

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

EL CONTROL ESCOLAR COMO PROCESO ADMINISTRATIVO

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN EDUCACION

P R E S E N T A

MARIA LUISA ARANDA AGUILAR

2009

DEDICATORIAS

A mi Dios

*Que me da la fortaleza día
tras día para seguir adelante.*

A mi madre:

*Sra. Olga Aguilar, la mujer más maravillosa
del mundo, siempre compartiendo tristezas y
alegrías, impulsándome a continuar. Te amo
mamita linda. Gracias por todo, gracias por
ser mi MADRE.*

A mis hijos:

Alfredo y Thalía, gracias por
perdonar mis errores, por
darme la bendición de ser
madre. Por aceptarme como
soy.

Al Mtro. Manuel Quiles Cruz:

*Por su apoyo incondicional, por su paciencia,
por regalarme un poquito de su sabiduría,
por su amistad. GRACIAS.*

**Al Mtro. Jesús Castillejos
Aguilar**, por su apoyo
incondicional.

Al Profr. Óscar Jaime Cortés Itúrbero

Por su apoyo en todo momento.

A mis hermanos:

Alberto por su apoyo y amor, gracias. A
Claudia y Paola.

Betty te admiro, respeto y amo. A Lencho,
Ruth y Cinthia. Gracias.

A mis amigas:

Lupita Domínguez, por darme alientos en cada
momento, por escucharme, gracias por todo.

A **Aurorita** con admiración y respeto. A la pequeña
Fer con mucho amor.

A **Yola** por darme una alegría cada día, gracias. A mi
niño Isra con amor.

A **Chelita** por tu comprensión y apoyo, gracias.

A **Luz Ma.** por su apoyo, gracias.

A **Andrea** por todo su apoyo siempre, gracias.

*A ti que me enseñaste a escribir mis
tristezas en la arena y mis alegrías
en una piedra, a ti.....donde quiera
que estés.*

*A todas las personas que hicieron posible
la realización de este trabajo.*

G R A C I A S

ÍNDICE.

I CAPÍTULO

LA HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN MEXICO

1.1 Lic. José Vasconcelos	6
1.2 La Sede de la Secretaría de Educación Pública	7
1.3 Ley General de Educación	9
1.4 La Auto Evaluación	12
1.5 Funciones de la Administración Federal de Servicios Educativos	16
1.6 Funciones de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos	19
1.7 Dirección Operativa No. 1	23
1.8 Módulo de Control Escolar	29

II CAPÍTULO

<i>La Gestión Escolar en el Proceso Administrativo</i>	35
2.1 La Gestión Administrativa	36
2.2 Conceptos de Administración	37
2.3 El Proceso Administrativo	39
2.4 Concepto de planeación	40

2.5 Organización	41
2.6 Delegación de Autoridad	42
2.7 Control	43

III CAPÍTULO

El Módulo de Control Escolar en la Gestión Administrativa

3.1 La Teoría "Z"	45
3.2 La Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR)	48
3.3 Inscripción al Sistema Educativo Nacional	48
3.4 Acreditación	50
3.5 Auditoría	52
3.6 Examen a Título de Suficiencia	53
3.7 Transferencia Binacional	55
3.8 Certificación	56
3.9 Trámites de Legalización	57
3.10 Constancia de Saber Leer y Escribir	58
3.11 Constancia de Calificaciones	58
3.12 Reposición de Boletas de Evaluación	58

IV CAPÍTULO

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN

4.1	Objetivo	63
4.2	Primer Curso propuesto	66
4.3	Competencias	67
4.4	Material didáctico	67

CONCLUSIONES	70
---------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	73
---------------------	----

ANEXOS	75
---------------	----

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo es un documento de información de la gestión administrativa en una Unidad operativa. El primer capítulo hace referencia a la Historia de la Educación Pública en México, enmarcando la destacada semblanza del Maestro José Vasconcelos, en la época de la Revolución Mexicana.

Recordemos que Venustiano Carranza fue el presidente electo al triunfo de la Revolución, y uno de sus objetivos principales fue enfrentar los problemas económicos, sociales, políticos y culturales de aquella época.

Al llegar Adolfo de la Huerta al poder se le otorga al Departamento Universitario la función educativa que tenía el gobierno del Ayuntamiento. Y así cumplir con la democratización de la administración educativa, y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional.

Es entonces cuando el Licenciado Vasconcelos asume el cargo de Rector de la Universidad Nacional y se continúa con la trayectoria con los antecedentes de la formación de la Secretaría de Educación Pública hasta nuestros días.

También en este capítulo se analizan aspectos de la Ley General de Educación en los artículos que hacen referencia a la gestión en el Módulo de Control Escolar, tales como certificación, revalidación etc. Y se observan las funciones de la Administración Federal de Servicios Educativos.

Recordaré los inicios de la Dirección operativa, sus Directores operativos, la ubicación y las Oficinas y Módulos con una breve descripción de las funciones que desempeñan.

En el Capítulo II se analiza la Gestión Escolar en el Proceso Administrativo, retomando conceptos básicos y elementales de Administración, Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Delegación de Autoridad, y Control.

Este capítulo es fundamental para cualquier organización pública o privada, ya que de una buena organización se obtendrán magníficos resultados cuantitativos y cualitativos.

El Módulo de Control Escolar en la Gestión Escolar es abordado en el Capítulo III del presente trabajo, analizo la Teoría "Z" estudiada por William G. Ouchi, y detallo una comparación con la organización norteamericana.

Posteriormente abordo las Normas fundamentales de la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR) que regula los tramites que se realizan cotidianamente en el Módulo de Control Escolar de cada Dirección Operativa.

Y por último, en el Capítulo IV, presento una propuesta, en la cual determino el objetivo general: "Mejorar la calidad del servicio en el Módulo de Control Escolar".

Presento alternativas de cursos, material para la ejecución de los mismos y resalto que la evaluación no podrá ser cuantificada, primeramente por que hablamos de seres humanos y al estar en armonía los integrantes del equipo, los resultados se observarán inmediatamente en la función desempeñada.

Tengo el ideal de que los Gestores Administrativos, recibamos capacitación constante para realizar eficazmente las actividades cotidianas, que los usuarios obtengan una atención de calidad, que se

reduzcan al máximo los tiempos de realización de trámites, que dejemos atrás la mala imagen del burocratismo y seamos **GESTORES ADMINISTRATIVOS DE CALIDAD.**

I. Historia de la Educación en México

La historia de la educación pública en México sirve de marco para hacer una serie de reflexiones en torno a las acciones educativas que se han desarrollado en el siglo pasado. Sin duda el siglo XX marca una serie de brillantes acciones, entre ellas la Escuela Rural Mexicana.

La Escuela Rural Mexicana no hubiese existido sin la presencia de José Vasconcelos. A su vez la presencia de Vasconcelos se da como producto de la Revolución Mexicana.

La Revolución Mexicana tiene su máxima expresión en educación a través del Artículo Tercero Constitucional. El Tercero Constitucional es producto de una serie de debates en los que participan activamente Francisco J. Mújica y un grupo nutrido de brillantes constitucionalistas¹.

El primer Presidente al triunfo de la Revolución fue Venustiano Carranza². Enfrentó entre los problemas más urgentes restaurar las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales en que se encontraba el orden de cosas al término de la lucha armada en nuestro país. Los resultados fueron diversos y siguiendo a Redondo³ de acuerdo con las ideas defendidas por Carranza acerca de la autonomía municipal, en la Constitución de 1917 se suprimió la *Secretaría de Instrucción*

¹ **QUILES**, Cruz Manuel. *Apuntes de Formación Docente, Escuela y Proyectos Educativos 1857-1940*. Curso del área Común de la Licenciatura de Educación del Plan 94 de la Universidad Pedagógica Nacional. México. 1996

² Venustiano Carranza es representante de los intereses burgueses de ese momento revolucionario. Se enfrenta ideológicamente a Francisco Villa y a Emiliano Zapata y posteriormente será enfrentado por el grupo de Sonora entre los que destacan Adolfo de La Huerta, Alvaro Obregón y Plutarco Elías Calles.

³ **REDONDO**, Emilio. *Introducción a la Historia de la Educación*, Barcelona, Ariel, 2001.

Pública y Bellas Artes, pues contraria a la aspiración de democratizar la administración educativa, sólo abarcaba al Distrito Federal y los territorios federales.

A pesar de las buenas intenciones, los municipios fueron incapaces de afrontar la problemática educativa y ya para 1919, la educación pública resentía gravemente la falta de una adecuada organización: tan sólo en el hoy Distrito Federal, antes Ayuntamiento de la Ciudad de México, quedaban abiertas 148 de las 344 escuelas existentes en 1917.

Con la llegada de Adolfo de la Huerta al poder se iniciaron los cambios para poner remedio a esta situación. En primer término se le otorgó al Departamento Universitario la función educativa que tenía el gobierno del Ayuntamiento. Para cumplir con la democratización de la administración educativa, y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional, era ya necesaria una acción a nivel nacional, pues no bastaba con sólo declarar la educación gratuita, laica y obligatoria: se necesitaban tomar medidas para realizarla.

El proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal requería de una reforma constitucional. En tanto esto ocurría, asume la rectoría de la Universidad Nacional, el Licenciado José Vasconcelos Calderón⁴, quien se había revelado como uno de los más firmes partidarios de dar a la educación carácter federal.

⁴ José Vasconcelos es el primer Secretario de Educación. La Secretaría de Educación Pública fue creada el 29 de septiembre de 1921 -aunque algunos autores señalan el 25 del mismo mes-. Vasconcelos tomó posesión un mes después -aunque hay algunas reseñas que señalan el día 12 del mes de octubre-. Con base en los apuntes del Profr. Manuel Quiles Cruz de la clase de Política Educativa y Marcos Normativos, con Vasconcelos se vivieron grandes momentos en torno al desarrollo de la cultura nacional. Entre sus obras están: la creación de bibliotecas y la publicación de las obras

Como rector de la Universidad y titular del Departamento Universitario, el Lic. Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto, emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos. Depuró las direcciones de los planteles, inició el reparto de desayunos escolares y llevó a cabo su idea fundamental: que la nueva Secretaría de Educación tuviese una estructura departamental.

Los tres departamentos fundamentales fueron:

“El Departamento Escolar en el cual se integraron todos los niveles educativos, desde el jardín de infancia, hasta la Universidad.

El Departamento de Bibliotecas, con el objeto de garantizar materiales de lectura para apoyar la educación en todos los niveles, y

El Departamento de Bellas Artes para coordinar las actividades artísticas complementarias de la educación.”⁵

Más adelante se crearon otros departamentos para combatir problemas más específicos, tales como la educación indígena, las campañas de alfabetización, etcétera.

Vasconcelos asumió las tareas educativas desde la perspectiva de la vinculación de la escuela con la realidad social; en su discurso de toma de posesión como rector de la Universidad afirmó:

llamadas “Lecturas para Niños” libros tamaño tabloide que contenían las más bellas y grandiosas obras clásicas de diferentes culturas del mundo.

⁵ **REDONDO**, Emilio. Op. Cit. p. 74

"Al decir educación me refiero a una enseñanza directa de parte de los que saben algo, en favor de los que nada saben; me refiero a una enseñanza que sirva para aumentar la capacidad productiva de cada mano que trabaja, de cada cerebro que piensa [...] Trabajo útil, trabajo productivo, acción noble y pensamiento alto, he allí nuestro propósito [...] Tomemos al campesino bajo nuestra guarda y enseñémosle a centuplicar el monto de su producción mediante el empleo de mejores útiles y de mejores métodos. Esto es más importante que distraerlos en la conjugación de los verbos, pues la cultura es fruto natural del desarrollo económico [...]"⁶ Con estas ideas, se creó la Secretaría de Educación Pública el 25 de septiembre de 1921 y cuatro días después, se publicó en el Diario Oficial el decreto correspondiente.

El 12 de octubre del mismo año, el Lic. José Vasconcelos Calderón asume la titularidad de la naciente Secretaría con base en una nota de prensa de la época. En sus inicios la actividad de la Secretaría de Educación Pública se caracterizó por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas. Las medidas señaladas formaron un conjunto que fortaleció un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal.

En 1921 el número de maestros de educación primaria aumentó de 9,560, en 1919, a 25,312 en el año de referencia. El aumento es enorme si se conocen las condiciones en que se encontraba la educación que ofrecía el Estado en ese momento. Se registró un aumento del 64.7 por ciento. En cuanto a las escuelas existentes, estas se identificaban de la siguiente manera: 35 escuelas preparatorias, 12 de abogados, siete

⁶ **VASCONCELOS**, José. *Discursos 1920-1950*. México. Ed. Botas. 1950. p. 276

de médicos alópatas, una de médicos homeópatas, cuatro de profesores de obstetricia, una de dentistas, seis de ingenieros, cinco de farmacéuticos, 36 de profesores normalistas, tres de enfermeras, dos de notarios, diez de bellas artes y siete de clérigos.

Paralelamente a la obra de Vasconcelos en México, en Estados Unidos se está desarrollando la Educación Pragmática de John Dewey. En materia de enseñanza técnica, Vasconcelos rechaza el pragmatismo de la escuela norteamericana sustentada por Dewey⁷, lo que no significa rechazo al trabajo manual: éste se aprecia; pero sin descuidar la necesidad del razonamiento y del conocimiento teórico.

El Lic. Vasconcelos, todavía como titular del Departamento Universitario, creó el primero de marzo de 1921 la Dirección General de Educación Técnica.

Desde esta Dirección General se crearon las siguientes instituciones: la Escuela de Ferrocarriles, Escuela de Industrias Textiles, Escuela Nacional de Maestros Constructores, Escuela Tecnológica para Maestros, Escuela Técnica de Artes y Oficios, Escuela Nacional de Artes Gráficas, Escuela Técnica de Taquimecanógrafos, Escuela Hogar para Señoritas "Gabriela Mistral".

