel. El hecho de que en lo cotidiano las indicaciones se reciben de los maestros secretarios, ya sea de zona o sector escolares, que origina en muchas ocasiones confusiones en el llenado y entrega, e incluso la duplicidad de la información solicitada ya que cada persona impone su *estilo* o criterio que a veces es incorrecto.

2.4 Materia técnico pedagógica.

El Director de la escuela debe apoyar al personal docente a fin de que tanto la aplicación del programa del grado, así como en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje se realicen de acuerdo con lo estipulado en las normas y lineamientos. Para lo cual debe contemplar conocer en forma amplia los contenidos del programa de estudio vigente, poseer información suficiente acerca de los métodos didácticos sugeridos, respecto al desarrollo de las áreas comprendidas en ellos, tener un amplio conocimiento de los elementos constitutivos del proceso de enseñanza aprendizaje, brindar orientación al personal docente para el cumplimiento de los programas, objetivos y metas educativas correspondientes y determinar las soluciones que procedan. Conocer en términos generales, las características psicobiológicas y del contexto social de

los educandos, establecer actividades que permitan la vinculación de la teoría con la práctica escolar, en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje.

En este importantísimo ámbito de responsabilidad del director, se tiene el compromiso de apoyar al personal para la aplicación de los planes y programas, asesorarlo en relación a los procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar la canalización y seguimiento de los alumnos con necesidades educativas especiales en coordinación con el equipo de USAER (**Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular**) en caso de que la escuela cuente con este servicio, entre otras. Lo que implica un profundo conocimiento de la metodología, las formas de construcción del conocimiento, las características de los alumnos a su cargo y por ende saber cuáles son sus necesidades básicas educativas.

Ante esta situación quien dirige la escuela enfrenta nuevamente una doble problemática, ya que no se ha tenido la oferta suficiente de medios que le actualicen de manera efectiva en el ámbito técnico-pedagógico; y por otro lado los tiempos que se pueden dedicar a esta fundamental responsabilidad son mínimos debido principalmente a la ya multicitada carga administrativa.

Para dar un ejemplo de lo anterior, se cita un dato obtenido en el Curso para Directores sobre el Programa Escuelas de Calidad, llevado al cabo los días del 18 al 22 de junio del 2001, en todas las Supervisiones Escolares del Distrito Federal. Durante el pasado ciclo escolar (1999-2000) los directores de las escuelas de la Dirección No. 3 de Educación Primaria en el D.F., requisitaron **novecientos documentos** de carácter administrativo. Dato proporcionado a los Supervisores Escolares de la Dirección Operativa citada, por la titular de la Oficina de Proyectos Académicos.

Para quien escribe es importante señalar que si realmente se desea elevar el nivel educativo de las escuelas de educación primaria, es imprescindible asumir un compromiso compartido. Las autoridades educativas deben apropiarse la parte de la responsabilidad que a ellas compete y no pretender que las escuelas enfrenten y resuelvan los problemas que tienen por sí solas, brindando los apoyos humanos, teóricos, materiales, financieros requeridos y en forma oportuna; no debe olvidarse que **la escuela no es una entidad aislada de su entorno social** y que los factores externos intervienen de manera muy importante en la dinámica escolar.

Puede afirmarse que la problemática exterior de ninguna manera es menos trascendental, incluso en muchas ocasiones puede ser aún más determinante que los factores internos que median en la interacción cotidiana de la comunidad escolar.

En efecto, la mayoría de los problemas de la escuela tienen su origen y posible solución dentro de sí misma, en ésta se ubica el campo de acción para el director, los maestros, los alumnos, los padres de familia, es aquí donde la comunidad escolar debe apropiarse y de hecho lo asume en la medida de lo posible, la otra parte de ese compromiso compartido al que se hace referencia anteriormente.

En las diversas juntas de directores y en relación al planteamiento sobre la importancia de la labor técnico-pedagógica, todas las respuestas giran en torno a la gran relevancia que debiera tener incluso concibiéndola como prioritaria; no dejando de hacer notar que se ve muy limitada principalmente por los requerimientos de tipo burocrático.

Para el autor de este trabajo, en la práctica cotidiana, el director es un elemento administrativo; son muy pocos los espacios que le permitan desarrollar su papel como líder técnico-pedagógico.

2.5 Materia de organización escolar.

El Director debe procurar que existan las condiciones necesarias para que el desarrollo de las labores en el plantel favorezca el logro de los objetivos de aprendizaje. Para ello es necesario prever el poseer información completa acerca de las normas y lineamientos en lo que se refiere a la organización y funcionamiento del plantel, conocer el objetivo, estructura y funciones contenidas en el Manual de Organización del Plantel de Educación Primaria, manifestar una actitud de apoyo y cooperación, para auxiliar y orientar directamente al personal a su cargo en el desarrollo de las actividades, conocer la distribución del tiempo de trabajo que le presenten los profesores de grupo, procurar que el personal docente convoque en forma periódica a los padres de los educandos a su respectivo cargo, promover reuniones entre el personal docente y los padres de familia, a fin de comunicarles lo referente al desarrollo de la labor educativa en el plantel. Establecer los criterios de operación relativos a la integración y funcionamiento de las comisiones de trabajo, asumir una actitud de respeto e interés cuando el personal docente le manifieste sus intereses y expectativas, resolver aquellos rubros que estén dentro de su capacidad de decisión y orientarlos en los que queden fuera de su mando, integrar grupos de trabajo con miembros del personal docente, a fin de favorecer la colaboración necesaria para el desarrollo de sus actividades laborales, tomar decisiones oportunas y adecuadas para lograr el óptimo funcionamiento del plantel, proponer a los integrantes de la Comunidad educativa la realización de acciones efectivas para la solución de los problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones.

Pero en la realidad puede constatarse que esto no es así, ya que muchos directores manifiestan no tener el perfil requerido, debido principalmente a la falta de actualización, de elementos de apoyo y principalmente de tiempo.

En este sentido aún cuando el Reglamento Interior de la S.E.P.²¹ marca claramente que corresponde a la Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el Distrito Federal (antes Dirección General) el diseño y desarrollo de programas para la superación académica de los directores; en la experiencia de quien escribe, en los últimos 10 años al frente de la escuela, nunca se ha recibido ningún curso de inducción al puesto y los de actualización han sido insuficientes ya que por ejemplo en una sola ocasión se recibió orientación normativa jurídica; en donde por cierto, se manifestó por parte de los conductores que *el desconocimiento de la norma no exime* al director de su responsabilidad.

Una estrategia que en sus inicios fue bien acogida por los directores fue el Programa de Apoyo a los Directores de Educación Primaria (PROAADEP) pero no hubo un correcto seguimiento originando su desgaste, hasta que actualmente ha desaparecido.

En relación a los manuales técnico pedagógico y de organización, fueron instrumentados como parte de las estrategias del Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988, y no existen ediciones más recientes. En la actualidad la mayoría de los directores ni siquiera cuentan con esos materiales en su escuela.

Por otro lado, la falta de tiempo ha impedido que el director pueda dar un adecuado seguimiento al desarrollo de las actividades encomendadas al personal tanto de manera individual como en las diversas comisiones del Consejo Técnico Consultivo, lo que ha originado en muchas ocasiones el fracaso frente a los objetivos establecidos, problemas en las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad escolar, desánimo por realizar la tarea, entre otros.

²¹ Quiles Cruz, Manuel. Idem. “Reglamento Interior de la S.E.P.” p 104.

Es necesario precisar que en algunos casos el director no ha tenido una actitud colaboradora y motivadora frente a la comunidad a su cargo y quien escribe sostiene que en gran medida se debe precisamente a la falta de actualización, así como también de apoyos y estímulos a su responsabilidad dentro de la escuela.