⁷ John Dewey es al mismo tiempo filósofo y psicólogo. Su obra se inicia en el último tercio del siglo XIX y se extendió por todo el mundo occidental de la época. Da las bases a lo que será la llamada *Escuela Nueva*, corriente pedagógica de la que se generan los métodos globales como: *Proyectos y Centros de Interés*. También se desarrollan métodos como *Montessori*, *Winetka*, *Coussinaire* *Categno*. *Laboratorio Dalton* y muchos más. Dewey es el creador de la Escuela Progresiva Norteamericana. En el siglo XXI la obra de Dewey se sigue consultando.

Además de estas escuelas, existían otras 88 de tipo técnico: mineras, industriales, comerciales y de artes y oficios, 71 de carácter oficial y 17 particulares.

En la política educativa oficial se propuso la ampliación de la infraestructura y extensión de la educación, así como la elevación no sólo de la calidad, sino de la especialización; sin embargo, a pesar de los avances logrados en el impulso inicial de la Secretaría, la lucha electoral por la sucesión presidencial de 1924, que desembocó en la rebelión delahuertista, y, las presiones norteamericanas plasmadas en los compromisos acordados en las conferencias de Bucareli, limitaron el alcance nacionalista que se pretendía en el *proyecto vasconcelista*, pues aunque no se abandona el proyecto original, éste se modera.

1.1 José Vasconcelos:

“Nació en Oaxaca, Oaxaca, en 1881. Murió en la ciudad de México, el 30 de junio de 1959.

Estudió en la Escuela Nacional de Jurisprudencia y en 1907 se recibió de abogado. Participó en el movimiento maderista y en la política del período revolucionario. Adolfo de la Huerta lo designó jefe del Departamento Universitario y de Bellas Artes, del 9 de Junio de 1920 al 2 de octubre de 1921. Ocupó el cargo de Secretario de Educación Pública en los dos primeros años de la presidencia de Obregón (1921-1923), desde ese cargo, Vasconcelos impulsó su obra educativa, alentando la educación popular. En el campo estableció las escuelas rurales, con el fin de unificar el país culturalmente, dado el carácter heterogéneo de sus elementos étnicos y geográficos; entre ellas destacan las Casas del Pueblo (la escuela rural), que convocaron a las comunidades a un esfuerzo de alfabetización, instrucción de diversas habilidades y conocimientos y de un desarrollo de la vida social, mejorando las técnicas de producción, formando, con sus propios medios a los maestros rurales quienes dieron vida a las Misiones Culturales instituidas en 1923.

Después de renunciar al cargo de Secretario de Educación Pública, perdió las elecciones para Gobernador de Oaxaca y se exilió del país, para regresar en 1928 y contender por la Presidencia de la República y, ante lo que sus partidarios consideraron un fraude electoral, proclamó una insurrección armada que no tuvo éxito. Exiliado nuevamente, regresó al país hasta 1940. Fue Director de la Biblioteca México, miembro de El Colegio Nacional, Doctor Honoris Causa de las Universidades de México, Puerto Rico, Chile, Guatemala y El Salvador.

Su obra literaria, filosófica, histórica y pedagógica es abundante, destacando obras como: Historia y antología del pensamiento filosófico (1926), Sociología genética y sistemática (1927), El acto ideatorio (1934) Ulises Criollo (1938), La tormenta (1936), El desastre (1938), El Proconsulado (1939), Positivismo, neo positivismo y fenomenología (1941), El peligro del hombre (1942), México (apuntamientos de cultura patria) (1943), entre otras.”⁸

La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

1.2 La Sede de la Secretaría de Educación Pública.

Tal vez el lector se sorprenda al leer estas líneas porque no es común hablar del edificio que alojó a la Secretaría de Educación Pública en sus inicios. Tan brillante y noble labor –la referida a la educación- la inicia Don José Vasconcelos con las siguientes palabras que para nuestro objeto de trabajo son importantes: "En estos instantes solemnes en que la nación mexicana, en medio de su pobreza dedica un palacio a las labores de la educación del pueblo, hagamos votos por la prosperidad de un Ministerio que ya está sagrado por el esfuerzo creador y que tiene el deber de convertirse en fuente que mana, en polo que irradia. Y

⁸ **MORENO** Kalbtk, Salvador. *Diccionario Biográfico Magisterial*. SEP. México, 1994, p. 113 - 114

finalmente que la luz de estos claros muros sea como la aurora de un México nuevo, de un México espléndido."⁹ Para cumplir mejor con las metas de la Secretaría de Educación Pública, el Lic. José Vasconcelos manifestó la necesidad de contar con un edificio adecuado para dar acomodo a los tres Departamentos iniciales: Departamento Escolar, Departamento de Bibliotecas y Departamento de Bellas Artes así como al personal que trabajaría en ella; y que además reflejara la obra "moral, vasta y compleja" de la Institución.

Se requería de un palacio dedicado a la tarea más importante: La Educación de los mexicanos. El entonces Presidente de la República, General Álvaro Obregón, accedió inmediatamente a la realización del proyecto.

El Edificio de la Secretaría de Educación Pública (SEP) se inauguró el 9 de julio de 1922. Su superficie es de 8500 m² y tuvo un costo de 800,000 pesos. Vasconcelos observó que la construcción terminada no reflejaba la Cultura Nacional en su esencia más profunda; se necesitaba plasmar la obra de la S.E.P. en sus propios muros de tal forma que se convirtieran en eternos difusores de los trabajos emprendidos por sus hombres.

Por invitación del Lic. Vasconcelos, Diego Rivera comenzó la decoración del edificio en el año de 1923 y la concluyó en 1928. En estas obras de arte, Rivera reflejó las ideas de una época, la vida y las costumbres del pueblo mexicano; su historia representada en las figuras de hombres y mujeres ilustres, pero también en las de la gente común.

⁹ **VASCONCELOS** José. *Discurso pronunciado en la inauguración del edificio de la Secretaría de Educación Pública* el 9 de julio de 1922.

Actualmente la construcción original del Edificio de la calle de República de Argentina ha sido respetada e incluso ha crecido hacia el oeste. Primero absorbió la casa de los adelantados de Nueva Galicia, Marqueses de Villamayor (construcción que data de 1530), la casa del tres veces Gobernador y Capitán General de la Nueva Galicia Don Cristóbal de Oñate (también construida en 1530) y finalmente el edificio de la aduana (construido entre los años de 1730-1731). Con ello llegó hasta la calle de Brasil.¹⁰ (Anexo 1).

1.3 Ley General de Educación.

Con base en la Ley General de Educación (Ley) a la SEP le corresponden una serie de atribuciones que se escriben a continuación:

Esta ley regula la Educación pública y privada, de centros educativos con validez o con reconocimiento oficial, en todo el Territorio mexicano. Todos los individuos tienen el derecho a recibir educación, siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos en cada nivel educativo. La educación es el principal medio para adquirir conocimientos y por ende acrecentar la cultura del país.

El artículo 3º. de la propia Ley precisa: "El estado está obligado a prestar servicios educativos para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"¹¹

La Ley también comenta que todos los mexicanos deben cursar la educación primaria y secundaria y hacer a los mismos que sus hijos

¹⁰ Anexo 1. Organigrama actual de la Secretaría de Educación Pública.

¹¹ **CONGRESO DE LA UNIÓN.** Ley General de Educación. Ed. PAC. 1996 p. 3.

también la estudien. Se cuenta con el beneficio de que el servicio educativo en estos niveles es gratuito. Entre los fines que el estado persigue son: Un desarrollo integral y así disfrutar de sus capacidades, físicas, intelectuales y psicológicas, difundir el idioma español a nivel nacional, impulsar en el individuo acciones que lo estimulen a la investigación.

El artículo 13 de la Ley de Educación en su fracción V señala respecto de las equivalencias de estudios en los niveles educativos en términos de su letra "Revalidar y otorgar equivalencias de estudios de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros, de educación básica, de acuerdo con los lineamientos generales que la Secretaria expida." ¹² Importante este servicio para los requerimientos de estudios.

Son diversos los artículos en que se señalan las funciones que debe cumplir la SEP. Se refiere a continuación el espíritu del Artículo 22 de la Ley en cuestión: "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 mas 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". ¹³

¹² CONGRESO DE LA UNIÓN. Op. Cit. p. 11.

¹³ Ibidem p. 17.

“Los estudios realizados dentro del sistema educativo nacional tendrán validez en toda la República”..., así lo expresa el texto del Artículo 60, y continúa: Las instituciones del sistema educativo nacional expedirán certificados y otorgarán constancias, diplomas, títulos o grados académicos a las personas que hayan concluido estudios de conformidad con los requisitos establecidos en los planes y programas de estudio correspondientes. Dichos certificados, constancias, diplomas, títulos y grados tendrán validez en toda la República. La Secretaría promoverá que los estudios con validez oficial en la República sean reconocidos en el extranjero”.¹⁴

Artículo 61. Los estudios realizados fuera del sistema educativo nacional podrán adquirir validez oficial, mediante su revalidación, siempre y cuando sean equiparables con estudios realizados dentro de dicho sistema. La revalidación podrá otorgarse por niveles educativos, por grados escolares o por asignaturas u otras unidades de aprendizaje, según lo establezca la regulación respectiva.

Artículo 62. Los estudios realizados dentro del sistema educativo nacional podrán, en su caso, declararse equivalentes entre sí por niveles educativos, grados escolares, asignaturas u otras unidades de aprendizaje, según lo establezca la regulación respectiva.

Artículo 63. “La Secretaría determinará las normas y criterios generales, aplicables en toda la República, a que se ajustarán la revalidación, así como la declaración de estudios equivalentes. Las autoridades educativas locales otorgarán revalidaciones y equivalencias únicamente cuando estén referidas a planes y programas de estudio que se

¹⁴ Ibidem p. 39

impartan en sus respectivas competencias. Las revalidaciones y equivalencias otorgadas en términos del presente artículo tendrán validez en toda la República.”¹⁵

El Sistema Educativo Nacional esta constituido por:

- I. "Los educandos y educadores.*
- II. Las autoridades educativas*
- III. Los planes, programas, métodos y materiales educativos*
- IV. Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados*
- V. Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios y*
- VI. Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.”¹⁶*

La Gestión Escolar es la forma en que se organizan y ejecutan todas las estrategias, acciones y recursos para el logro de los propósitos de la institución escolar.

1.4 La Auto evaluación.

La Auto evaluación de la Gestión escolar es una herramienta que facilita el auto diagnóstico de las instituciones para el desarrollo de un modelo de gestión escolar, enfocado a la mejora continua, mediante la identificación de fortalezas y oportunidades que le permitan generar estrategias integrales de mejora que lleven a la institución a niveles de excelencia educativa.

¹⁵ Idem pp. 38 y 39

¹⁶ Idem p. 7

La noción de autoridad es un concepto necesario de comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión¹⁷ de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados; pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, invita a pensar este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio. De igual forma requiere de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo anterior implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícito. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones, sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior. Un error muy común en los directivos es el no mantener relaciones con sus subordinados; el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para

¹⁷ Con base en mi experiencia administrativa tanto en la iniciativa privada como en la SEP es importante observar detenidamente los objetivos que se marcaron en el principio de la planeación y estar prevenidos ante las situaciones imprevistas a las cuales se deberán dar soluciones inmediatas. Existen situaciones en las cuales el gestor escolar deberá buscar alternativas que lleven a cabo el objetivo principal. Otorgar el mejor servicio y estar acorde con los lineamientos establecidos.

la toma de decisiones. Pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones. Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Sólo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas nos permiten tener un punto de partida un tanto más objetivo. Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional¹⁸, ya que en un mundo de cambios que exigen una reestructuración permanente de la institución -para que ésta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural- genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

¹⁸ El Director debe tener una gran habilidad para poder negociar y equilibrar el equipo de trabajo, esto es, que en ocasiones las cargas excesivas de trabajo llevan a conflictos entre los integrantes, quizás la repartición de las labores encomendadas no fue equitativa y se de el descontento entre los integrantes. El Director debe tener la capacidad de mediar situaciones que no equivoquen el logro del objetivo preestablecido.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo -no como una suma de citas, compromisos, de ayuda, de memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo- como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

El modelo de Auto evaluación¹⁹ es una guía que permite definir a la organización escolar como un sistema. Administrar los servicios educativos y los recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de asegurar a todos mexicanos una educación de calidad, equitativa y formativa con un sentido humanístico, que constituya la base fundamental del desarrollo sustentable económico, científico, tecnológico, social y cultural del Estado.

El servicio educativo es el proceso más importante y trascendente que puede tener una sociedad moderna. Mediante la práctica del modelo de Auto evaluación se enfoca el servicio educativo en rediseñar aquellos procesos enseñanza-aprendizaje y de gestión que se requieren alinear a las necesidades de los usuarios.

Dentro del factor de liderazgo del modelo de Auto evaluación, se establece la creación de una identidad organizacional, la cual favorece la

¹⁹ Si realmente deseamos tener un excelente proceso administrativo en el Módulo de Control Escolar, o en cualquier dependencia es necesario que todos los servidores públicos se evalúen de manera personal y sincerarse consigo para detectar aciertos y errores y buscar estrategias que multipliquen al máximo las fallas detectadas.

generación de una administración a través de valores institucionales y compartidos. Como instituciones formativas uno de los ejes centrales del ambiente escolar son los programas permanentes de valores en los cuales se fomenta y desarrolla la conciencia social y ecológica de las personas que integran el plantel escolar.