2.6 Materia de control escolar

En lo que respecta a este rasgo el Director debe supervisar la ejecución de las actividades que lleven a cabo los miembros del personal a su cargo, con el fin de asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos. Para ello es necesario contar con un conocimiento amplio respecto de las normas y lineamientos establecidos en relación con el proceso de promoción de los educandos, estar al tanto del manejo de la documentación oficial correspondiente al plantel, conocer las normas que rigen la ejecución de los procesos de inscripción, reinscripción y registro de los alumnos, verificar que la documentación relacionada con la evaluación de los educandos esté actualizada, instrumentar acciones y mecanismos para la operación y control de las actividades en el plantel.

La gran mayoría de los directores manejan la información requerida para los procesos administrativos señalados anteriormente. El problema radica en la falta de recursos que le apoyen en esta tarea a fin de poder destinar el mayor tiempo posible al seguimiento de las acciones; y por otro lado a una revisión exhaustiva de documentos como el registro de avance programático y boletas de calificaciones, que le permitan hacer sugerencias valiosas a los maestros a fin de mejorar los procesos en el grupo.

2.7 Materia de supervisión

Otra de las funciones que el Director debe cumplir en su tarea cotidiana consiste en la supervisión de los diversos aspectos y elementos que conforman la comunidad a su cargo; para esto debe notar lo concerniente a la verificación de que el contenido de los programas de estudio se desarrolle de acuerdo con las normas, lineamientos y criterios técnicos establecidos, la orientación a los docentes a su cargo, por medio de la dinámica de grupos y de relaciones humanas, la aplicación de sus conocimientos sobre evaluación del aprendizaje a fin de verificar que los instrumentos de evaluación se apliquen de manera correcta, la vigilancia de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle conforme a las metodologías didácticas y técnicas más adecuadas, la verificación de que en la realización de las actividades escolares se utilicen métodos, técnicas y apoyos didácticos acordes con las características psicobiológicas y sociales de los educandos; y finalmente, la evaluación en forma sistemática de todas las actividades que se desarrollan en el plantel, así como la orientación permanente al personal docente para que lleve a cabo esta actividad con respecto al grupo a su cargo.

En esta materia pueden observarse fundamentalmente dos problemas: la falta de conocimientos del director para realizar sugerencias significativas a los profesores en los diversos aspectos señalados y por otro lado la falta de tiempo para poder estar en los grupos periódicamente a fin de conocer los procesos profundamente y esto le permita involucrarse en la dinámica particular; retomar los aspectos fuertes de los maestros en relación a la manera en que desarrollan los procesos de enseñanza aprendizaje en el salón de clase y la posibilidad de multiplicar esas capacidades al interior del Consejo Técnico Consultivo.

2.8 Materia de extensión educativa.

En lo que respecta a este rasgo es importante que el Director del plantel considere diversos aspectos que tiendan a favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje tales como: el establecimiento de mecanismos de comunicación adecuados entre los alumnos, docentes y padres de familia, con el fin de promover una mayor vinculación entre el plantel y la comunidad, Instituir actividades que involucren el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal docente, el manejo adecuado de los principios básicos del liderazgo educativo en sus relaciones con el personal docente y administrativo, así como también con los padres de familia.

La problemática en este sentido se torna bastante compleja ya que al estar distraído en otras actividades que para las autoridades educativas son prioritarias, el director descuida estos aspectos que de acuerdo toda la normatividad vigente deberían ser su tarea sustantiva. De ahí que de manera implícita y en ocasiones explícita, aquél envía mensajes a su personal de que esas actividades no son prioritarias.

Para poder establecer adecuados procesos de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar, el director necesita estar aún más involucrado en la dinámica cotidiana para conocer con mayor profundidad las características de los diversos actores educativos, tener la posibilidad de valorar justamente sus potencialidades a fin de involucrarlos en un trabajo colegiado; y sustancialmente participativo en el caso de los padres de familia. Necesita poseer una amplia información para poder optimizar los recursos con los que cuenta para dar una atención adecuada a cada uno de los problemas presentados y buscar las soluciones más convenientes para cada caso. Pero también hace falta un mayor compromiso en la realidad, de las autoridades educativas ya que en muchos de los casos, las gestiones que realiza para la obtención de algún apoyo o proyecto son verdaderamente infructuosas y frustrantes ya que no se dan o tarda

demasiado la respuesta y cuando llega en ocasiones no satisface las necesidades de la escuela.

Por ejemplo quien escribe tiene la experiencia de en que la mayoría de los proyectos ofrecidos en el Catálogo de Proyectos y Servicios ²² no se consideran las escuelas de turno vespertino y en muchas ocasiones ni siquiera las de turno matutino. En la escuela 32-1335-204-27-x-015 “RAMÓN MATEROLA” de la delegación de Cuajimalpa, que quien escribe dirige, se solicitó durante 4 años consecutivos el servicio de USAER, habiendo obtenido respuesta hasta el cuarto año de solicitud; siendo insuficiente ya que sólo se dio el apoyo de dos maestras de educación especial para una población de más de 500 alumnos en promedio y no contando hasta la fecha con el apoyo de todo el equipo interdisciplinario con el que debe tener esa unidad en la escuela.

Por otro lado, si bien es cierto que la escuela tiene la gran responsabilidad de atacar los problemas que enfrenta cotidianamente y dar soluciones en la medida de las posibilidades, no debe olvidarse que muchos de éstos tienen su origen fuera de aquélla, y aún cuando tienen repercusiones, a veces muy graves al interior de la institución. Poco o nada se puede hacer frente a estas situaciones.

Por desgracia en muchas ocasiones parece ser que las autoridades educativas en el discurso y en la práctica conciben a la escuela como una entidad aislada de su medio social y se empeñan en hacer a ésta, la única responsable de dar solución a todos los problemas que enfrenta.

²² S.E.P. Catálogo de Proyectos y Servicios de Apoyo a las Actividades de los Planteles de la Educación Primaria en el D.F. Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal.

2.9 Materia de servicios asistenciales

En este rubro el director habrá de considerar aquellos apoyos y elementos que tiene a su alcance y en todo caso realizar las gestiones correspondientes a fin de contar con los diferentes servicios que la Secretaría de Educación Pública pone a la disposición con la finalidad de realizar una adecuada selección de los alumnos que serán propuestos para gozar de beca, tomando como referencia primordial sus requerimientos económicos.

El director habrá de implementar con los maestros, las estrategias que se consideren pertinentes a fin de detectar aquellos alumnos que por sus características particulares requieran el apoyo mencionado; considerando tener la información necesaria sobre los lineamientos y normas para el otorgamiento de becas; requisitación y manejo adecuado de la documentación oficial concerniente a la solicitud, nómina y cheques.

En esta materia se marca la necesidad de otorgar un monto significativamente mayor a fin de que el número de alumnos becarios aumente y cubra un porcentaje mucho más amplio de la población escolar, ya que actualmente las becas otorgadas para una escuela no cubren ni siquiera el 3% del alumnado.

Así mismo es importante señalar que el director debe mantener una actitud de responsabilidad, compromiso y transparencia en el otorgamiento de las becas y la entrega de los cheques respectivos.