1.5 Funciones de Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.

Con base en el diario oficial del martes 23 de agosto de 2005 recupero las siguientes ideas de manera textual:

"Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal

- 1. Dirigir y coordinar los servicios de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.*
- 2. Dirigir y vigilar la aplicación de los planes y programas de estudio en la prestación de los servicios mencionados en la función que antecede, emitidos por la Secretaría de Educación Pública, en apego a lo dispuesto en la Ley General de Educación.*
- 3. Formular y someter a la autorización de las instancias competentes de la Secretaría de Educación Pública propuestas de contenidos regionales que contribuyan a que los educandos adquieran un mejor conocimiento de su entorno.*
- 4. Vigilar el cumplimiento del calendario escolar aplicable para cada ciclo lectivo que autorice la Secretaría de Educación Pública.*
- 5. Vigilar la distribución y uso de los libros de texto gratuitos aprobados por la Secretaría de Educación Pública para los servicios educativos de su competencia.*

6. *Dirigir y coordinar el uso del material educativo en los servicios de su responsabilidad, en apego a los lineamientos generales establecidos por la Secretaría de Educación Pública.*

7. *Participar en el Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para maestros de educación básica.*

8. *Dirigir y promover el desarrollo de programas para impulsar la calidad y equidad, así como para la innovación de la educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena, especial, la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.*

9. *Establecer los planes de corto, mediano y largo plazos para la operación y desarrollo de los servicios de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.*

10. *Proponer a la Secretaría de Educación Pública los proyectos de programas y presupuestos anuales, así como las metas e indicadores para evaluar el funcionamiento del Órgano Desconcentrado.*

11. *Organizar y dirigir a las áreas responsables de su administración.*

12. *Dirigir y coordinar el registro de las instituciones de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.*

13. *Proporcionar la información, datos y cooperación técnica que le soliciten otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de los Gobiernos de los Estados y Municipios.*

14. *Organizar, controlar y evaluar el desarrollo de los servicios de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial, así como la educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica en el Distrito Federal.*

- 15.** Dirigir y coordinar la revalidación y otorgamiento de equivalencias de estudios de los servicios educativos de su competencia, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.
- 16.** Dirigir y coordinar los procesos para otorgar, negar y revocar autorizaciones a los particulares para impartir los servicios educativos de su competencia en el ámbito del Distrito Federal.
- 17.** Difundir la relación de instituciones de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial en el Distrito Federal que cuenten con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, así como de aquéllas a quienes se haya revocado o retirado la autorización o el reconocimiento respectivo.
- 18.** Promover la constitución y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en el Distrito Federal, de conformidad con los lineamientos generales emitidos por la Secretaría de Educación Pública.
- 19.** Fomentar relaciones en materia educativa con otros países y formular programas de cooperación internacional relacionados con el objeto de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal en coordinación con las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Educación Pública.
- 20.** Proporcionar la información definida como pública, así como aquella que sea requerida en el marco de la transparencia y acceso a la información, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- 21.** Vigilar la aplicación y evaluación de las acciones en materia jurídica que correspondan a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal.
- 22.** Celebrar contratos, convenios y en general toda clase de actos jurídicos vinculados con el objeto de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, de conformidad con las disposiciones aplicables.
- 23.** Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos destinados a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal para el cumplimiento de su objetivo.

24. Imponer las sanciones administrativas a los trabajadores adscritos a la Oficina del Titular de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, en los términos previstos en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría, previo dictamen de la Coordinación de Asuntos Jurídicos.

25. Realizar las demás funciones que las disposiciones legales y administrativas le confieran, y las que le encomiende de manera expresa el Secretario de Educación Pública. ²⁰

1.6 Funciones de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos.

1. “Organizar, operar, desarrollar, supervisar y evaluar los servicios de educación inicial, básica –en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, en el ámbito del Distrito Federal, excepto en la Delegación Iztapalapa, de conformidad con las disposiciones legales, normas pedagógicas, métodos educativos y materiales didácticos, así como en los lineamientos técnicos y administrativos establecidos.

2. Apoyar a las áreas competentes de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal en la realización de estudios que tengan por objeto medir los resultados obtenidos en la aplicación de normas, planes y programas de estudio; materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, así como también, la realización de programas de evaluación de la calidad con que se prestan los servicios educativos en el ámbito de su competencia.

3. Promover y apoyar la participación del personal docente y directivo, así como también de los padres de familia en los planteles de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, a fin de propiciar la participación social en los servicios educativos de su competencia

²⁰ **SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN.** Diario Oficial (Primera Sección) Martes 23 de agosto de 2005 p. 53.

4. Aplicar las normas establecidas por las áreas competentes de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, para la organización y control escolar en los planteles de su responsabilidad, donde se imparta educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la Indígena y especial, así como verificar su cumplimiento en términos de la Ley General de Educación.
5. Operar el programa para la prevención de emergencia escolar, de conformidad con las normas y lineamientos establecidos, así como desarrollar campañas de difusión orientadas para el cumplimiento de estos propósitos en las escuelas públicas y privadas de educación inicial, básica en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial, en el ámbito de su competencia.
6. Aplicar mecanismos de supervisión para verificar el cumplimiento de la normatividad sobre emergencia escolar y actualizar permanentemente los sistemas de seguimiento e información en las escuelas a su cargo.
7. Estudiar y resolver las solicitudes para otorgar autorización o reconocimiento de validez oficial, según corresponda, para impartir educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, en el ámbito de su competencia.
8. Vigilar, en términos de la Ley General de Educación y de las demás disposiciones aplicables, que las instituciones registradas o incorporadas por la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal que imparten la educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial en el ámbito de su competencia, cumplan con las disposiciones legales aplicables y, en su caso, substanciar los procedimientos e imponer las sanciones que correspondan.
9. Substanciar los procedimientos y emitir las resoluciones que revoquen o retiren autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios para los planteles particulares de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena- y especial en el Distrito Federal, excepto en la Delegación Iztapalapa, en coordinación con el área de asuntos jurídicos.

- 10.** Coordinar con la Dirección General de Innovación y Fortalecimiento Académico la aplicación de programas y acciones para el mejoramiento de la calidad de la educación inicial y básica en el ámbito de su competencia.
- 11.** Participar con las áreas competentes de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal en la ejecución de los procesos de planeación, programación y evaluación educativas; de administración y control escolar, así como de administración de recursos humanos, financieros y materiales.
- 12.** Colaborar con la Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación Educativa en el funcionamiento del sistema de información de los servicios de educación inicial, básica -en todas sus modalidades, incluyendo la indígena y especial, del ámbito de su competencia.
- 13.** Organizar la impartición de cursos escolarizados y no escolarizados de actualización; de inducción a puestos docentes; la realización de actividades culturales para este tipo de funciones, así como la operación de los centros de maestros.
- 14.** Proporcionar servicios a la población a través de la red de bibliotecas públicas de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, ubicadas en el ámbito geográfico de su competencia.
- 15.** Dirigir las actividades de actualización magisterial y superación docente, así como la aplicación del programa de carrera magisterial en la Dirección General, de conformidad con las normas establecidas.
- 16.** Expedir copias certificadas de los documentos que obren en su poder, previo pago de los derechos correspondientes.
- 17.** Participar en las comisiones, consejos y comités institucionales en el ámbito de su competencia.
- 18.** Dirigir la administración de los recursos financieros, humanos y materiales, así como la capacitación del personal y la prestación de servicios generales de la Dirección General, de conformidad con las normas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Administración.
- 19.** Imponer las sanciones administrativas a los trabajadores adscritos a la Dirección General a su cargo, en los términos previstos en el Reglamento de

las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría, previo dictamen de la Coordinación de Asuntos Jurídicos.

20. Realizar las demás funciones que las disposiciones legales y administrativas le confieran, y las que le encomiende el Titular de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal”.²¹

La Coordinación Sectorial de Educación Primaria esta situada en Izazaga No. 28, col. Centro y es la encargada de dirigir la administración de los recursos financieros, humanos y materiales. Supervisar el funcionamiento de las actividades encomendadas a las 5 Direcciones Operativas en el Distrito Federal, tanto en los Proyectos encomendados como en los procesos administrativos que se marcan en los lineamientos específicos de cada trámite. Autoriza las propuestas enviadas por cada Unidad Administrativa y en las revisiones correspondientes, calendariza fechas para poder atender personalmente a las Dependencias mencionadas. También es la encargada de calendarizar cursos de actualización para el personal.

Atiende a toda la población en general y va canalizando según la demarcación correspondiente. Entrega a las Dependencias materiales que a su vez serán distribuidos a las escuelas primarias. Efectúa auditorías a los módulos que son requeridos por la importancia de los trámites realizados. Regula 5 Direcciones administrativas y son: Dirección No. 1 Miguel Hidalgo; Dirección No. 2 Gustavo A. Madero; Dirección No. 3 Coyoacán; Dirección No.4. Iztacalco; Dirección No. 5 Xochimilco.

²¹ DIARIO OFICIAL (Primera Sección) Martes 23 de agosto de 2005 p .58.

1.7 Dirección Operativa No. 1.

El edificio que ocupa actualmente la Dirección Operativa No. 1 fue construida entre la década de los 50s y los 60s,²² del siglo pasado. Es un edificio con 3 niveles. Se encuentra ubicado en la Avenida Melchor Ocampo No. 91 en la Colonia Tlaxpana de la Delegación Miguel Hidalgo en el Distrito Federal. Está situada a un lado del edificio que ocupa la Compañía de Luz y Fuerza. La llegada a las instalaciones puede realizarse por metro: bajarse en la estación Normal y posteriormente abordar un colectivo que vaya a Chapultepec, apeándose en la tienda del ISSSTE, también como referencia está la escuela primaria "David G. Berlanga" contigua a la Oficina.²³ (Anexo 2)

Entre los Directores Operativos que han cumplido labores educativas puedo mencionar a los siguientes: Amada Paniagua Jaen, Moisés Jiménez Alarcón, Antonio Delgado Molina, Antonio Estrada Hernández, Hilda Ramírez Caloca, Javier Humberto Palacios (finado), Carlos Moreno Barrera, Ana Aurora Lara Martínez, María Isaura Hernández Enríquez, Ricardo Álvarez Román y actualmente, Jesús Castillejos Aguilar.

²² Entre algunos comentarios de las personas que ya están jubiladas, mencionan que fue inaugurada un 1º de diciembre. Algunos directores operativos hacían un evento cívico-social en esa fecha, integrando a todo el personal que labora en la Dependencia.

²³ Anexo 2



En la planta baja está la *Oficina de Proyectos Académicos* que cuenta con personal en su mayoría docente, y realizan *Proyectos Escolares* directamente con sectores, zonas y escuelas. También ofrecen capacitación constante y permanente al personal docente que está frente a grupo. Sus actividades son arduas y en múltiples ocasiones laboran en sábados para cumplir con los objetivos preestablecidos.

Están supervisados continuamente por la *Coordinación Sectorial de Educación Primaria* (C.S.E.P.), quien los capacita para que a su vez se reproduzcan los cursos y actividades en tiempo y forma. También frecuentemente realizan vistas a escuelas para observar que los *Proyectos* se lleven a cabo en las mejores condiciones.

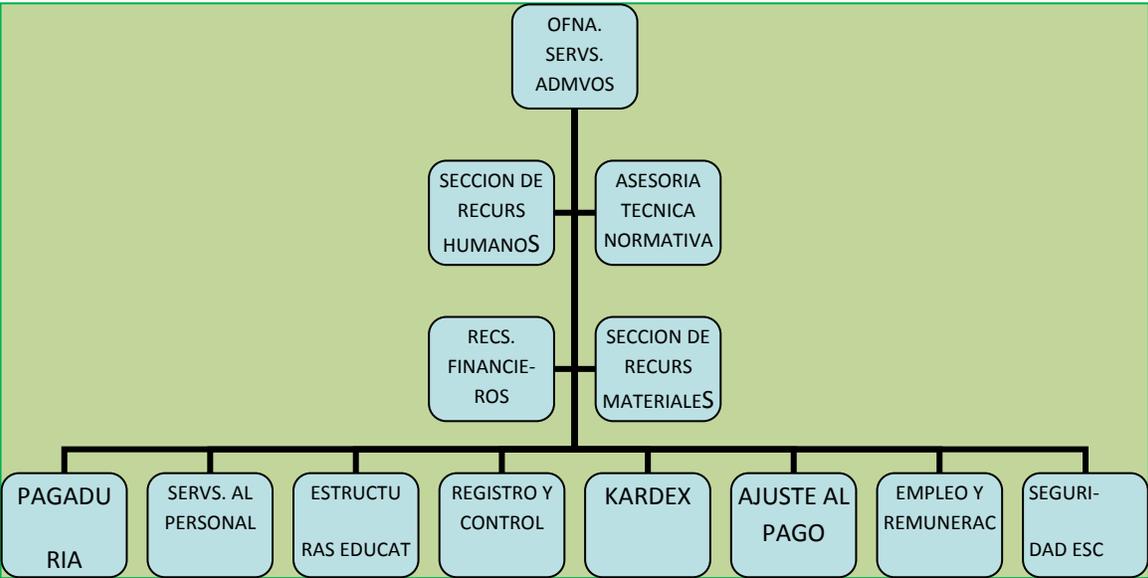
La *Sección de Asesoría Técnica Normativa* es la encargada de negociar o sancionar las irregularidades que se presenten en los centros educativos y en la misma *Dirección Operativa*. Su objetivo principal es conciliar en casos difíciles que afecten básicamente al educando, y buscar alternativas para tener un ambiente sano que permita el proceso de aprendizaje en las escuelas oficiales y particulares.

El personal que labora en esta Sección está capacitado para llevar a cabo *diligencias* y en caso necesario llevar a efecto *actas administrativas* o proceder según lo amerite el asunto en cuestión.

También en este piso se encuentra el *Módulo de Oficialía de Partes* que pertenece a la *Oficina de Servicios Administrativos* y es un *módulo* básico dentro de la organización de cualquier dependencia, ya que es ahí donde ingresan todos los documentos, para posteriormente turnarlos a las *oficinas* correspondientes y darles el seguimiento requerido.

La Dirección No. 1 cuenta con servicio de fotocopiado en la planta baja. El servicio únicamente es interno y pertenece a la *Sección de Recursos Materiales* que a su vez depende de la *Oficina de Servicios Administrativos*.

La Oficina con mayor número de personal es precisamente la de *Servicios Administrativos* y cuenta con los siguientes *Módulos*:



La Oficina de Servicios Administrativos desempeña actividades como las siguientes:

En *Pagaduría*. Entrega de comprobantes al personal de la *Dependencia* y a los profesores que no reciben su comprobante en las escuelas, por diferentes razones, tales como: cambio de centro de trabajo, estuvieron de incapacidad al momento de la entrega, etc. También se entregan los cheques cuando se pagan los *estímulos por años de servicio*, pensión alimenticia, etc.

En el Módulo de *Servicios al Personal* se tramitan:

- *Hojas de Servicios*. Para el personal que tiene el tiempo necesario para jubilarse o pensionarse.
- *Altas* en ISSSTE.
- Recepción de *ayuda* para útiles escolares en los tiempos establecidos.
- *Estímulos y recompensas* para personal Administrativo, Servicios y Docentes.
- *Certificaciones* de prestamos ante el ISSSTE (hojas verdes y rojas)

Uno de los *módulos* más importantes por la responsabilidad que se asume es el de *Empleo y Remuneraciones*, ya que es donde se elaboran los Formatos Únicos de Personal "FUP"; los formatos de alta, baja, de todo el personal a cargo de la *Unidad Administrativa*. Ellos reciben toda la documentación que es integrada *por Recursos Humanos*, la validan, elaboran el documento y lo envían a las instancias correspondientes para el seguimiento necesario según sea el caso.

Cuentan con bases de datos que constantemente actualizan. En ellas se encuentran los datos de cada trabajador, las condiciones de su contrato, los movimientos de su plaza, etc.

En la Sección de *Recursos Humanos* se hacen las nuevas contrataciones tanto de personal de servicios, administrativos y docentes. Se lleva el control de todo el personal adscrito a la *dirección* y a las escuelas de la demarcación correspondiente. Depende directamente de la *Oficina de Servicios Administrativos*.

La *Sección de Recursos Financieros* es la responsable de todas las emisiones de cheques que le son otorgadas a la escuelas por los diferentes proyectos, además de llevar un control de los gastos de las mismas, ya que según calendarizaciones las escuelas beneficiadas, rinden cuentas a la *Sección* y ésta a su vez a la instancia inmediata superior.

También recibe y lleva control de los *formatos* que se pagan en banco por la emisión de constancias certificadas. Como el nombre lo dice *Recursos Financieros* es la encargada de los dineros que son manejados en la *Dependencia* y en las escuelas, además de llevar un control de todos los trabajadores que dependen de esta *Unidad Operativa*, con los datos del servidor, domicilio, copia de talón de cheque, ubicación actual, entre otros.

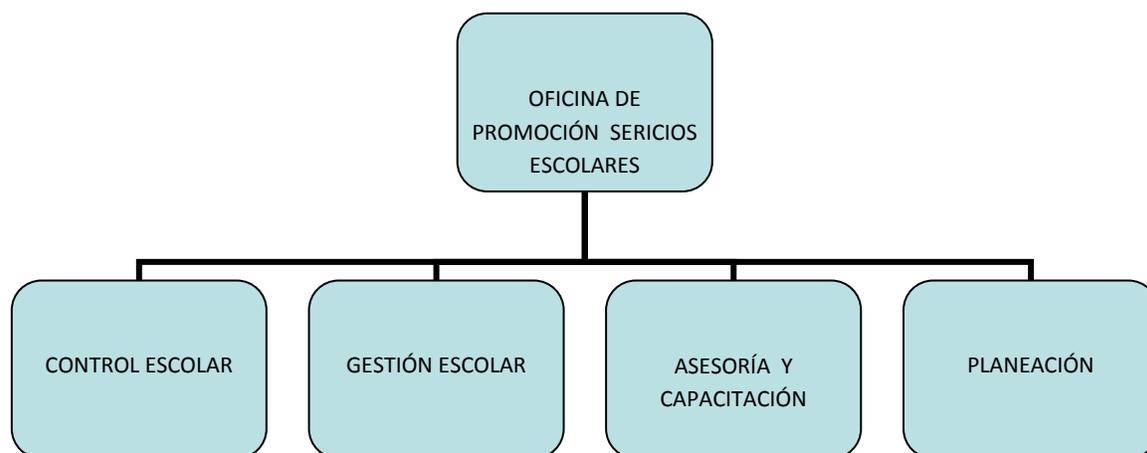
Está también en el piso el *módulo de Kárdex* que por medio de tarjetas tienen un control del *servidor*, desde su fecha de ingreso a la federación, clave que desempeña, licencias en el caso de tenerlas, si es basificado o cubre algún interinato, domicilio particular, adscripción.

Se cuenta con un módulo llamado *Ajuste al Pago*, en donde se realizan los reclamos por pagos que no son hechos en tiempo y forma, por

ejemplo cuando un concepto es omitido y el trabajador no lo ve reflejado en su cheque, se acude a este módulo para hacer el reclamo correspondiente.

Se encuentra en este mismo piso el *módulo de Registro y Control de Asistencia*. Es el responsable de entregar las listas de asistencia en los diferentes turnos, además de sancionar las incidencias que se presenten con cada trabajador. Recibe de las escuelas los reportes de incidencias y elabora las sanciones correspondientes, mismas que se envían a la instancia inmediata superior para la aplicación de los descuentos marcados en reglamento.

En el segundo piso está la *Dirección con su Secretaría Particular* y la *Oficina de Promoción y Servicios Escolares* que se conforma por:



Módulo de Planeación: encargado de llevar el control del Sistema Integral de Información de Evaluación Primaria "SIIEP" y todo lo relacionado a las altas, bajas, cambios de alumnos de escuelas. También es el responsable de dar mantenimiento a los equipos de cómputo de las diferentes *oficinas* y las escuelas primarias de las 3 Delegaciones Políticas que se atienden; Miguel Hidalgo, Cuauhtémoc y Azcapotzalco.

El *Módulo de Asesoría y Capacitación* lleva el manejo de la *Asociación de Padres de familia* en lo referente a las asesorías y que se apegan a las disposiciones establecidas por la SEP. Igualmente atiende: *control de los libros de texto, cooperativas Escolares, organización de eventos tales como Himno Nacional, "Canción Popular", Certamen Benito Juárez*, a nivel zona, sector y Dirección Operativa.

Gestión Escolar es el módulo encargado de tramitar entre la *escuela, zona y sector* los proyectos que se llevan a cabo durante el ciclo escolar, como son: *desayunos escolares, ver bien para aprender mejor, cruz roja, emergencia escolar, escuelas particulares, etc.*

1.8 Módulo de Control Escolar.

En la actualidad estoy colaborando en el *módulo de Control Escolar. Módulo* muy interesante porque a pesar de ser un trabajo administrativo que en ocasiones conduce al "burocratismo"; siempre hay una situación diferente que aprender y solucionar favorablemente.

Entre las funciones que realizo está la atención al público en general, desde niños hasta adultos mayores que por ejemplo extraviaron, invalidaron o deterioraron su certificado de terminación de estudios a nivel primaria. Esta *dependencia* es la única que conserva archivos de personas que estudiaron la primaria desde 1930 hasta 1960 en todo el Distrito Federal.

A partir de 1960 se agrupan los archivos por *Direcciones Operativas* y por *Delegaciones Políticas*, en nuestro caso manejamos 3 delegaciones: Azcapotzalco, Miguel Hidalgo y Cuauhtémoc.

Entre escuelas oficiales y particulares la *Dirección Operativa* maneja aproximadamente 516 escuelas. De ellas 345 son oficiales y 171 particulares. Además de 27 escuelas nocturnas.

Siete *sectores escolares* para escuelas matutinas y vespertinas con 57 *zonas escolares*. Tres *sectores escolares nocturnos* con 10 Zonas escolares.

La mayor parte de usuarios que solicitan la reposición de una constancia certificada son adultos mayores que desean salir del país y generalmente sus actas de nacimiento son extemporáneas; recurren como solicitantes porque la *Secretaría de Relaciones Exteriores* les solicita un documento oficial para tramitar su pasaporte, en este caso es el Certificado de terminación de estudios, el correr del tiempo les deteriora su documento, o bien lo extraviaron y acuden a la Dependencia para el trámite.

Algunos de los trámites que realizo son los siguientes:

- ***Constancias de saber leer y escribir.*** Usuario que por lo general va a renovar su tarjetón o licencia de conductor
- ***Constancia de calificaciones.*** Padres de familia que extraviaron el documento y requieren comprobante de estudios de sus menores
- ***Legalizaciones.*** Usuarios que sus hijos cursaron estudios en el país y desean a cambiar de su residencia, al extranjero
- ***Trámites binacionales.*** Personas que estudiaron en el extranjero y llegan a vivir al país para continuar sus estudios
- ***Trámites jurídicos.*** Personas que por medio de un juicio cambian de nombre, apellidos, etc.
- ***Atención a Zonas y Sectores Escolares.*** En lo referente a boletas de calificaciones y Certificados.

- **Preparación de la Auditoría** que nos realiza la C.S.E.P. anualmente.

La *Dirección Operativa* es el lugar donde por *oficina* se tramitan documentos de varios tipos: proyectos, cambios de escuelas, cooperativas, asesorías, pagos. Una gran variedad de trámites que requiere el personal docente y de servicios que laboran en planteles, el personal de *zonas y sectores* y el público en general.

Entre las dificultades que se presentan en la atención al usuario principalmente se identifica al tiempo. La mayoría desea su trámite el mismo día y hasta en horas. No es posible ya que simplemente la búsqueda en los archivos es exhaustiva. Es muy importante esta función ya que en repetidas ocasiones nos presentan documentos apócrifos, o bien el usuario no conoce la fecha exacta de la terminación de sus estudios por lo que la búsqueda es fallida.

El personal que conforma el *módulo* al que estoy adscrita está conformado por compañeros administrativos que solamente laboramos por las mañanas y por compañeros docentes que tienen doble turno, que son minoría y por tal motivo el trabajo se ve disminuido.

La experiencia cotidiana en el *módulo* me ha permitido observar, que los adultos mayores por lo general tienen actas extemporáneas y el trámite es más tardado²⁴, además de que son personas que por su misma condición es difícil que lleven a cabo el trámite por sí mismos, y a menudo lo requieren para la solicitud de pasaporte, ya que es un

²⁴ El trámite en estos casos es tardado en virtud de que primero la dirección operativa realiza el trámite con el nombre que aparece en los archivos y se emite el documento, que por lo general no coincide con el que el interesado tiene en su acta extemporánea. Entonces se tiene que ir al Jurídico de SEP para que le autoricen la corrección de nombre y regresar a la dirección operativa a la solicitud de un nuevo trámite con el nombre ya corregido. Desafortunadamente el trámite se efectúa en varios días.

documento oficial que la *Secretaría de Relaciones Exteriores* valida para la expedición del mismo.

Independientemente de la atención a los usuarios en los trámites mencionados tenemos la actividad de atención a sectores y zonas escolares durante el ciclo escolar, las cuales se mencionan de forma general a continuación:

Fecha	Actividad
Octubre	Inicio del período de traslado de alumnos
Octubre	Escuela entrega a la zona escolar estadística inicial (SIIEP)
Octubre	Zona escolar entrega a dirección operativa estadística inicial (SIIEP)
Octubre	Dirección Operativa entrega a CSEP Estadística Inicial (SIIEP)
Noviembre	Escuela entrega a Zona Escolar 1er. Bimestre (SIIEP)
Noviembre	Zona Escolar entrega a Dirección Operativa 1er Bimestre (SIIEP)
Noviembre	Dirección Operativa entrega a CSEP 1er Bimestre (SIIEP)
Noviembre	Entrega de Boletas pre-llenadas
Enero	Escuela entrega a Zona Escolar 2° Bimestre (SIIEP)
Enero	Zona Escolar entrega a Dirección Operativa 2° Bimestre (SIIEP)
Enero	Dirección Operativa entrega a CSEP 2° Bimestre (SIIEP)

Febrero	INICIO PERÍODO DE PREINSCRIPCIONES Cambio de Ciclo en SIIEP para alumnos que promueven o anualizan en SEAP 9-14 (SIIEP)
Febrero	Escuela entrega a Zona Escolar SEAP 9-14, disco Estadística (SIIEP)
Febrero	Zona Escolar entrega a Dirección Operativa SEAP 9-14., disco Estadística (SIIEP) Promueve. Anualiza.
Febrero	Dirección Operativa entrega a CSEP SEAP 9-14, disco Estadística (SIIEP) Promueve. Anualiza.
Marzo	Escuela entrega a Zona Escolar 3er Bimestre (SIIEP)
Marzo	Zona Escolar entrega a Dirección Operativa 3er Bimestre (SIIEP)
Marzo	Dirección Operativa entrega a CSEP 3er Bimestre (SIIEP)
Mayo	Escuela entrega a Zona Escolar 4to Bimestre (SIIEP)
Mayo	Zona Escolar entrega a Dirección Operativa 4to Bimestre (SIIEP)
Mayo	Dirección Operativa entrega a CSEP 4to Bimestre (SIIEP)
Junio	Entrega de Certificados Prellenados
Julio	Zona Escolar entrega a Dirección Operativa Estadística de Fin de Ciclo (SIIEP)
Julio	Dirección Operativa entrega a CSEP Estadística de Fin de Ciclo (SIIEP)

La recepción de documentación que realizamos vía sector y zona escolar es calendarizada para brindar al gestor administrativo la mejor atención y principalmente personalizada.

En una semana aproximadamente se reciben a nuestros 7 sectores escolares, cotejando cada documento para alta, baja o movimiento de cada alumno inscrito al Sistema Educativo.