2.10 Materia de recursos humanos.

En lo relativo a la administración del plantel, el Director tiene la gran responsabilidad del logro de que el personal a su cargo mantenga una relación laboral y académica comprometida hacia su importante quehacer docente. Por lo anterior es preciso que lleve al cabo el estudio y aplicación de las bases esenciales para el manejo y control de personal, asignación de tareas, evaluación de puestos e interpretación de políticas operativas, cuente con la información para el llenado y manejo de la documentación oficial relacionada con la elaboración de las plantillas de personal, actas administrativas y cambios de situación de personal, entre otras acciones. Identifique los problemas laborales e instrumente las soluciones más apropiadas; oriente al personal a su cargo en materia de administración del personal, a fin de facilitar las tareas concernientes a las licencias, permisos económicos, etc. Conozca los derechos y obligaciones del personal a su cargo, consignados en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, oriente y motive al personal docente y administrativo en la consecución de las metas; determine las soluciones pertinentes cuando así lo ameriten, cuente con la información básica sobre la administración del personal educativo, tenga la disposición para la coordinación, comunicación y recepción de las sugerencias que le presente el personal a su cargo y en su caso facultarlo al delegarle responsabilidades, propicie la participación entusiasta de los miembros de la comunidad educativa en su totalidad, maneje su posición de liderazgo en el ámbito del plantel, de modo tal que permita la conservación y fortalecimiento de su papel como líder de la comunidad.

Esto implica necesariamente que quien dirige la escuela conozca por un lado los elementos contenidos en los diferentes reglamentos, acuerdos y lineamientos vigentes y por otro, la instrumentación de diversas técnicas y estrategias que le permitan lograr mejores niveles de integración y compromiso entre los maestros. Conocimientos que ineludiblemente deben adquirirse o ampliarse mediante la formación y actualización; pero nuevamente se

encuentra la falta de ofertas por parte de las instancias competentes que tiendan a capacitar a los directores en ese sentido. Quien escribe reitera que en diez años al frente de la escuela, sólo en una ocasión ha recibido capacitación en relación al manejo y aplicación de la normatividad educativa.

2.11 Materia de recursos materiales.

Los recursos materiales que están bajo la responsabilidad del Director implican su atención para la correcta administración, contemplando la aplicación de sus conocimientos acerca de las funciones y límites de autoridad que, en relación con este rubro, se estipulan en los manuales de organización y operación del plantel; realizando una previsión de recursos adecuada a las necesidades, a fin de realizar las gestiones correspondientes para la adquisición, almacenamiento, distribución y control del material y equipo escolar; aplicando lo relativo a los inventarios de activo fijo y material de consumo escolar, Verificando las condiciones de funcionamiento, limpieza, conservación y seguridad del plantel; manejando la documentación oficial relacionada con la solicitud, inventario y baja de bienes.

En este sentido el problema que se afronta es el hecho de que los recursos con los que se cuenta, siempre son insuficientes y limitados; y la respuesta a las gestiones ante las instancias competentes en ocasiones es tardía o nula, aunque es necesario aclarar que el director siempre busca los medios que le permitan satisfacer las necesidades más urgentes que se presentan cotidianamente.

2.12 Materia de recursos financieros

Lo relativo a los recursos financieros implica que el Director supervise la administración de los ingresos propios del plantel con transparencia y eficacia, para lo cual debe aplicar lo concerniente al ejercicio y comprobación de los ingresos provenientes de aportaciones y donaciones, cuente con la información necesaria para la organización y uso de los recursos generados por la Asociación de Padres de Familia, maneje la documentación oficial relacionada con el ejercicio y comprobación de los ingresos provenientes de aportaciones y donaciones, realice una revisión adecuada de los recursos financieros necesarios para la operación del plantel, defina las opciones de solución a nivel interno, para los problemas de carácter financiero que dificulten el desarrollo de la tarea educativa; y finalmente mantenga una actitud de compromiso y responsabilidad en el ejercicio de los recursos financieros.

En esta materia quien escribe manifiesta que en lo general el director asume con responsabilidad esta delicada función, ya que apegándose a la normatividad correspondiente y sobre todo, generando altos índices de comunicación con los órganos de gobierno de la Cooperativa Escolar y con la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia, se destinan los recursos propios del plantel a la satisfacción de las necesidades presentadas y por otro lado la correcta aplicación de los recursos destinados a la escuela para mantenimiento menor por parte de la Secretaría, es vigilada por la supervisión escolar y verificada por todos los miembros de la comunidad escolar.

Aunque es necesario señalar que los recursos siempre son insuficientes, sobre todo cuando se tiene una expectativa muy amplia sobre las mejoras a la infraestructura de la institución escolar.

2.13 El liderazgo ejercido por el Director.

En otro orden de ideas se hace preciso resaltar el hecho de que la Secretaría de Educación Pública se ha pronunciado a favor de que exista una mayor aportación de los padres de familia, alumnos y la sociedad en general en el desarrollo de la vida escolar; lo que puede apreciarse claramente con la creación de los Consejos Escolares de Participación Social ²³ planteando la premisa de que la educación es un compromiso que concierne a todos.

Es el plantel escolar donde la comunidad educativa impulsa, confluye y participa convenientemente, crea y recrea las relaciones entre alumnos, maestros, asistentes de servicios, autoridades escolares y demás miembros de la colectividad. En este ambiente el Director debe recuperar el papel de líder para uniformar, mejorar y sancionar la observancia de las metas educativas.

Así que por medio de la entidad formal denominada plantel escolar ²⁴, se da la realización del proceso educativo de manera proyectada y metódica, con la finalidad de desarrollar con un carácter armónico todas las facultades del individuo hasta formarlo como ciudadano comprometido con la sociedad en la que se desenvuelve.

Por lo anterior, se requiere de la actuación de un liderazgo que sea apto para alcanzar concordia, acoplamiento y permanencia en las relaciones y acciones de los integrantes que conforman la comunidad escolar y por ende el correcto desarrollo del proceso educativo en el plantel.

Así que el Director tiene la posibilidad de ejercer un liderazgo intencional que presume en su desempeño la participación concebida, abierta y

²³ Quiles Cruz, Manuel Ibidem "Ley General de Educación" p 67.

²⁴ S.E.P. 1986 Op. Cit. p 9

entusiasta, que tenderá a favorecer el interés y colaboración del equipo de trabajo a su cargo.

Aunque cabe señalar que este liderazgo no siempre se desarrolla bajo estas premisas, ya que el Director puede asumir diversas posturas frente a su quehacer en la institución a su cargo. Habrá que anotar que existen diferentes tipos de liderazgo, que van desde el autocrático o dictatorial que se caracteriza porque impone su criterio a través de disposiciones que no permiten discusión, lo que origina la inconformidad o la pasividad de sus subalternos; y lógicamente el menoscabo de la calidad en el trabajo de la institución educativa. Puede también asumir una actitud de liderazgo pusilánime que consiste en apoderar todas sus responsabilidades en los demás miembros del equipo de trabajo, sin dar indicaciones específicas ni tomar medidas, lo cual provoca un ambiente de desconcierto que se hace ostensible en entorpecimientos y desorden cuando los elementos proceden a la actuación del encargo comisionado.

Finalmente el Director del plantel podrá apropiarse de un liderazgo Democrático en el que pretenda agrupar toda su atención en las cualidades e intereses de su personal, sin perder de vista los propósitos trazados, a fin de lograr la anuencia y contribución activa del personal, lo que provoca o cuando menos tiende a inducir una mayor fuerza y actividad en el progreso del compromiso.

Es muy importante que en su afán por realizar un adecuado liderazgo, el Director considere aspectos que habrán de resultar de suma importancia en la dinámica cotidiana de la institución bajo su responsabilidad como:

- ∞ La constitución de una comunicación abierta y cordial con todos los miembros.
- ∞ La motivación para la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades.