Por lo general a fines del mes de octubre o principios de noviembre la C.S.E.P. visita las direcciones operativas para realizar una *Auditoría*, la cual implica una revisión exhaustiva de todos los folios entregados en los *certificados, boletas* del ciclo escolar que ha finalizado. Se lleva un registro en libros con folios consecutivos en el caso de certificados y copias certificadas. Este proceso es importante ya que recordemos que se trata de documentos oficiales y por ningún motivo puede darse el caso de la pérdida de un documento. En el caso de que se extraviara un documento se debe dar seguimiento inmediatamente, en el caso de que no se encuentre, se levanta una acta administrativa, con testigos y la especificación exacta del folio no encontrado. En la *Auditoría* que se efectuó a principios de noviembre de 2009 el *control* que se manejó en el *módulo*, fue excelente y la *Auditoría* resulto un éxito total.

II. LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En una dependencia gubernamental como en cualquier empresa, la estructura organizativa del equipo involucrado, tiempos, espacios y responsabilidades es lo que facilita u obstaculiza el cumplimiento de los propósitos de la misma.

Al hablar de la Gestión Escolar lo podemos hacer desde los siguientes enfoques:

- "**Gestión Normativa**. Esta orientada a definir y hacer cumplir determinadas funciones plasmadas en documentos con carácter oficial, jurídico.
- **Gestión Participativa**. Esta orientada a incorporar a director y profesores como parte de un mismo grupo, en el que se propicie la coparticipación con un sentido humanístico y social.
- **Gestión administrativa**. Está centrada en la realización de trámites como medio de relación entre las autoridades, los maestros y la escuela." ²⁵

Así consultando al diccionario, encontramos que el término "Gestión, refiere: acción y efecto de administrar" ²⁶

La administración puede considerarse un arte. El Arte es la actividad humana más creativa. El Arte es también saber como alcanzar un resultado concretamente deseado.

²⁵ **U.P.N.** *La Gestión como Quehacer Docente*. Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 94. México, D.F. 1994. p. 15

²⁶ **GARCÍA-PELAYO** Ramón y **GROSS**. *Pequeño Larousse*. Ed. Noguer. Barcelona. 1972

Cuando observamos en cualquier sociedad la importancia de una eficiente y efectiva cooperación de grupo nos podemos dar cuenta que la Administración es la más importante de las artes, por esto el arte y la ciencia son complementarios.

La *administración* es una ciencia inexacta. Para poder dar un enfoque científico de la *administración* no se debe esperar a que se desarrolle una ciencia exacta sobre la materia.

El conocimiento de las técnicas y principios básicos de la *administración* puede tener un impacto muy fuerte. Sin su práctica, mejorándola y aclarándola en todos los ámbitos de cooperación humana, la eficiencia de grupo queda muy atrás de la de las máquinas, por eso la aplicación del conocimiento administrativo promoverá el progreso humano.

La función básica de todo gestor administrativo es lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, logren alcanzar metas y objetivos establecidos.

2.1 La Gestión Administrativa.

“La gestión administrativa es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias dirigidas al logro de un objetivo o de un deseo cualquiera”²⁷. En otras palabras gestión se define como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

La *administración* es una ciencia dinámica, los elementos que forman el proceso administrativo están sujetos a cambios futuros. Una de las ramas que más dinámicamente crece y avanza, es exactamente la de la *administración*, en la que continuamente están surgiendo nuevas e

²⁷ MERCADO H. Salvador. *Administración Aplicada*. Ed. Limusa. p. 87

interesantes teorías, encaminadas primordialmente a hacer más científico y fácil el sistema administrativo imperante.

2.2 Conceptos de Administración.

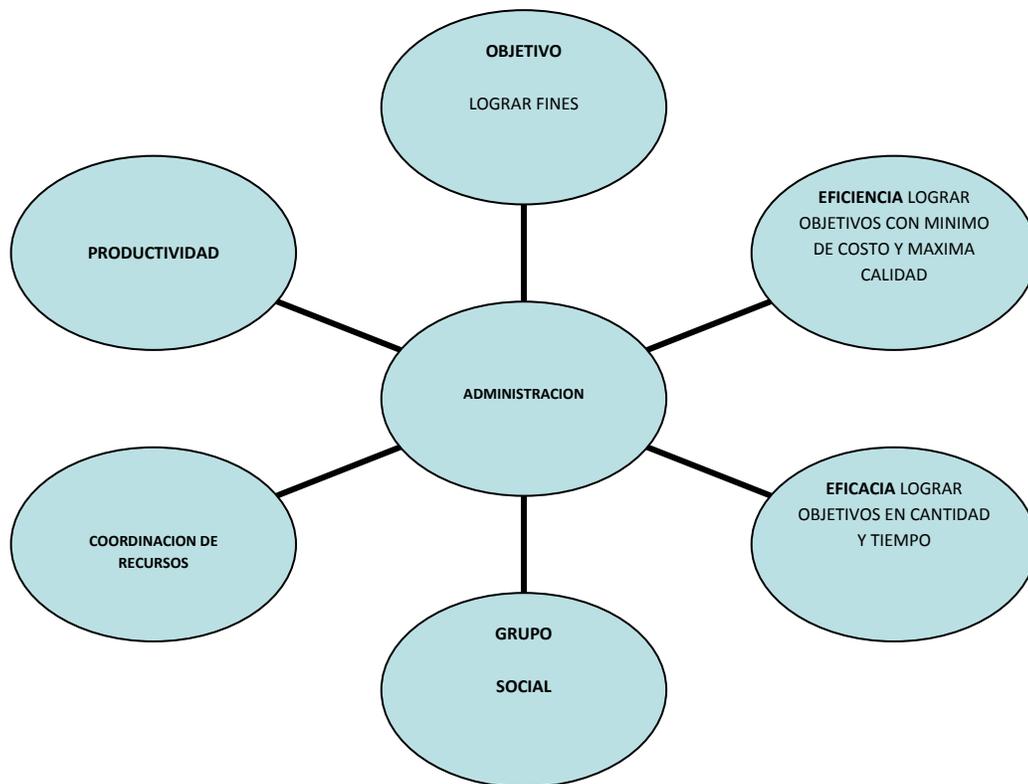
Se ha dado en llamar a la Administración "el arte de hacer las cosas a través de la gente". En otras palabras los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizando las labores por sí mismos.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas.

Siguiendo a García Munch la Administración según los tratadistas más prestigiados y los más recientes dicen:

- "Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.
- George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

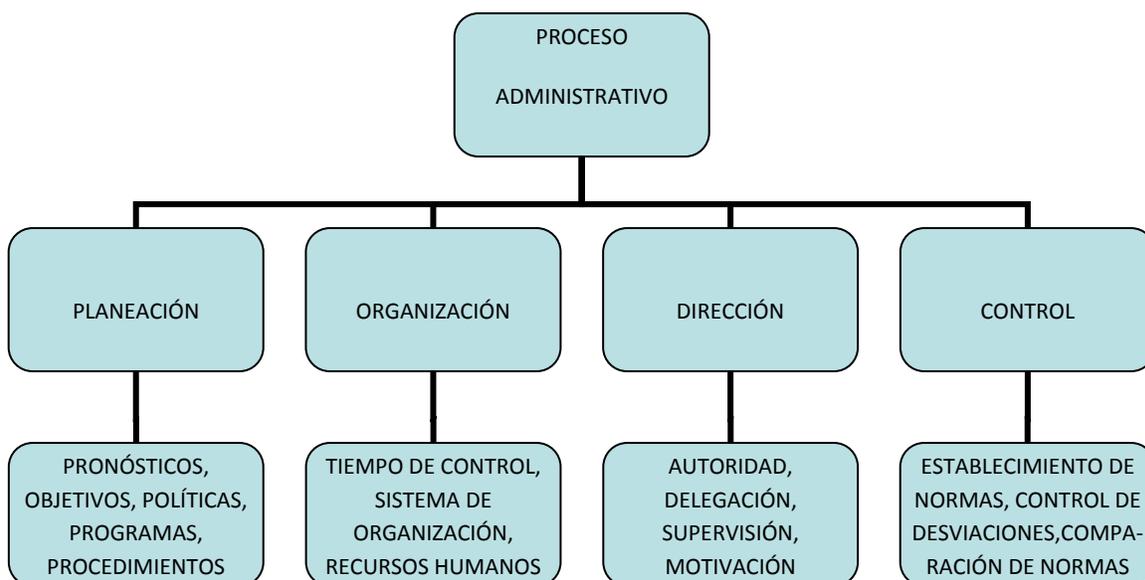
- American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- Joseph I. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras." ²⁸



²⁸ **GARCIA** Münch. *Fundamentos de Administración*. Edit. Trillas. 2005. p. 26

2.3 El Proceso Administrativo.

Para lograr un desarrollo adecuado de la Gestión Administrativa es fundamental observar las etapas del Proceso Administrativo.²⁹



Al diseñar el Proceso Administrativo en un primer plano es un principio lógico puesto que se establecen clasificaciones para el conocimiento. Es conveniente mencionar que resulta fundamental adoptar criterios que formen una idea clara de lo que se quiere y piensa hacer dentro del Módulo de Control Escolar. Definir con exactitud la línea y el carácter que tendría en un futuro, considerando como indispensable el confeccionar un programa que sería punto de apoyo para todo aquello que se planifique. Suficientemente amplio para contener en él, incluso las adaptaciones necesarias que se van presentando por tiempos y necesidades del mismo servicio, y permitiendo cierta elasticidad que

²⁹ Un gestor administrativo debe lograr los objetivos planeados, conjuntamente con su equipo de trabajo, por esto la importancia del proceso administrativo: *planear, organizar, dirigir y controlar*.

facilite ligeros cambios, ya que sabemos que los factores son circunstanciales.

2.4 Concepto de Planeación.

“La Planeación es decir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo, y quien ha de hacerlo....cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosa que de otra manera nunca sucederán.” ³⁰

En la fase de la planeación el Gestor administrativo establece factores tales como:

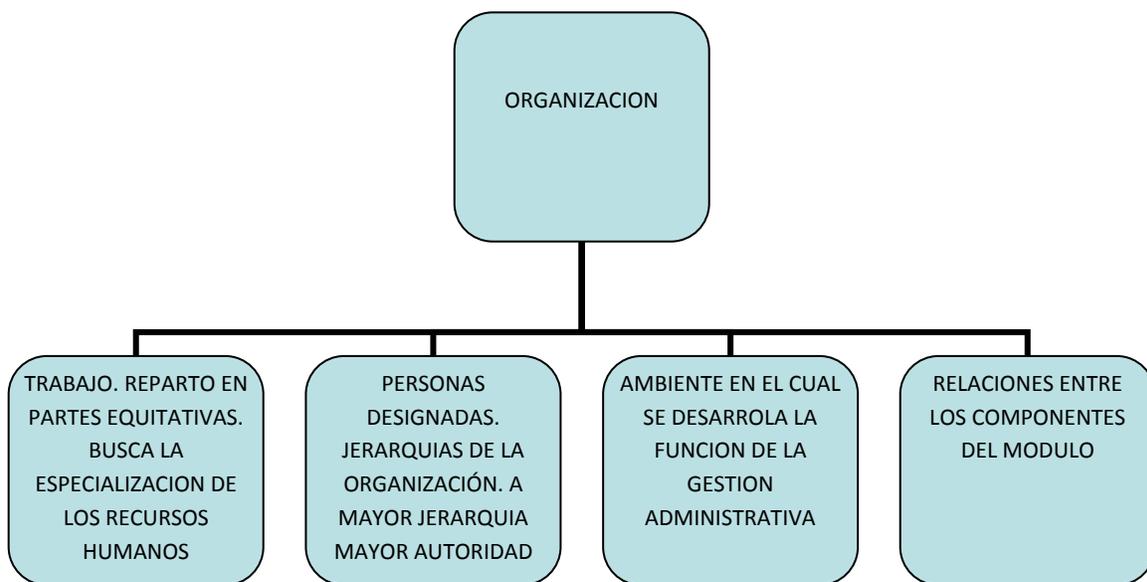
- **Objetivos.** Son los fines a cuya consecuencia se encamina la actividad de una estructura organizada
- **Políticas.** Son planes de acción. Afirmaciones generales que guían o canalizan el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los subordinados.
- **Procedimientos.** Guías de acción, más que de pensamiento. Detallan la forma exacta en que una actividad debe cumplirse
- **Reglas.** Requiere de una acción específica para que una situación se lleve a cabo.
- **Presupuestos.** Son considerados por lo general como medios de control.

³⁰ KOONTZ, Harold y Cyril O'DONELL. *Elementos de Administración Moderna*. 5a. Edición. McGraw-Hill, 1970 P. 385

- **Programas.** Conjunto de políticas y procedimientos apoyados en los presupuestos y operativos necesarios y destinados a actuar según la línea de acción.

2.5 Organización.

La razón básica de la Organización radica en alcanzar los objetivos considerados y anhelados por el grupo. “La Organización del establecimiento de relaciones entre las personas y organizaciones que se tengan de tal manera, que puedan trabajar juntos, con eficacia; analizando tanto el recurso humano como el medio ambiente.”³¹ De aquí, que se derive en la mayoría de los casos la existencia de los *Módulos* dentro de una *Dirección Operativa*, puesto que estos y más específicamente los niveles son productos de una necesidad.³²



³¹ **MERCADO** Salvador. *Op. Cit.* p. 88

³² En el módulo de control escolar, la organización del equipo humano es excelente, ya que todos conocemos los trámites y nos unimos en las partes que son excesivas cargas de trabajo pero no se descuidan las demás, la responsable del módulo determina en ciertos casos las labores cotidianas y nos informa periódicamente si existen fallas en los objetivos alcanzados para poder buscar estrategias que solucionen el problema de inmediato.

Con base dentro de las etapas del Proceso Administrativo basados en la Organización, la central es la Dirección, es recomendable que:

- Se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”
- Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.
- Que se supervise el ejercicio de autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.
- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse: sus tipos, clase, elementos, etc.