- ∞ La instrumentación de mecanismos de participación.
- ∞ El análisis e interpretación de aquellas situaciones que afectan el desarrollo del trabajo escolar.
- ∞ Asuma una posición conciliadora ante las oposiciones internas y las presiones circunstanciales.
- ∞ La búsqueda de las alternativas para corregir las actividades o prácticas erróneas del grupo de trabajo.
- ∞ La identificación de las características de los elementos que conforman la comunidad educativa.
- ∞ El fomento entre los integrantes de la comunidad educativa, del sentido de responsabilidad.
- ∞ La promoción de una coordinación constante entre los miembros, sin invadir el ámbito de trabajo que cada elemento tiene asignado.
- ∞ El establecimiento de metas para el cumplimiento de los objetivos educativos.
- ∞ La inducción por el interés y entusiasmo hacia el trabajo escolar.

2.14 El Director frente a las relaciones humanas.

Dentro de la dinámica cotidiana, al director siendo líder del equipo educativo, evidentemente le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable. Es conveniente que conceptualice al grupo bajo su responsabilidad como una amalgama de personas que forman una relación recíproca, en función de intereses y objetivos comunes; además de reconocer, respetar y apoyar la existencia de las inclinaciones y expectativas de

uno y otros. Lo anterior representa todo un reto ya que de acuerdo con la experiencia de quien escribe, son precisamente las relaciones humanas, uno de los elementos más difíciles con los que el director tiene que pugnar en su quehacer cotidiano.

El Conductor de la escuela debe constituirse en un promotor de las relaciones humanas pensando en las expectativas y requerimientos de cada uno de los integrantes; también es imprescindible que conozca ampliamente la forma en que cada uno de los integrantes participa en la tarea del plantel.

Las relaciones humanas en la colectividad educativa son de gran importancia para el logro de los objetivos que se pretendan alcanzar, en virtud de que permiten crear un contexto accesible, integral y de concordia mutua, que facilita el progreso de las diligencias en la escuela.

Por tales razones el director debe echar mano de diversos aspectos y elementos que de alguna manera tiendan a favorecer el buen desarrollo de estas relaciones al interior de la colectividad educativa; por ejemplo: incorpore y conserve los conductos de comunicación; se familiarice ampliamente con el entorno social en el que se dilucidan las acciones del plantel; avive y suscite la alianza del grupo en el trabajo; promueva reuniones habituales entre los miembros del conjunto; anime la tolerancia a la opinión de todos; manifieste legítimo respeto al establecer la relación con el personal a su cargo y con los alumnos; se cerciore de que todo el personal docente tenga clara noción de los objetivos y metas de trabajo; haga evidente el establecimiento de funciones y acciones; provea la información precisa para ubicar en forma apropiada el desarrollo de las acciones; manifieste habilidad para proveer la orientación y estímulos necesarios; participe en la promoción de actividades recreativas, culturales y deportivas; promueva la consideración y el apoyo mutuos; así como también fomente la colaboración y el compromiso de todos los integrantes del personal bajo su mando.

2.15 El Director como motivador en el trabajo escolar.

Al llevar a cabo su función directiva, el responsable del plantel debe ser capaz de desarrollar diferentes medios que propicien la motivación en la comunidad educativa bajo su liderazgo.

La motivación puede conceptualizarse como el ímpetu o voluntad interna que induce al sujeto a realizar una actividad, implicando su energía y arrojo en el logro de un fin. Está instituida por los intereses de orden cultural y afectivo. Se trata de un impulso que estimula al sujeto a obtener satisfactores, así como conquistar metas u objetivos de índole individual o *social*.²⁵

Entre los aspectos a considerar para promover la motivación entre los miembros de la comunidad escolar, el director debe mantener el entusiasmo, la creatividad e iniciativa en el trabajo de todos los elementos del colectivo escolar, así como asignar acciones, considerando los intereses y aptitudes personales de sus compañeros; concientice al conjunto acerca de la trascendencia de su participación en la comunidad educativa, plantee la elaboración de programas y actividades de trabajo realistas a fin de fijar tiempos razonables para su consecución; proveer orientación y asesoría permanentes a los integrantes; respaldar la investigación de técnicas y procedimientos técnico-pedagógicos; reconozca el trabajo realizado por su personal; ofrezca reconocimientos especiales al personal bajo su mando; haga sentir a todos los miembros de la comunidad que son agentes primordiales en el desarrollo del proceso educativo; participe a sus compañeros la responsabilidad que involucra colaborar en el plantel educativo; fomente entre los elementos del grupo, la

²⁵ Richard M. Hodgetts y Steven Altman. "El proceso de motivación". En Comportamientos en las organizaciones. México. Ed. McGraw Hill, 1992. pp 95-105. Citado en La gestión y las relaciones en el colectivo escolar., Antología U.P.N. pp 178-179.

aspiración por la actualización y superación profesionales; y finalmente aunque no menos importante, brinde apoyo y asistencia a los miembros de la institución en la solución de los problemas laborales y sociales que estén dentro del ámbito de su competencia.

3. LA PROPUESTA PARA ELEVAR EL NIVEL EDUCATIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA

3.1 Programa Escuelas de Calidad.

Con fundamento en el artículo 3º Constitucional, demás normatividad educativa vigente, así como el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del año 2001. la Secretaría de Educación Pública lanza la convocatoria donde se establecen las bases para la participación de los Planteles de Educación Primaria en lo que se ha denominado *PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD (PEC)* ²⁶

Manifestando que la inversión educativa es prioritaria; que se deben crear las condiciones para desarrollar una educación equitativa de calidad; que se debe combatir el rezago escolar; impulsar la gestión escolar, el establecimiento de proyectos en las escuelas para mejorar sus niveles educativos; abatir las deficiencias en cuanto a mantenimiento y construcción de infraestructura; promover la participación de los Consejos de Participación Social; y la necesidad de la rendición de cuentas a la sociedad.

²⁶ S.E.P. Programa de Escuelas de Calidad, México, Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

En el PEC se establece como principal objetivo animar la innovación del plantel en una escuela de calidad, definiéndola como:

“ Una escuela de calidad es la que asume de manera colectiva la responsabilidad por los mejores resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran conocimientos fundamentales y desarrollen habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.”²⁷

Se pretende brindar apoyos para modificar la gestión escolar (de la que se abundará más adelante), dar capacitación a los directores para que puedan desarrollar plenamente sus actividades académicas, e inicien la promoción de la evaluación interna, generar las condiciones normativas adecuadas, entre otras.

El programa está dirigido en una etapa inicial a cuando menos 1500 escuelas a nivel nacional que estén dispuestas a participar; y dado que está financiado por la federación, estados y organizaciones productivas y sociales, se crea un Fondo Nacional de 350 millones de pesos, de los cuales el 94% se destinará a los planteles participantes y el 6% restante a difusión y operación del programa.

Al Distrito Federal se le destina el 6.81% que corresponde a \$22,418,930.00.

²⁷ S.E.P. 2001 Op. Cit. pp 3-4

Para el manejo de los fondos y sus mecanismos, se crea una serie de fideicomisos y en el caso concreto de la escuela participante se abrirá una cuenta para uso exclusivo del Programa de Escuelas de Calidad (PEC) en la que se depositarán \$ 100,000.00 (CIEN MIL PESOS) como aportación inicial y que podrá ser incrementada hasta un máximo de \$ 300,000.00 (TRESCIENTOS MIL PESOS) ²⁸. Será distribuida de la siguiente manera: el 60% construcción de espacios, mobiliario y acervo bibliográfico, el 20% a mantenimiento y compra de materiales didácticos y el 20% restante a elementos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para que una escuela pueda participar en el PEC deberá reactivar su Consejo Escolar de Participación Social, elaborar su proyecto escolar (del que se hablará más adelante) y estructurar un programa anual de trabajo; así como presentar su solicitud de apoyo; los cuales serán seleccionados por un comité dictaminador que habrá de considerar: que el proyecto esté bien fundamentado en su diagnóstico, que instituya los fines para mejorar la calidad y la equidad, que contenga estrategias para cada ámbito de la escuela, que se anoten claramente los costos de las actividades, y que el plan o programa anual de trabajo sea coherente con el diagnóstico y el proyecto mismo.

Una vez seleccionadas, las escuelas deberán firmar un convenio de desempeño que es la responsabilidad que asume el Consejo Escolar de Participación Social para llevar a cabo las actividades del programa anual de trabajo. Así como la aceptación de los mecanismos de seguimiento y evaluación que irán desde evaluaciones externas, internas, informes anuales, entre otras.

Se establece también la facultad de la autoridad educativa estatal (Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el Distrito Federal) para suspender y/o cancelar los recursos asignados, si se detectan malos manejos o incumplimiento de las reglas del PEC.

²⁸ S.E.P. 2001 Ibidem. pp 6-7

El autor del presente trabajo afirma que para poder desarrollar el Programa de Escuelas de Calidad y pretender lograr los objetivos previstos en su instrumentación, se debe crear una cultura de participación (cosa nada fácil), reforzada con el compromiso real y decidido de quienes trabajan en la escuela primaria, pero también en la ejecución de acciones emprendidas por las autoridades educativas, que verdaderamente tengan un impacto trascendental en la sociedad para revalorar la función magisterial y de la escuela misma.

Es necesario dar una amplia capacitación a directores y maestros sobre la *gestión escolar*, sus alcances e implicaciones y por otro lado, generar condiciones factibles que permitan desarrollarla en las escuelas.

Se hace necesario ampliar el Fondo Nacional del PEC para que desde el inicio participe el 100% de las escuelas en el país; y además se debe ser congruente con el objetivo de dar mayor autonomía a los planteles, ***no imponiendo*** los rubros en los que deben aplicarse los recursos asignados. Atendiendo al sentido de responsabilidad de directivos y maestros; y por otro lado a la participación de la comunidad escolar a través de los Consejos Escolares de Participación Social, que se constituyen como un adecuado mecanismo de supervisión para verificar que las acciones establecidas como prioritarias en el Proyecto Escolar, se ejecuten con transparencia y objetividad.

Finalmente quien escribe reitera que si la Secretaría de Educación Pública ha dispuesto que a partir del ciclo escolar 2001-2002, el *Proyecto Escolar* sea el eje rector del trabajo en las escuelas primarias, se deben otorgar los recursos económicos del PEC a **todos los planteles** del país, a fin de que se tengan mejores condiciones, (aunque no las suficientes) para mejorar significativamente el nivel educativo de la educación primaria en México.

3.2 La gestión Escolar

En el marco del Programa de Escuelas de Calidad uno de los aspectos a los que se pretende dar un especial cuidado con la finalidad de que las escuelas puedan elevar real y significativamente sus niveles educativos es la gestión escolar.

Pilar Pozner de Weinberg la define como un “conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad escolar”.²⁹

Sostiene que es necesario el hacer una nueva forma de escuela para poder recobrar su verdadera intención educativa, dando a los niños y maestros un verdadero papel como protagonistas del fenómeno educativo; marcando puntualmente que es necesario desplazar las cuestiones administrativas y burocráticas para priorizar los procesos de aprendizaje de los alumnos.

En relación al ámbito directivo manifiesta que le es necesario abandonar la *obsesión* por la administración de los recursos y centrar sus esfuerzos en los ámbitos que abarca la gestión escolar en la escuela:

- ⌘ Educativo
- ⌘ Pedagógico
- ⌘ Organizacional operativo.

Plantea que en el desarrollo de la gestión escolar es necesario poner en marcha un proyecto; y por otro lado promover el trabajo en equipo. En particular en relación al papel que debe jugar el director, señala que debe ser capaz de dirigir y organizar y dejar de ser un elemento administrativo.³⁰

²⁹ Pozner de Weinberg, Pilar. “La Gestión Escolar”. En: El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. Ed. AIQUE. 1997. Citado en Antología de Gestión Educativa, p 8.

³⁰ Pozner. Op. Cit.. pp 7-26.

Por su parte Fullan y Hargreaves plantean que en el ámbito de la gestión escolar, los docentes son la clave para realizar el cambio en las escuelas y en ese sentido corresponde al director ayudarles para comprender su función y ampliar sus perspectivas y medios de perfeccionamiento.³¹

Sugieren ocho orientaciones o principios que el director podrá retomar para avivar y auxiliar a su equipo de maestros:

1. Comprender la cultura
2. Valorar a sus profesores: promover su desarrollo profesional
3. Ampliar el horizonte de lo que valora
4. Expresar lo que valora
5. Promover la colaboración, no la cooptación
6. Proponer no dar órdenes
7. Utilizar las medidas burocráticas para facilitar, no para limitar
8. Entrar en contacto con el contexto en general³²

En la instrumentación del proyecto escolar como una alternativa a la forma de trabajo, el director debe tener presentes algunos aspectos que resultarán importantes para el buen logro de los objetivos:

- ⌘ Las acciones que realiza deben ser primordialmente pedagógicas.
- ⌘ La dirección de la escuela se debe basar en relaciones de naturaleza pedagógica y deben ser cualitativamente diferentes a otros tipos como las económicas.
- ⌘ La planificación debe considerarse como un recurso instrumental.
- ⌘ La administración y organización escolar deben estar centradas en entender la vida escolar.

³¹ Fullan Michael y Andy Hargreaves. "Orientaciones para los Directores". En: ¿Hay algo por lo cual merezca la pena luchar en la escuela?. pp 118-134. Citado en Antología de Gestión Educativa, S.E.P. p 203.

³² Fullan y Hargreaves. Ibidem. pp 204-215.

⌘ Debe evitarse una fragmentación entre lo pedagógico y la gestión escolar.³³

La figura del director desde la perspectiva de Roberto Pascual Pacheco³⁴ es la de un “animador”, “moderador”, “coordinador” y “guía”.

Define *la participación* como la manera de entender las relaciones humanas, una forma de concebir y solucionar los problemas que además se constituye como un instrumento del director para la toma de decisiones en equipo, relacionándola con lo que menciona como “gestión participativa”.

El director tiene como esencial función “culturar” a su comunidad educativa; en otras palabras promover la apropiación de los elementos requeridos para una coexistencia en participación; debe dar a su liderazgo dirección; desarrollar una cultura organizativa.

Pascual Pacheco señala que este proceso es lento y difícil pero tarde o temprano dará un fruto favorable para la comunidad escolar.

Para formar un verdadero grupo el Director debe invertir muchísimo tiempo para reunirse con los distintos actores de la escuela a su cargo, utilizando como uno de los medios más importantes al Consejo Técnico Consultivo en donde se podrán contrastar e intercambiar opiniones para la mejor toma de decisiones en común. Debe ser en su función directiva un coordinador que junto con su equipo de trabajo, se den a la tarea de dar una nueva fisonomía a su escuela.

³³ Ponzer de Weinberg, Pilar. “Ser directivo escolar”. Tomado de El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. Ed. AIQUE. 2ª ed. 1997 pp 93-127. Citado en Antología de Gestión Educativa, S.E.P. pp 175-178.

³⁴ Pascual Pacheco, Roberto. La función directiva en el contexto socio-educativo actual. En: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid. 1988. II Congreso Mundial Vasco. pp 37-51. Citado en Antología de Gestión Educativa, S.E.P. pp 376-391.

Por su parte, Serafín Antunez señala que “una gestión eficaz requiere de formación específica en las personas que ocupan cargos directivos”³⁵; ya que el director no puede limitar su actividad a las cuestiones administrativas, sino que debe involucrar en su actuación la toma de decisiones para definir los objetivos y diseñar la tarea a realizar, la motivación para que los maestros sean los protagonistas de su quehacer profesional, la resolución de la problemática; y lograr que la evaluación interna sea esencial para la dinámica misma de la escuela.³⁶

Para el autor del presente trabajo queda claro que la *gestión escolar* supone priorizar las relaciones entre los diversos miembros de la comunidad educativa, con la intención de que la escuela recobre su intención pedagógica.