2.6 Delegación de Autoridad.

Un factor muy importante dentro de la Gestión administrativa es la Delegación de Autoridad. “Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que ella haga nuestras veces. Puesto que administrar es hacer a través de otros, necesariamente ningún jefe lo hace todo por si solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad” ³³

“La Autoridad tiene limites de conducta física y psíquica. La Autoridad debe ser coigual de la responsabilidad, esto es, que a mayor jerarquía mayor será la responsabilidad de la administración, la Autoridad se delega y la responsabilidad se asume”. ³⁴

³³ **MERCADO** Salvador. *Op. Cit.* p. 658.

³⁴ **KOONTZ**, Harold y Cyril **O'DONELL**. *Op. Cit.* p. 76.

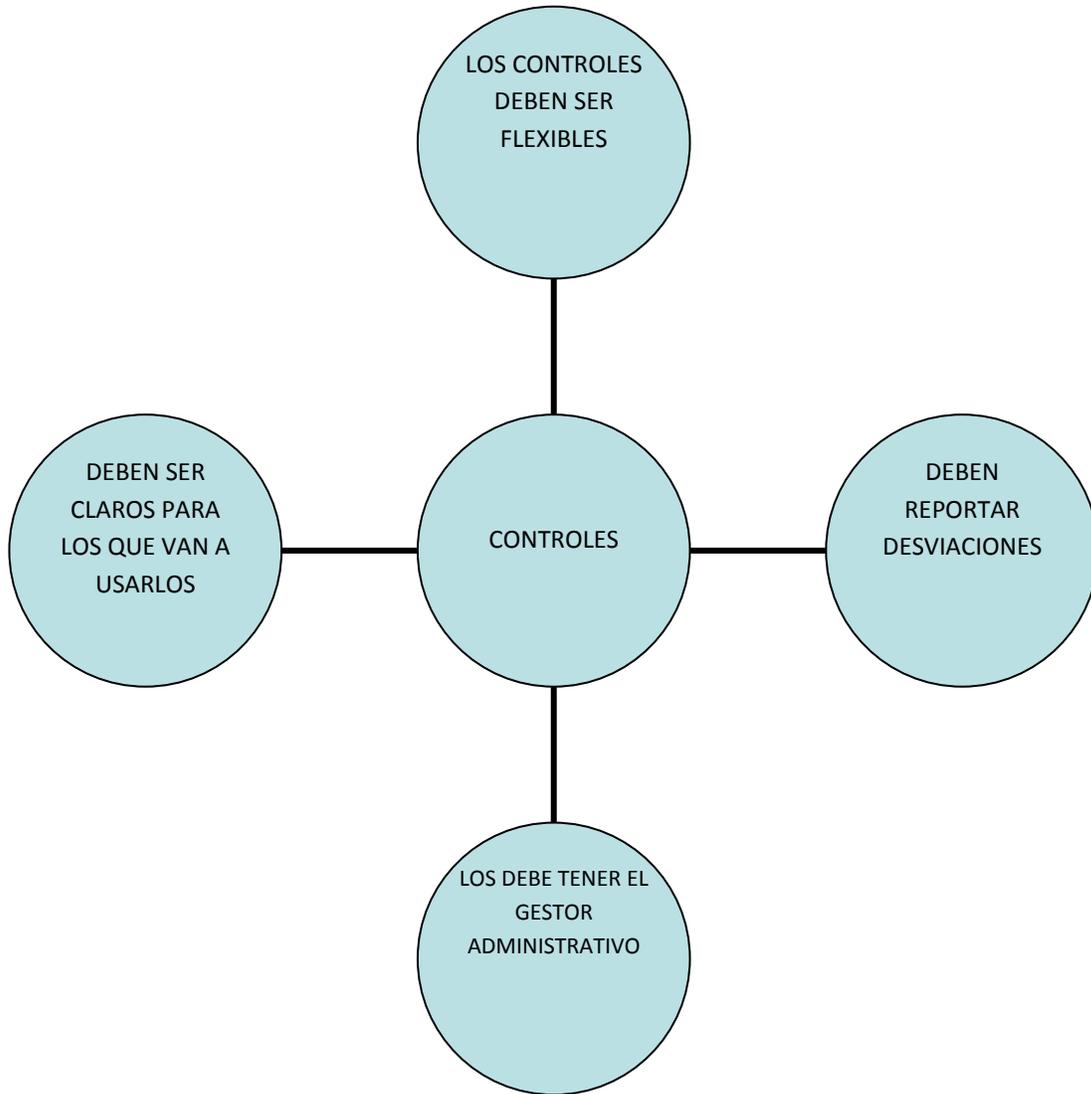
Ventajas de delegar autoridad ³⁵	Desventajas de delegar autoridad
Nos libra de detalles, nos ocupamos de tramites de mayor importancia	Puede romper la unidad de mando.
Aumenta la eficiencia administrativa, el Gestor Administrativo puede hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, etc.	Puede engendrar falta de uniformidad en los procesos, relaciones y controles
Favorece la especialización de funciones.	
Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base en la realidad	

2.7 Control.

El Control es la evaluación y corrección de las actividades de los subordinados, para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes. De este modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra donde existen desviaciones negativas y al poder poner en movimiento las actividades necesarias para poder corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

Aunque la Planeación debería preceder al Control, los planes no se logran por sí mismos. El plan guía al *Gestor administrativo* para que en el momento oportuno apliquen a los recursos que serán necesarios para lograr metas específicas. Luego entonces las actividades son medidas para determinar si se ajustan a la acción planeada.

³⁵ La titular del módulo de control escolar nos brinda a los integrantes del equipo, tomar decisiones que beneficien al usuario y al mismo tiempo el buen funcionamiento del trabajo ejecutado. Se aplica la delegación de autoridad y beneficia las acciones realizadas cotidianamente.



III EL MÓDULO DE CONTROL EN LA GESTION ESCOLAR

El mundo actual es el producto de una serie de eventos que se han venido presentando a partir de la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra, vino la etapa de la Guerra Fría. Después de casi 40 años el mundo veía como caía el Muro de Berlín y como se desmoronaban estados como el soviético, la antigua Yugoslavia y el cambio de la geopolítica de Europa y de la antigua Unión Soviética.

En Asia surgieron organismos como el ANZUS y se empezó a conocer el llamado "milagro japonés". Japón se reconstruía tan rápido que pronto avanzó a considerarse una potencia mundial. Por todos es sabido el gran avance industrial y tecnológico que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo muy pocos tienen conocimiento de que este éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las empresas japonesas.

3.1 La Teoría "Z"

Analizando la *teoría "Z"*³⁶ estudiada por William G. Ouchi, refiere a los estudios y experiencias que se han hecho en las empresas japonesas. Analizando el progreso económico y social de estas firmas se observa que dicho progreso se debe a la aplicación de la filosofía administrativa que se llama *teoría Z*. "Esta teoría forma parte de un grupo de teorías gerenciales, las cuales se originan como resultado de la concepción que sobre sus subordinados tienen los gestores administrativos en Japón. Plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

³⁶**HODNET** Edward. El arte de trabajar con la gente. ED. Business Horizons. EUA. 1997. p. 567.

- **La confianza.** Lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- **La sutileza.** El jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, decida quién se acopla con quien, y organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad.
- **La intimidad.** El trabajador debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales mas estrechas de equipo."³⁷

Estos fundamentos, aunque a nosotros nos parezcan bastante utópicos son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas en Japón. Asimismo propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus compañeros y en la misma Dependencia.

Observemos la diferencia de la organización japonesa y la estadounidense:³⁸

<i>Organización japonesa</i>	<i>Organización estadounidense</i>
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evolución y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas

³⁷ Ibidem. p. 568.

³⁸ La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista ³⁹	Interés segmentado

Nuestro país en determinado momento, puede asimilar las ideas del Japón y lograr empresas con éxito, pero principalmente dar a los empleados de toda organización la oportunidad de desarrollarse en la organización. Brindar a los estudiantes la oportunidad de las carreras técnicas, de asumir responsabilidades. Por ejemplo dentro de nuestro gobierno, cuando un trabajador obtiene una plaza es al igual que en las empresas de Japón, de por vida, pero en nuestro país el trabajador se burocratiza, ya que le coartan la toma de decisiones, el desarrollo técnico.

Por lo anterior es necesario contextualizar una serie de ideas desde las actividades que se realizan en el ámbito de mi actividad laboral.

El módulo de control escolar es la instancia responsable de la administración de los procesos de registro y certificación durante la trayectoria escolar de los alumnos. Es el enlace entre las escuelas, zonas, sectores escolares y la Coordinación Sectorial de Educación Primaria.

³⁹ Se puede decir que es el tratamiento de un tema que implica todos sus componentes, con sus relaciones invisibles por los cinco sentidos, pero evidentes igualmente. Se usa como una tercera vía o nueva solución a un problema. El holismo enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes, y da importancia a la interdependencia de éstas.

El gestor del *módulo de control escolar* debe tener el conocimiento básico de las funciones que se realizan en el propio *módulo*, aunque en ocasiones lo ya establecido en reglamentos no aplica en la vida cotidiana. Los requisitos para obtener un trámite están marcados por la Secretaría de Educación Pública.

El *módulo* debe contar con la base legal, los objetivos y las normas de control escolar de educación primaria, ya que forman parte de los manuales, instructivos y demás ordenamientos que emite la Secretaría de Educación Pública (SEP) y deben permanecer en los centros de trabajo para su consulta por parte de los integrantes del módulo.

El objetivo de la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR) es establecer las normas que deberán aplicar los planteles de educación primaria para las etapas de inscripción, reinscripción, acreditación y certificación de los alumnos a través del módulo de control escolar.

3.2 La Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR).

La Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR) diseña, reproduce y distribuye anualmente a las áreas de control escolar los formatos oficiales. El *módulo de control escolar* deberá enviar a la Coordinación Sectorial de Educación Primaria la estadística de inicio de cursos en la última semana del mes de octubre, y la de fin de cursos en la última semana de agosto, como máximo.

Los formatos oficiales para el registro en el *módulo de control escolar* de las escuelas de educación primaria oficiales y particulares del Sistema Educativo Nacional son:

Formatos de certificación

- ❖ Certificado de Terminación de Estudios.
- ❖ Resolución de Revalidación de Estudios (únicamente para sexto grado).
- ❖ Certificación de Estudios.
- ❖ Boleta de Evaluación.
- ❖ Documento de Transferencia del Estudiante Migrante Binacional México-EUA.

Formatos de apoyo para los registros

- ❖ Inscripción y Acreditación Escolar (IAE) de primero a quinto grado.
- ❖ Corrección de Errores y Omisiones de Certificados de Terminación de Estudios (CAP-2).
- ❖ Control de Reinscripción y Folios de Certificados de Terminación de Estudios de Educación Primaria (CREL).

3.3 Inscripción al Sistema Educativo Nacional.

En lo referente a la inscripción de los alumnos al Sistema Educativo Nacional, el objetivo principal de la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR) es regular el ingreso y registro de cada uno de los alumnos de primer grado a escuelas oficiales y particulares con el propósito de iniciar el proceso administrativo y facilitar la inscripción al Sistema Educativo Nacional.

Para ingresar al sistema de educación primaria, en primer grado, será necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Constancia de terminación de estudios del nivel preescolar.

- Tener 6 años cumplidos al 31 de diciembre del año de inicio del ciclo escolar.⁴⁰
- Cuando los aspirantes sean provenientes del extranjero y que no presenten el antecedente escolar de Educación Preescolar y sí cumplan con el requisito de la edad, el Director del plantel tendrá la facultad de proceder a su inscripción y aplicará una evaluación diagnóstica para determinar las medidas compensatorias que se requieran.

Los menores que deseen la inscripción serán acompañados por sus padres o tutores, con acta de nacimiento o documento legal (si el estudiante es nacional o extranjero), constancia de la Clave Única de Registro de Población (CURP),⁴¹ la Cartilla Nacional de Vacunación (en caso de tenerla), el certificado o constancia de terminación de estudios del nivel preescolar. Estos documentos serán entregados en original y copia y por último llenado de forma oficial de inscripción.

El *Área de Control Escolar* realizará el cierre de las inscripciones el último día hábil del mes de septiembre del año de inicio del ciclo escolar. Su propósito es enviar la información para la integración de las estadísticas continuas al área de Planeación, en donde se tiene una base de datos, conocida como el Sistema Integral de Información Escolar Pública (SIIEP). La "base" será cotejada durante el ciclo escolar en lo registros de bajas, altas, cambios y evaluaciones.

⁴⁰ En ningún caso se otorgará autorización para niños que no cumplan la edad marcada.

⁴¹ En el caso de no contar con CURP, la escuela de adscripción podrá realizar el trámite, entregando el documento original al padre o tutor.

En el rubro de las reinscripciones se pretende cumplir el objetivo de regular el reingreso y registro de los alumnos que cursarán el grado escolar que corresponda, con el propósito de llevar el proceso administrativo de dar continuidad a sus estudios.

3.4 Acreditación.

La acreditación consiste en el reconocimiento oficial de la aprobación de las asignaturas, grado o nivel escolar. Las escuelas oficiales y particulares incorporadas al Sistema Educativo Nacional están obligadas a evaluar el aprendizaje bimestralmente. Esta evaluación se verá reflejada en las boletas de evaluación y en los certificados de terminación de estudios, los cuales son emitidos por la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR).

La calificación final de cada asignatura o grupo de asignaturas y el promedio general anual de la boleta de evaluación de los alumnos de primero a quinto grado deberán coincidir con los anotados en el formato de *Inscripción y Acreditación Escolar (IAE)*, y para sexto grado, con los anotados en el formato *Control de Reinscripción y Folios de Certificados de Terminación de Estudios de Educación Primaria (CREL)*. La misma situación se lleva en el caso de los certificados.