Entre otras se marca puntualmente la necesidad de desplazar las exigencias de tipo administrativas y burocráticas. En este sentido, el director requiere centrar su interés y esfuerzo en el desarrollo y la promoción de la gestión escolar a través del *proyecto escolar*.

Quien escribe, considera muy oportuno que el directivo escolar abra sus expectativas y se relacione de manera más directa con todos los miembros de la comunidad educativa. Cree procesos de intercambio entre los diferentes sectores que la integran; anime y coordine los esfuerzos, aproveche los

³⁵ Serafín Antunez. “Hacia una gestión autónoma del centro escolar”. En Claves para la organización de centros escolares. Barcelona. ICE/Horsori, 1993. pp 59-69 Citado en La gestión y las relaciones en el colectivo escolar., U.P.N. p 17.

³⁶ Antunez. Ibidem. pp 17-19.

recursos disponibles y promueva la generación de los necesarios en función de las posibilidades reales.

Pero para poder llevar a cabo todas estas acciones, el director requiere contar con una amplia capacitación, que sumada a su experiencia, le permitan aspirar a dar junto con toda la comunidad a su cargo, un aspecto diferente a la escuela.

Desde esta perspectiva, las autoridades educativas precisan darse a la tarea de acercar al directivo, todos los apoyos teóricos; pero también humanos, materiales y financieros, y por otro lado hacer una realidad la tan solicitada descarga administrativa; que le posibiliten realizar en las mejores condiciones posibles la gestión escolar. Que debe suponer también dar la confianza en la vía de los hechos, para quien es responsable de operar el desarrollo del plantel.

3.3 El Proyecto Escolar.

El proyecto escolar es el medio por el cual se pretende elevar significativamente, desde la perspectiva de la Secretaría de Educación Pública los niveles educativos de las escuelas primarias, al transformarse en escuelas de calidad. Desde esta óptica el proyecto tiene como objetivo principal *"promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria"*.³⁷

³⁷ S.E.P. *El Proyecto escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela.*, Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, 1999. p 7.

3.3.1 Qué es el proyecto escolar

Partiendo de los propósitos educativos contenidos en los planes y programas de estudio de la educación primaria; y considerando que su logro debe establecer las pautas de las estrategias que todos los miembros de la comunidad escolar lleven a cabo para alcanzarlos; pretender establecer coherencia entre los diferentes estilos de enseñanza a fin de evitar contradicciones al pasar el niño de un grado a otro; el proyecto escolar es un instrumento que posibilita el establecimiento de compromisos respecto a las formas de trabajo que permitan el mejor logro de los propósitos de la escuela.

El proyecto representa una forma de *"ejercicio de autonomía profesional"*³⁸ ya que es el Consejo Técnico quien determina las formas y los medios para lograr los objetivos propuestos. Es una forma de trabajo en equipo, donde todos determinan los acuerdos que habrán de llevarse a cabo, de tal manera que aún con los estilos individuales, las acciones tengan las mismas directrices; que cada uno sepa cual será su función y los resultados que se espera pueda alcanzar. Representa una buena alternativa para cambiar y en su caso mejorar la relación que se tiene con los padres de familia, al involucrarlos de manera más significativa y sobre todo trascendente en la corresponsabilidad de la educación de sus hijos.

Es la forma particular con que la escuela observa los problemas y por ende el estilo que empleará para enfrentarlos y resolverlos en la medida de sus posibilidades.

3.3.2 El diagnóstico

Uno de los elementos más importantes del proyecto escolar lo constituye el diagnóstico, que debe proporcionar información confiable y suficiente.

³⁸ S.E.P. Op. Cit. p 12.

Tiene el objeto de dar respuesta a cuestiones como: si la escuela cumple su misión, cuales son los resultados de los alumnos, qué carencias existen, que dimensión tiene la problemática observada, cuáles son las causas de los problemas encontrados³⁹, entre otras.

En su elaboración deben considerarse los fines y propósitos generales de la educación en el nivel, consignados tanto en el artículo 3º Constitucional como en los planes y programas de estudio de primaria. Esto permitirá definir de manera clara los propósitos que se desea lograr, la metodología y las formas de organización que habrán de desarrollarse, los mecanismos de evaluación y seguimiento que se emplearán para poder retroalimentar el proceso mismo.

Existen diversas fuentes de donde se puede obtener información para la organización y elaboración del diagnóstico: las opiniones de maestros, alumnos y padres de familia; listado, estudio y jerarquización de los problemas observados, sus causas y consecuencias; el análisis de la estadística escolar; exploración de cuadernos, exámenes, boletas, registros, análisis, entre otros.

3.3.3 Los objetivos

Una vez que se ha realizado el diagnóstico se hace necesario el establecimiento de objetivos, planteados en función del o los problemas que se pretenden resolver, sin perder de vista los propósitos generales de la educación primaria, así como los enfoques que habrán de atenderse. Estos servirán de guía para el establecimiento de las estrategias y actividades y deben tener entre otras las siguientes características:

☞ De utilidad.

³⁹ S.E.P. *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?. Elementos para el diagnóstico* Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, 2000. p 13.

- ⌘ Precisos a corto, mediano y largo plazos.
- ⌘ No demasiado ambiciosos para evitar desánimo y frustración si no se alcanzan.
- ⌘ No reducidos a aspectos o contenidos mínimos del quehacer educativo (no debe olvidarse que el proyecto se da en función de la problemática que atañe a toda o la mayoría de la población escolar).

3.3.4 Los recursos

Es muy importante que una vez que se han establecido los objetivos y como requisito indispensable para la organización de las estrategias, considerar los recursos disponibles que condicionarán las acciones que se propongan. A grandes rasgos se caracterizan entres tipos:

- ⌘ Humanos
- ⌘ Materiales
- ⌘ Tiempos disponibles⁴⁰

3.3.5 Las estrategias

Los pasos concertados para alcanzar los objetivos propuestos, definen las estrategias que habrán de realizarse, teniendo como características: la flexibilidad, la sistematización del trabajo individual, un carácter general, la disposición a atacar las raíces de los problemas a resolver. Es deseable que contemplen los diversos ámbitos estudiados en el diagnóstico:

- ⌘ Trabajo en el salón y métodos de enseñanza,
- ⌘ La marcha y estructura de la escuela, y
- ⌘ La correlación de la escuela con el ámbito familiar.

⁴⁰ S.E.P. 1999. Op Cit. p 32.

3.3.6 Las actividades

Las funciones concretas que debe efectuar cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, ya sea de manera individual, por grado, por ciclo o en conjunto son las actividades del proyecto escolar. Estas deben estar planteadas y por ende ser congruentes con el contexto de la escuela y sus propósitos. La suma de actividades específicas conciernen a una estrategia y también deben ser planificadas para cada uno de los tres ámbitos que se abarcan en el proyecto.

Deben establecer con claridad el nivel de intervención de los integrantes del personal y en su caso de la comunidad escolar, con la finalidad de evitar crear confusiones, optimizar los recursos y garantizar el logro de los objetivos.

3.3.7 El cronograma

Para la ejecución de cada una de las actividades se hace necesario establecer quien o quienes serán los responsables de su realización, así como la especificación de los tiempos y recursos a utilizar; el cronograma es el medio que posibilita esquematizar esta parte del proyecto escolar, siendo también un recurso bastante útil para realizar su seguimiento y la evaluación.

3.3.8 La evaluación

Para garantizar el adecuado desarrollo así como el logro de los propósitos planteados, es necesario considerar los dispositivos que posibilitarán observar los avances.