El módulo de control escolar brinda *asesoría y seguimiento a sectores y zonas escolares* en lo referente a los formatos que deben ser llenados en las altas de alumnos al Sistema Educativo Nacional. Este trámite es realizado en cada escuela primaria y ésta a su vez lo entrega a la zona escolar correspondiente.

La responsable del módulo calendariza fechas para la recepción de documentos por zona.⁴² Los gestores administrativos de la unidad operativa, reciben al gestor administrativo de zona y juntos van cotejando la base de datos del Sistema Integral de Información de Evaluación Primaria (SIIEP), la cual debe coincidir con los datos que tiene cada escuela oficial y particular de alumnos de 1°. A 6° grado.

En los casos de alumnos de 1° grado se deberá cotejar con el volante de SAID en escuelas oficiales y en las escuelas particulares se presentará el acta de nacimiento original. Los alumnos de 2°. A 6° grados que se dan de alta en la escuela por cambio de plantel, sólo se cotejarán con la relación de la escuela contra la base de datos.

Este proceso se realiza cada bimestre para tener actualizada la base de datos durante el ciclo escolar y así poder solicitar a la Coordinación Sectorial el número de boletas reales de alumnos inscritos en cada plantel educativo.

También se brinda asesoría en lo referente al llenado de la documentación final, esto es, la base de datos que al 5° bimestre contenga los nombres de los alumnos reales. Para la expedición de las boletas y evitar en lo posible: boletas duplicadas, boletas con error, faltante de boletas.

⁴² En el ciclo escolar pasado se realizaba la recepción de altas de alumnos vía sector escolar, y nos percatamos que la revisión de los gestores administrativos era mas difícil, ya que los errores cometidos no podían tener una solución inmediata, el trámite se regresaba al sector y éste lo remitía a zona y posteriormente a la escuela.

Es preciso que el gestor administrativo sea muy cuidadoso en la recepción de documentos que es capturada con la intención de no cometer errores posibles durante el proceso.⁴³

3.5 Auditoría.

La Auditoría que realiza la Coordinación Sectorial tiene como función primordial dictaminar si la información que recopilamos durante el ciclo escolar presenta fidedignamente la situación del módulo de control escolar, y si sus resultados son auténticos.

Se lleva a cabo anualmente entre los meses de octubre y noviembre y es realizada por Gestores Administrativos de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria en cada unidad operativa. En la revisión es analizada detalladamente la información del *libro de control de constancias certificadas*,⁴⁴ el cuál contiene consecutivamente los folios de las constancias certificadas entregadas por la *Coordinación*, el nombre del interesado, el año en que concluyó la educación primaria, la clave del centro de trabajo de la escuela en que estudió y con puño y letra del interesado el nombre y la fecha en que lo recibe.

Además los gestores administrativos llenamos el formato preestablecido por la Coordinación de las constancias certificadas que no fueron

⁴³ Se presentaron casos de que algunas escuelas, solicitaban certificado por error de alumnos con CURP incompleto, y la realidad fue que la base de datos no esta requisitada con todos los datos completos. El gestor administrativo debe tener especial cuidado en la recepción de bases de datos para evitar la duplicidad de boletas o certificados.

⁴⁴ Este libro contiene los folios de constancias certificadas para la expedición en la dirección operativa directamente en cualquier época del ciclo escolar. Son solicitados por extravío, tachaduras, etc.

utilizadas, o que al momento de la elaboración tuvieron error y no fue posible la corrección de la misma.⁴⁵

También se requisita el formato de certificados que se entregaron a las escuelas primarias de las 3 delegaciones políticas de nuestra unidad operativa. Los folios deben ser consecutivos y son cotejados con las diferentes bases de datos que tiene la Coordinación.

Cabe mencionar la diferencia de *certificado* y *constancia certificada*. El primero es emitido por la escuela primaria al concluir el 6º grado, es firmado por el director de la escuela. La constancia certificada es una copia certificada de terminación de estudios a nivel primaria, es firmada por el director operativo, por supuesto tiene la misma validez; pero ya no es el original.

En lo referente a la *auditoría* de boletas de calificaciones, el procedimiento es por medio de una base de datos que es cotejada con la base de Coordinación y también se lleva un control minucioso de los folios recibidos y emitidos, la cual al final del ciclo escolar debe coincidir exactamente.

La auditoría es llevada a cabo en dos días aproximadamente.⁴⁶

3.6 Examen a Título de Suficiencia.

Otro de los trámites que se realizan en el módulo es el Examen a Título de Suficiencia es un servicio mediante el cual los alumnos que cursaron el sexto grado de educación primaria y no lo acreditaron, tienen la posibilidad de acreditar este nivel educativo. Se aplica a los alumnos de

⁴⁵ Al inutilizar un certificado es importantísimo aplicarle inmediatamente el sello de cancelado, para evitar el uso indebido del documento oficial.

⁴⁶ En el ciclo escolar 2008-2009 se preparo por indicaciones de la Coordinación una pre-auditoría, situación que simplifico el trámite considerablemente.

la misma entidad, procedentes de otras entidades del país o del extranjero. Este examen comprende todas las asignaturas correspondientes al sexto grado de educación primaria, de conformidad con el Plan y Programas de Estudio.

El gestor administrativo primeramente determinará si el usuario estudió en alguna escuela correspondiente a la demarcación, en el caso de que sí corresponda a la dirección operativa solicitará a los padres o tutores del menor que elaboren por escrito la petición del examen. El oficio será dirigido al director operativo.

Se solicitará que integre un expediente⁴⁷ del menor con: CURP, acta de nacimiento, boleta de calificaciones de 6º grado, estos documentos deberá presentarlos en original y copia, el *gestor* únicamente cotejará los originales y validará las copias, regresando al interesado sus documentos originales.

La persona que solicite el trámite también entregará al interesado tres fotografías tamaño infantil recientes, con frente y orejas descubiertas, en papel mate, sin lentes, ni aretes, en blanco y negro y con camisa o blusa blanca.⁴⁸ Por último se solicitará al usuario la compra de tres formatos no. 5 de SAT, el cual será llenado en la barandilla del módulo con los datos del ejemplo que está a la vista, y pagar \$ 33.00 en sucursal bancaria.

⁴⁷ El expediente se integrará únicamente si el alumno aprueba el examen que es practicado por uno de los gestores del módulo de control escolar.

⁴⁸ Se debe tener especial cuidado en las fotografías, la camisa forzosamente será blanca para que el sello pueda ser válido, y el papel mate para que el mismo no resbale.

El trámite es efectuado en el período de julio y agosto y el examen es realizado en el Módulo de Control Escolar. El alumno deberá presentarse en la fecha calendarizada, en compañía de sus padres o tutores. El examen tiene una duración de 2 horas aproximadamente. El resultado del mismo se notifica al interesado mediante oficio y la emisión del Certificado de terminación de estudios.

3.7 Transferencia Binacional.

El trámite de *transferencia binacional* es solicitado por alumnos que tienen estudios en el extranjero y desean continuar preparándose en nuestro país. Este trámite se efectúa durante todo el ciclo escolar. El interesado presentará al gestor administrativo las boletas de calificaciones o certificado que compruebe su escolaridad, el documento de transferencia que es emitido por la Secretaría de Relaciones Exteriores, Acta de nacimiento, CURP si lo tuviera, dos fotografías recientes, papel mate, camisa o blusa blanca, sin lentes ni maquillaje y en blanco y negro.

También se efectuará el pago ante sucursal bancaria por \$ 33.00 en formato 5 de SAT por triplicado.

Los documentos los presentarán en original y copia y se integran con el trámite para su elaboración. Será devuelto al interesado en el momento de la entrega de la certificación correspondiente.⁴⁹

⁴⁹ En estos casos se elabora certificado si el alumno tiene concluidos sus estudios a nivel primaria y no copia certificada.

3.8 Certificación.

En lo referente a los *Trámites de Certificación* son solicitados en su mayoría por usuarios que desean salir del país por placer, negocios o estudios en el extranjero, y que su certificado original fue extraviado, deteriorado o simplemente no fue recogido en tiempo y forma.

Como en todo trámite que realice el gestor administrativo el primer paso será observar que los estudios realizados sean de la competencia de la unidad operativa. Se solicita al usuario el nombre completo, el nombre de la escuela en que concluyó sus estudios, el año de terminación, se cita al interesado en 2 días para elaborar primeramente una búsqueda en los archivos, si el usuario brindo sus datos correctos, aparecerán sus datos registrados en los libros de archivo. Al momento el usuario presentará su CURP, 2 fotografías tamaño infantil recientes, con frente y orejas descubiertas, en papel mate, sin lentes, ni aretes, en blanco y negro y con camisa o blusa blanca; el formato 5 de SAT por triplicado pagando \$ 33.00 en sucursal bancaria.

El trámite es realizado en 5 días hábiles y podrá ser realizado por alguna persona cercana al interesado que por alguna circunstancia no pueda realizarlo en forma personal.⁵⁰

Para la entrega del documento en estos casos especiales, el gestor administrativo, solicitará una carta poder simple, con copia de identificación de la persona que otorga el poder y de quien lo recibe.

⁵⁰ Casos de personas con problemas de salud, personas que están en reclusorios, o que residen en el extranjero

3.9 Trámites de Legalización.

En referencia a los *Trámites de Legalización* son solicitados por usuarios que estudiaron en el país y que por diversas causas salen al extranjero a continuar sus estudios. El usuario presentará en original y copia los documentos que desea legalizar. El tiempo de elaboración es de 5 días hábiles y no tiene ningún costo.

Además de los trámites mencionados, también atendemos casos especiales, esto es, usuarios que por adopción, cambio de nombre, registro tardío ante el Registro Civil (actas extemporáneas) y en contadas ocasiones cambio de sexo, solicitan constancia certificada para iniciar un juicio ante el Jurídico de la SEP.

Los usuarios solicitan que su nombre sea cambiado porque sus documentos no coinciden: su credencial tiene un nombre, su acta de nacimiento tiene otro, el certificado tiene un tercer nombre y desean regular la situación. El *módulo* no tiene la autoridad de elaborar una constancia certificada como al interesado le convenga. En estos casos el gestor administrativo emite una constancia certificada con el nombre del usuario que aparece en el archivo y se recomienda que se acuda al Jurídico de la SEP, que se encuentra ubicado en la calle de Donceles no. 100, en la colonia centro.

Una vez que el Jurídico otorga la autorización de corrección la dirección operativa puede elaborar nuevamente el documento con el nombre autorizado. Los requisitos son los mismos que se solicitan para la constancia certificada.⁵¹

⁵¹ Estos casos son muy comunes en las personas de la tercera edad, que no fueron registradas en tiempo y forma.

3.10 Constancia de Saber Leer y Escribir.

Desafortunadamente en pleno siglo XXI, con tantos adelantos científicos y tecnológicos podemos observar aún que existen personas que no concluyeron la educación primaria, y que necesitan un comprobante oficial para realizar trámites laborales. En los casos anteriores el *módulo* aplica un examen de lecto-escritura al interesado y se le solicita una copia de credencial del Instituto Federal Electoral (IFE). El trámite se realiza en 3 días hábiles y no tiene costo.

3.11 Constancia de Calificaciones.

Otro trámite realizado por el *módulo* es la *constancia de calificaciones*. Este es una reposición de boleta; pero no en el mismo formato, tiene la misma validez y el trámite es realizado en 5 días hábiles sin costo. Los requisitos son un oficio dirigido al director operativo especificando el nombre del alumno, escuela de referencia, el grado escolar, el período de estudios, grado, y copia de CURP. La solicitud es cotejada en los archivos y si es procedente se elabora la constancia.

3.12 Reposición de boletas de evaluación.

Una función más del *módulo* es la reposición de boletas de calificaciones. Solicitamos a la zona escolar la elaboración de oficio dirigido al director operativo especificando el motivo de la solicitud.

El oficio tendrá como soporte las boletas originales que desea reponer, sin olvidar quedarse con copia fotostática de las mismas.

Los motivos que son válidos para la reposición son: el cambio de nombre o apellidos por reconocimiento o adopción; boletas rotas, manchadas en el plantel; errores en el registro de calificaciones (con oficio de soporte en donde se hará la observación del error cometido);

boletas extraviadas o robadas (con soporte si el incidente sucedió en el plantel el acta administrativa y si ocurrió fuera acta del ministerio público).

IV PROPUESTA.

En este capítulo, doy prioridad a la elaboración de un cuestionario que arroje los resultados que serán la base para observar los aciertos y fallas del equipo de control escolar.

Los gestores administrativos de este módulo en particular, aprendimos la elaboración de los trámites conforme se iban presentando los casos.

En mi caso personal, ningún responsable de módulo me mostró los lineamientos a seguir para la expedición de los documentos oficiales, la práctica y la investigación me ha dado la facilidad de realizar todos los trámites que se realizan en el módulo.

Por tales motivos pienso que para una visión completa del desempeño profesional del equipo del módulo de control escolar de las Direcciones Operativas del Distrito Federal y la concreción de un primer análisis, será importante completar este cuestionario. Sus resultados determinarán en que se está fallando y que es lo que debe reforzarse periódicamente.

1.- El equipo responde con rapidez ante la necesidad de realizar un cambio.

- Siempre
- A menudo
- En contadas ocasiones
- Nunca

2.- Existe compenetración entre los miembros del equipo.

- Siempre
- A menudo
- En contadas ocasiones
- Nunca

3.- Se percibe un ambiente de trabajo agradable.

- Siempre
- A menudo
- En contadas ocasiones
- Nunca

4.- Se previenen los conflictos, sean personales o de otro tipo.

- Siempre
- A menudo
- En contadas ocasiones
- Nunca

5.- Cuando surge un conflicto, se soluciona fácilmente.

- Siempre
- A menudo
- En contadas ocasiones

Nunca

6.- Es necesario “estar muy pendiente” para que se cumplan las instrucciones.

Siempre

A menudo

En contadas ocasiones

Nunca

7.- Cada miembro del equipo se encuentra reconocido por su valía profesional.