Es necesario llevar un registro específico del desarrollo de las acciones con la intención de reforzar y en su caso modificar las estrategias; y es precisamente a través del seguimiento del proyecto donde puede obtenerse

información útil para retroalimentar y en su caso reorientar los pasos que se van dando en su desarrollo. Se pretende que considere cuando menos dos líneas:

1. Verificar si las acciones y los acuerdos se están cumpliendo, y
2. El análisis del proceso y los logros que se están alcanzando.⁴¹

La información que se obtiene durante el seguimiento debe ser muy útil para poder efectuar la evaluación del proyecto; y es recomendable llevarla a cabo cuando menos dos veces durante el ciclo escolar ⁴². En este proceso se deberá realizar un análisis cuidadoso que permita reforzar las acciones que han dado buenos resultados o en su caso reorientar aquellas que no estén arrojando los indicadores esperados.

El autor del presente, considera que esta nueva propuesta de trabajo conlleva varios elementos substanciales, pero también vislumbra algunas dificultades. Si bien es cierto que la forma de trabajo a través del proyecto escolar, tiene como elementos esenciales el trabajo en equipo, la coherencia entre las diversas maneras de enseñanza, la búsqueda de soluciones a problemas comunes, etc., debe reconocerse que esta mecánica implica asumir una actitud diferente de todos los miembros de la comunidad educativa, iniciando por los directores y los maestros, ya que ellos son los facultados de generar, promover y motivar una nueva dinámica de interacción con los otros sectores de la colectividad escolar.

⁴¹ S.E.P. 1999. Ibidem. p 47.

⁴² S.E.P. 1999. Idem. p 49.

Esto representa un gran reto, ya que en lo general las escuelas no están acostumbradas a desarrollar un trabajo en común. En muchos casos, los directores pueden sentir que pierden el control del plantel a su cargo; y en buena medida esto es una consecuencia lógica, ya que las estructuras normativas y de organización actuales, le confieren el control de la escuela a través del ejercicio de la autoridad del puesto; y por otro lado, las permanentes exigencias de las diversas instancias educativas, han provocado un aislamiento entre la dirección y los demás actores educativos, ya que aquélla tiene que dedicar gran parte del tiempo para atender los requerimientos solicitados.

El desarrollo del proyecto escolar supone, el compromiso decidido de la comunidad escolar, pero quien escribe afirma, que también las autoridades educativas deben apropiarse en la misma medida, la parte que les compete, ya que además de la asignación de mayores recursos se requiere un cambio de actitud para que exista un verdadero respeto a los tiempos de las escuelas, una efectiva y trascendente descarga administrativa, el desarrollo de una cultura de apoyo y asistencia hacia las escuelas, ubicándolas en el centro del quehacer educativo y no seguir pretendiendo que éstas sigan a su servicio, rindiendo y requisitando toda clase de documentos informativos que poco, muy poco hacen por mejorar el nivel educativo de la escuela primaria.

3.4 La tarea del Director

Desde la perspectiva de Sylvia Schmelkes⁴³ el propósito para elevar la calidad de las escuelas requiere de un nuevo tipo de liderazgo del director, fundamentado en su convicción y experiencia, debe ser el primero en comprometerse con este propósito. Debe ser capaz de estimular, facilitar, motivar, lo define como “un animador de la comunidad escolar”.⁴⁴

⁴³ Schmelkes Sylvia Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas., S.E.P. 1992. pp 65-73

⁴⁴ Schmelkes. Ibidem. p 65.

Para que el director conozca verdadera y profundamente los mecanismos que se dan en la escuela a su cargo, no puede seguir limitando su función a la labor administrativa; es necesario que se involucre intensamente, ya que esto de alguna manera puede garantizar que se dé el proceso de calidad en la institución.

Uno de los propósitos del director es hacer que el maestro se sienta orgulloso de su quehacer, que encuentre mecanismos para trabajar de manera más inteligente, aconsejándole, dirigiéndole y aprendiendo con él y de él⁴⁵.

Schmelkes menciona dos responsabilidades para el director en este proceso de calidad: la de *mantenimiento*, asegurándose de que los miembros del equipo puedan lograr las metas propuestas dentro del período establecido en el proyecto; y la de *mejoramiento* que consiste a la necesidad de instrumentar con el equipo las estrategias y acciones tendientes a que los resultados sean cada vez más altos. Para el logro de esta función el director puede echar mano del mejoramiento continuo que le permitirá a la comunidad escolar ir cambiando poco a poco las experiencias que han resultado ser ineficientes para mejorar la calidad educativa de la escuela⁴⁶.

Finalmente es ineludible que el director haga uso de la función “estimulante y de apoyo” en la que debe propiciar que se fortalezcan las relaciones entre la comunidad a fin de optimizar los resultados y la de “control”⁴⁷ que se relaciona estrechamente con el seguimiento de las acciones y su evaluación. Es imprescindible que conduzca tanto los pasos como los efectos sin olvidar algunas

⁴⁵ Schmelkes Sylvia “La calidad requiere liderazgo”. En Programa de actualización del maestro. Directivos primaria. Cuaderno para el maestro. México, S.E.P. 1993. pp 33-38. Citado en La gestión como quehacer escolar., Antología, U.P.N. 1995. p 154

⁴⁶ Schmelkes. Ibidem. p 156.

⁴⁷ Schmelkes. 1992 Op Cit. pp 73-74.

condiciones importantes como el esfuerzo para mejorar, la consistencia al dar los pasos acordados y la congruencia entre lo afirmado y lo realizado.

Quien escribe afirma que es necesario redefinir la importancia y trascendencia del papel que juega el director; por un lado, cada uno tendrá que redimensionar su función en la medida del compromiso y la responsabilidad al darse la posibilidad de ampliar sus propios horizontes profesionales, involucrarse de manera más directa con la comunidad a su cargo, buscar nuevas formas para acrecentar su conocimiento y proyectarlo en su trabajo cotidiano, optimizar los recursos disponibles y buscar otros caminos para obtener los necesarios. No perdiendo de vista la labor técnico-pedagógica como la tarea sustantiva de su encargo.

Por otro lado, las autoridades tendrán que asumir que ***la figura del director es piedra angular*** en el objetivo por mejorar los niveles educativos de la escuela primaria; y por ende, tendrán que brindarle todos los apoyos necesarios para que aquél verdaderamente tome su lugar como un auténtico líder técnico pedagógico, comprometido en la tarea que le ha sido conferida.

C O N C L U S I O N E S

- Ⓜ En la cotidianeidad de la Dirección escolar, la tarea administrativa se constituye en el área central y por lo tanto en la actividad a la que se le *tiene* que dedicar mayor tiempo jornada y prioridad para poder cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de las diversas instancias administrativas.

- Ⓜ De acuerdo a la normatividad el papel técnico-pedagógico del Director es la tarea sustantiva y central dentro de su quehacer cotidiano, pero en la práctica habitual aquél cuenta con muy pocos elementos tanto en tiempo como de formación, actualización y apoyos, que le permitan ejercer de manera realmente significativa esta importante tarea que le ha sido conferida.

- Ⓜ Aún cuando el artículo 22 de la Ley General de Educación establece claramente la disposición para la revisión permanente sobre la simplificación administrativa, y al hecho de dar preferencia a los asuntos técnico-pedagógicos respecto a los administrativos; en la práctica frecuente sucede exactamente lo contrario.

- Ⓜ En el ejercicio tradicional de su labor, el Director se ha convertido en un elemento administrativo, dedicado primordialmente al llenado y requisitación de tareas administrativas.

- Ⓜ Cuando menos en los últimos 10 años, se ha carecido de una formación sistemática que le permita al Director, ejercer su labor técnico-pedagógica; y por otro lado no hay alternativas suficientes y viables que le permitan actualizarse eficientemente en este ámbito de su responsabilidad. Lo que imposibilita que aquél en lo general cuente con el perfil necesario para el desarrollo de su labor técnico-pedagógica.
- Ⓜ Aún cuando la normatividad vigente establece claramente los objetivos de la educación primaria en cuanto a mejorar los niveles de la educación impartida, en la vía de los hechos parece ser que una buena escuela no es aquella que se preocupa por elevar sustantivamente su nivel educativo, sino aquella que siempre entrega en tiempo y forma los requisitos administrativos solicitados por las diversas instancias.
- Ⓜ Dada la excesiva carga administrativa que se ha convertido en lo cotidiano; y en aumento en los últimos ciclos escolares, al Director le resulta prácticamente imposible dedicar el tiempo suficiente y necesario para desarrollar su labor técnico-pedagógica al interior del plantel a su cargo.
- Ⓜ Parece ser que a las instancias administrativas les importa mucho más mostrar los “avances” en el nivel educativo de sus respectivas competencias, con base en estadísticas e informativos meramente administrativos, que instrumentar medidas en cuanto al diseño y desarrollo de programas realmente efectivos para la superación académica de los directores de escuela.
- Ⓜ Contrariamente a lo establecido en los últimos ciclos escolares en lo referente a la importancia de la planeación del trabajo escolar y el respeto a los tiempos de cada escuela, con la excesiva y en ocasiones incongruente carga administrativa, las diversas instancias administrativas evidencian no

sólo la falta de planificación sino también la carente comunicación entre sus diferentes oficinas, ocasionando la duplicidad de entrega de información, documentación y lo que es más grave: una absoluta falta de respeto a los tiempos de cada plantel escolar.

- Ⓜ La Carpeta Única del Director, lejos de ser un documento rector para la simplificación administrativa, se ha constituido en un requisito más dentro de la excesiva carga administrativa.

- Ⓜ Dentro del ámbito de responsabilidad del Director, existen otras actividades muy importantes (la asesoría a maestros, Cooperativa Escolar, Asociación de Padres de Familia, visitas a grupos, gestión y seguimiento de mantenimiento al edificio, supervisión a las labores de los Asistentes de Servicios al Plantel, entre otras) a las que poco valor les confieren las diversas instancias administrativas, centrando la función del director casi exclusivamente en el llenado de la documentación respectiva. Actividades que al dejar de contemplar o atendiéndolas de manera deficiente, se propicia el detrimento y la falta de continuidad en la mejora del servicio educativo prestado por el plantel a su cargo.

- Ⓜ La planeación conjunta, la permanente comunicación entre las distintas oficinas de las diversas instancias administrativas, así como **la asignación en las escuelas de personal dedicado exclusivamente al ámbito administrativo**, favorecerán realmente el logro de la simplificación administrativa en los planteles.

- Ⓜ Un elemento indispensable e incluso condicional para lograr elevar la calidad de las escuelas, es **un cambio en la actitud de las diversas autoridades educativas**, que permita priorizar los procesos educativos al interior de las escuelas

- Ⓜ Es necesario redefinir la importancia y trascendencia del papel que juega el director, para que éste pueda desarrollar su labor técnico-pedagógica.

- Ⓜ Quien escribe sostiene la necesidad de formalizar cursos de inducción al cargo directivo, que pudieran impartirse como antecedente a los profesores que accederán al puesto por medio del escalafón; así mismo la instrumentación de estrategias viables como una mayor y mejor oferta de cursos, brindarlos dentro del horario en la medida de lo posible, crear un programa **efectivo y accesible** de estímulos a la preparación profesional ya que Carrera Magisterial ha demostrado en la vía de los hechos su ineficacia en este sentido; de tal manera que la actualización del director sea constante y permanente.

- Ⓜ Para el autor del presente trabajo se hace necesaria la creación de la figura del Subdirector Técnico Administrativo en el diagrama de puestos para la escuela de educación primaria; en quien el director pueda delegar todas las funciones burocráticas, a fin de que pueda contar con el tiempo suficiente para desarrollar su labor técnico-pedagógica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Diccionario Enciclopédico ilustrado., Colombia, Ed. Océano, 1993.
2. Gran diccionario enciclopédico ilustrado. Tomo 9, México, Ed. Reader's Digest, 1986.
3. García Córdoba Fernando La Tesis y el trabajo de Tesis., 2ª ed., México, Ed. Spanta, S. A. de C. V., 1999.
4. Quiles Cruz Manuel Antología de documentos normativos para el profesor de educación básica, 1ª ed., México, Ed. Talleres Trabajos Manuales Escolares, S. A. de C. V., 1998.
5. Sainz de Robles Diccionario español de sinónimos y antónimos., 1ª reimpresión, México, Ed. Aguilar 1991.
6. S.E.P. Antología de Gestión Educativa, 1ª ed., México, S.E.P. 2001.
7. S.E.P. Carpeta única de educación, Director de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. México, 2000.
8. S.E.P. Catálogo de Proyectos y Servicios de Apoyo a las Actividades de los Planteles de la Educación Primaria en el

D.F., Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. México. 2000.

9. S.E.P. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?, Elementos para el diagnóstico., México, Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, 2ª ed. 2000.
10. S.E.P. El Proyecto escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela., México, Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, 2ª ed. 1999.
11. S.E.P. Lineamientos para la educación y funcionamiento de las escuelas de educación primaria 2000-2001, México, SEP. 2000.
12. S.E.P. Manual Técnico-pedagógico de Director del Plantel de Educación Primaria, México, 1986.
13. S.E.P. Manual de organización de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal. México, 2001.
14. S.E.P. Nuestro compromiso por una Nueva Escuela Urbana., Programa para el fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal. México, 2000.
15. S.E.P. Programa de Escuelas de Calidad, México, Subsecretaría de Educación Básica y Normal, 2001.
16. S.E.P. Schmelkes Sylvia Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas., México, 1ª ed. 1992.
17. U.P.N. La gestión como quehacer escolar., Antología, México 1ª ed. 1995.
18. U.P.N. La gestión y las relaciones en el colectivo escolar., Antología México, 1ª ed. 1997.



ANEXO 1

SUBSECRETARÍA DE SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL D. F.

*ESTE ES UN MENSAJE ESPECIAL ENVIADO
POR LA SUBSECRETARÍA DE SERVICIOS
EDUCATIVOS PARA EL DISTRITO FEDERAL A
TODOS LOS PLANTELES DE EDUCACIÓN
PRIMARIA.*

“PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA ESCOLAR”

México D. F., 2001-07-04

**A LOS C. DIRECTORES DE PLANTELES
DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL
DISTRITO FEDERAL
P R E S E N T E**

De conformidad con lo establecido por la Ley General de Educación, que en su Artículo 22 establece la prioridad de las actividades técnico-pedagógicas por sobre las administrativas, remito a ustedes los cronogramas que describen las actividades administrativas contenidas en la *Carpeta Única de Información*, que están programadas para el mes de julio de 2001.

Reitero que ninguna área o dependencia fuera de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal podrá solicitarles la entrega de reportes administrativos adicionales, o bien dar indicaciones diferentes a las consideradas en las Carpetas Únicas de Información respecto del procesamiento y formas de trabajo de las labores administrativas.

Si existiera una solicitud adicional de reportes administrativos que no estén previstos en el cuadro adjunto, notifíqueno a la Dirección de Administración Escolar de esta Subsecretaría, al teléfono 5328-1097, extensiones: 21457, 21451, 21453, 21410 y 21454.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarlos.

ATENTAMENTE

**DRA. SYLVIA B. ORTEGA SALAZAR
SUBSECRETARIA**