Siempre

A menudo

En contadas ocasiones

Nunca

8.- Cada miembro del equipo tiene un reto futuro.

Siempre

A menudo

En contadas ocasiones

Nunca

9.- Se toleran los errores.

- Siempre
- A menudo
- En contadas ocasiones
- Nunca

10.- Se obtienen los resultados esperados de las reuniones.

- Siempre
- A menudo
- En contadas ocasiones
- Nunca

4.1 Objetivo.

Primeramente es necesario determinar el objetivo general y considero que es:

Mejorar la calidad del servicio en el Módulo de Control Escolar.

En cuanto a los objetivos específicos:

- Sensibilizar al personal del Módulo en la atención a usuarios.
- Promover la práctica de una convivencia cotidiana.
- Reforzar los conocimientos adquiridos en la teoría y práctica cotidiana.
- Mejorar las capacidades de los gestores administrativos, ejecutando procesos de sensibilización, información y elaboración de informes correspondientes.

Propuesta para el mejor funcionamiento en el Módulo de Control Escolar:

1. Una reunión inicial con los integrantes del Módulo.
2. Un conocimiento sobre el terreno de la labor que realizan los que serán participantes del programa.
3. De esta manera se establecen los objetivos de ese programa concreto. Esto permite incorporar las técnicas necesarias en los aspectos a reforzar.

El Curso inicia con la sesión de adquisición de conocimiento en la práctica cotidiana. Tratando de integrar mensajes mediante la participación del gestor administrativo.

Los participantes establecen los objetivos concretos sobre alguno de los conceptos aprendidos, para su verdadera puesta en práctica. Consiguiendo ese objetivo, la rapidez del resultado abrirá una puerta a la auto-gestión del cambio. Por ello, es más importante que se cumpla uno que no proponerse muchos.

Los *objetivos* son tareas concretas a realizar para conseguir un resultado. Se trata de probar en tu entorno que lo explicado funciona. Se establecen sobre la base de que sea útil y apetezca hacerlo. Por ejemplo, simpatizar con el usuario la inflexibilidad en sus intereses con la absoluta adaptación en la relación personal con la otra parte.

Los *objetivos resultado* son objetivos de la institución a conseguir mediante la aplicación de las nuevas habilidades. Lógicamente, los resultados se consiguen cuando se hacen cosas concretas bien. Por ejemplo, *disminuir errores en la elaboración de documentos, o en la*

atención al usuario, para que los datos requeridos sean los certeros y las búsquedas no sean fallidas.

Y así comienza el período de puesta en práctica en su día a día de los objetivos. Los gestores administrativos cambian en sus formas de pensar en el pasado, repensar el presente, para poder visualizar así un futuro diferente. Con una actitud dispuesta a enfrentar los problemas cotidianos como una oportunidad de aprendizaje en el proceso de maduración como personas, equipo de trabajo e institución.

El contacto personalizado sirve para reforzar el compromiso del gestor administrativo con el aprendizaje. De esta manera ayudamos a que el conocimiento adquirido y las ganas de cambiar del participante superen los fuertes anclajes de la rutina.

La siguiente sesión se da con la *exposición de cada participante*: expone a sus compañeros las cosas que le han salido bien en su puesta en práctica y cómo vence a la rutina.

En La fase final la integración de habilidades, se observa que una vez que se han realizado todos los ciclos de aprendizaje, se inicia la fase final de integración de todas las habilidades adquiridas. Cuanto más utilice el participante la habilidad a mejorar, mejores rutinas adquiere y más oportunidades de poner en práctica lo aprendido.⁵²

El siguiente cuadro es una opción para dar un curso de gestión administrativa en el módulo de control escolar.

⁵² Pretendo ofrecer la teoría básica dentro del horario de trabajo y la computación fuera del tiempo laborado, ya que considero que como integrantes del módulo, tenemos un compromiso y además es un beneficio personal la adquisición de este conocimiento.

4.2 Temas del primer curso propuesto.

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8:00 A 9:00	Teoría básica de la documentación oficial	Exposición de mis experiencias con el usuario	Básicos de inglés	Llenado de documentos oficiales y formatos de entrega C.S.E.P.	Evaluación
15:00 a 16:00 hrs	Básico Word	Básico Excel	Básico Word	Básico Excel	Evaluación

Propongo ofrecer el curso la última semana de cada mes, por supuesto, es necesario observar el cronograma general e actividades para no afectar las actividades cotidianas. Se hará entrega de un documento que acredite la etapa cursada.⁵³

La evaluación de los cursos, en ningún momento será cuantificada, ya que lo aprendido se podrá observar en la práctica. Esto es una actitud diferente ante las adversidades cotidianas.

“Respecto a la fase pedagógica la elaboración de la metodología de construcción de cursos en línea se centra en registrar las bases para alcanzar un perfil determinado en el alumno, para esto se trabajará en definir las competencias que habrán de desarrollarse en el gestor a

⁵³ Los cursos se ofrecerán por Módulos, por ejemplo, primero lo referente a constancias certificadas, posteriormente, boletas de calificaciones, legalizaciones, trámites binacionales, jurídicos, búsquedas en archivos, recepción de documentos a zonas y sectores, entregas a C.S.E.P., atención directa al usuario, etc.

través del curso, lo cual puede diferir con enfoques anteriores que ponderaban la descripción de la información que debe tener el estudiante".⁵⁴

4.3 Competencias.

Para definir las competencias se deberá considerar la descomposición de la competencia en: conocimientos, habilidades, actitudes y valores. La evaluación de lo aprendido deberá ser específica y evidente, para el caso se recomienda un producto integrador de aprendizajes que reflejen las tareas del perfil.⁵⁵ Este nuevo enfoque se seguirá basando en el paradigma educativo constructivista, el cuál es considerado el más adecuado en la educación basada en computadoras.⁵⁶

4.4 Material didáctico.

Al elaborar el material didáctico se busca potenciar el estudio independiente del alumno encomendando al diseñador de materiales el desarrollo de actividades de aprendizaje, ejercicios de aplicación de la información y actividades integradoras que fortalezcan los contenidos y objetivos a alcanzar por el gestor administrativo.

Una manera de lograr estos objetivos en el material didáctico es planteando un currículo con la problemática cotidiana de la realidad, para que el gestor la conozca y la mejore, dando un cauce un tanto

⁵⁴ **CHAN NUÑEZ**, María Elena y **TIBURCIO SILVER**, Adriana. *Modulo: elaboración de materiales de apoyo al estudio independiente*. México, CECAD/Universidad de Guadalajara. (1997)

⁵⁵ **CHAN NUÑEZ**, María Elena. *Cuaderno 2, Apoyos conceptuales y metodológicos para el diseño de cursos orientados al aprendizaje autogestivo*. México, Universidad de Guadalajara. (1997)

⁵⁶ **PAPERT**, S. "Teaching children thinking", *Programmed Learning and Education Technology*. 1972, p. 9

diferente a los currículos tradicionales que priorizan la memorización, también se considerará no dejar de lado los fundamentos pedagógicos en torno a la construcción del conocimiento en base a las articulaciones teóricas para formular propuestas y tampoco sin dejar de lado los principios didácticos de la proximidad, autocorrección, descubrimiento e integración.

4.5 Temario del 2º curso para el Módulo de Control Escolar:

- ❖ Introducción
- ❖ La comunicación
- ❖ El sistema de atención al usuario.
- ❖ La atención oral
- ❖ La atención escrita
- ❖ La atención cara al público
- ❖ El usuario
- ❖ Las objeciones
- ❖ La conquista de la excelencia.

Un tercer curso comprendería los temas siguientes:

- ❖ Los recursos de información en la Coordinación Sectorial de Educación Primaria.
- ❖ La gestión de las fuentes de información.
- ❖ La gestión de la documentación de archivo.

En un cuarto curso y muy importante para el buen funcionamiento del Módulo por la misma problemática cotidiana es:

- ❖ ¿Qué es el estrés?
- ❖ El estrés y la familia

- ❖ Las causas de estrés y cómo prevenirlo
- ❖ Una vida sin estrés
- ❖ Control y prevención del estrés en el trabajo
- ❖ Manejo del estrés a través de las habilidades interpersonales

La evaluación del desempeño de una organización es un elemento fundamental para garantizar su buen funcionamiento bajo estándares de calidad aceptables. La reflexión, a través de la evaluación, debe estar al servicio de la calidad.

Propongo que los cursos se brinden a los integrantes del módulo una vez al mes, por espacio de una semana y que la evaluación no sea cuantitativa, lo importante es lograr que los integrantes del módulo, adopten una actitud positiva al servicio, que se llegue el momento en que no se sientan personal administrativo o de servicios o docentes, pretendo que se eliminen las diferencias profesionales, al momento de laborar en la dependencia, todos llegaremos a ser “gestores administrativos de calidad”, con la mejor disposición y compromiso al servicio y por supuesto en la óptima atención al usuario.

CONCLUSIONES.

El trabajo cotidiano del Gestor Administrativo se realiza en el contexto de una organización –la Dependencia– que tiene características específicas, derivadas tanto de las disposiciones normativas nacionales y estatales como de su historia particular y las características del contexto local en que se ubica. Estas características –que en la realidad cotidiana se constituyen en normas, explícitas o implícitas– suelen manifestarse, efectivamente, en prácticas escolares y docentes: las formas de asumir las responsabilidades profesionales, la interpretación que se hace de las disposiciones administrativas (por ejemplo, de las sanciones consecuentes al incumplimiento de las responsabilidades laborales o de las demandas de ejecución de programas extracurriculares), los estilos de dirección, las relaciones que se establecen entre el personal docente y entre éste y el personal directivo, y la importancia que se concede a la participación de las madres o de los padres de familia, entre otras.

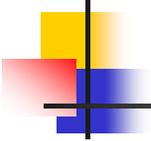
Las características particulares de cada escuela ejercen una gran influencia en el proceso que experimentan los alumnos que asisten a cada plantel educativo, en el desempeño de los maestros en su tarea central y en los resultados educativos que los alumnos obtienen al egresar de la escuela primaria. Por estas razones, el conocimiento de la organización y del funcionamiento de la Gestión Escolar y, en especial, de su impacto en la calidad de la educación es indispensable en la formación de los futuros Gestores Administrativos.

Por otra parte, y según las conclusiones de diversas investigaciones y los lineamientos de la política educativa nacional, uno de los principales retos que se enfrentan para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano de

cada escuela; es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los profesores, de tal modo que cada una de las oficinas funcione como unidad; es decir, que disponga de metas y principios compartidos, donde la tarea central de cada gestor obedezca a criterios comunes acordados por todos los integrantes de la planta administrativa y directiva. La participación eficaz en el trabajo colegiado requiere –además del conocimiento de la dinámica escolar– de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de otros, así como para establecer acuerdos.

La finalidad de este trabajo es aportar conocimientos y herramientas para que los futuros gestores administrativos, durante su desempeño profesional, sean capaces de contribuir a la evaluación periódica y sistemática de la situación del módulo en el que se desempeñen, y participar en los organismos colegiados –el Consejo Técnico o comisiones específicas– para diseñar y poner en marcha estrategias y actividades dirigidas al mejoramiento permanente de la calidad de la educación que se ofrece en cada Dirección Operativa.

EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

- 
- No lo hace sus planes, por mejores que sean
 - No los hace las máquinas
 - No la hace sus redes de computadora de última generación
 - No la hace su edificio por moderno y agradable que sea
 - No lo hace sus folletos, separatas, publicidad
 - No la hace sus métodos de trabajo
 - No la hace los materiales que emplee

**El éxito depende de su gente:
de su forma de pensar, de sentir, de actuar**

ANTÚNEZ, Serafín. *"La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización"*, Barcelona, ICE, 1993.

CONGRESO DE LA UNIÓN. Ley General de Educación. Edit. PAC. 1996.

EZPELETA, Justa, *"El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana"*, en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 2, abril-junio 1990, México, UNAM.

EZPELETA J. y **FURLÁN** Alfredo, *"Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica"* Santiago de Chile, UNESCO/OREALC, (1992).

EZPELETA Justa y **WEISS** Eduardo, *"La precariedad institucional de las escuelas: de la imagen a las políticas"* y *"Horarios y tiempos de enseñanza"*, Programa para Abatir el Rezago Educativo. Evaluación cualitativa del impacto. Informe final, México.

FULLAN, Michael, *"Escuelas totales"*, en *¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?*, Sevilla, MCEP, (1997).

GARCIA Münch. *Fundamentos de Administración*. Edit. Trillas. 2005.

GARCÍA-PELAYO Ramón y **GROSS**. *Pequeño Larousse*. Ed. Noguer. Barcelona. 1972

KOONTZ, Harold y Cyril **O'DONELL**. *Elementos de Administración Moderna*. 5a. Edición. McGraw-Hill, 1970.

MERCADO H. Salvador. *Administración Aplicada*. Ed. Limusa.

QUILES, Cruz Manuel. *Apuntes de Política Educativa y Marcos Normativos*. Curso optativo de la Licenciatura de Educación del Plan 94 de la Universidad Pedagógica Nacional. México. 1996.

SANTOS Guerra, Miguel Ángel, *"Corrientes explicativas en organización escolar"*, en *La luz del prisma. Para conocer las organizaciones educativas*, Málaga, Aljibe, (1997).

SEP. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México*, (Biblioteca del normalista); 1992. México, SEP/COLMES/CIDE, 1998.

SEP. *Acuerdo número 96 relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, Diario Oficial, 7 de diciembre de 1982.*

SEP. Normas de Control Escolar Relativas a la Inscripción, Reinscripción, Acreditación y Certificación para Escuelas Primarias Oficiales y Particulares Incorporadas al Sistema Educativo Nacional periodo escolar 2007-2008.

U.P.N. *La Gestión como Quehacer Docente.* Antología Básica. Licenciatura en Educación Plan 94. México, D.F. 1994.

ANEXO UNO

