

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

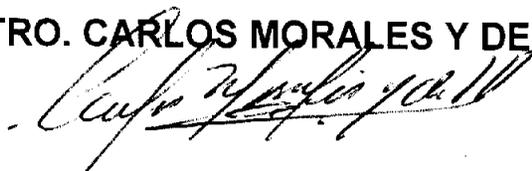
**EL ROL ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR DE ESCUELA
PRIMARIA.**

**TESIS QUE PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ALMA LILIANA RODRIGUEZ FIGÓN

ASESOR DE INVESTIGACIÓN.

MTRO. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA



MÉXICO, FEBRERO DE 2006.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

**EL ROL ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR DE ESCUELA
PRIMARIA.**

**TESIS QUE PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ALMA LILIANA RODRIGUEZ FIGÓN

**ASESOR DE INVESTIGACIÓN.
MTRO. CARLOS MORALES Y DE LA VEGA**

MÉXICO, FEBRERO DE 2006.

“Gracias a Dios por la oportunidad que me brinda.”

“A mis padres ya que sin ellos no lo hubiese logrado.”

“Y a mi esposo e hijo por su apoyo.”

INDICE.

INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO HISTORICO.....	6
1. La educación en el México independiente 1823-1910	
2. El artículo 3º constitucional.	
3. El proyecto modernizador.	
4. La sociología de la educación.	
DESARROLLO.....	21
1. El director de escuela primaria en la función educativa.	
2. El rol del director de escuela primaria y la calidad en la educación.	
3. Perfil normado del director de escuela primaria.	
4. Discrepancias entre el perfil y la labor del director de escuela primaria	
COCLUSIONES.....	35
ANEXO I. MANUAL PARA LA COMPROBACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A LOS PLANTELES PERTENECIENTES AL PROGRAMA “ESCUELAS DE CALIDAD” 2004-2005.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	46

INTRODUCCIÓN.

Toda organización cualquiera que sea su fin práctico, ya sea social o comercial, requiere de uno o varios individuos que asuman institucionalmente el rol de administradores, para que de ellos emane la organización, dirección, coordinación y control de los recursos disponibles para conducirla hacia el logro de los objetivos planteados.

La necesidad de coordinar esfuerzos y recursos en todos los niveles de la organización requiere fundamentalmente de la creación institucional de administradores en todos los niveles. Estos administradores tienen acotado su poder de decisión y acción al rango y área de la organización en la que se encuentran insertos.

Ante la necesidad de contar con un administrador al frente de las instituciones de educación primaria, la Secretaría de Educación Pública designa o autoriza a un director, quien se desempeña “como la primer autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.”¹

La creciente preocupación no sólo por la cobertura de educación, sino también por el mejoramiento de la calidad de esta, llevo a que en el Plan Nacional de Educación 2001-2006 se replanteara y enriqueciera la función del director y su relación con el trabajo cotidiano circunscribiéndolo al ámbito de la filosofía de la calidad.

El director debe convertirse en un promotor de la calidad al interior de la escuela, debe promover esta filosofía para que se impregne en la labor diaria no sólo de él, sino de todos los actores que confluyen en la institución, maestros, padres de familia, trabajadores manuales y alumnos. Es por ello que las

actividades deben normarse conforme a parámetros de calidad establecidos por la SEP, y a falta de estos el mismo director debe improvisar e implantar procedimientos y actividades que auxilien en la consecución efectiva de los propósitos de la educación.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental, exige de él una función muy diferente a la que usualmente desarrolla; la calidad requiere un tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en las convicciones personales, y no necesariamente en la edad o rango; el director debe ser el primer y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad.

El director de escuela debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de la calidad, comprometiéndose e involucrando a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

El director de escuela no puede limitar su función al papeleo administrativo y las relaciones con el sistema educativo y las autoridades de la comunidad, tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes de la escuela e involucrarse en ellos.

Para la filosofía de la calidad es importante que el director se identifique como motor de la misma o como el problema y para ello debe contar con una educación profesional que responda a las necesidades como directivo escolar.

¹ SEP. Artículo 14º. Acuerdo número 96. Relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. México, SEP, 1986.

MARCO HISTORICO.

A lo largo de la historia la educación pública en México ha oscilado entre un régimen de libertad para los estados y un sistema de control central federal.

Durante la época prehispánica los aztecas tenían dos instituciones el Tepuchcalli y Calmecac donde la educación oficial era de tipo clasista.

Durante la época colonial la educación emanaba de la relación entre la iglesia y el estado, por ello su principal finalidad era la defensa de las doctrinas católicas, limitando la libertad de enseñanza enfatizando los contenidos religiosos y controlando los libros de texto y la didáctica en general, en la constitución de Cádiz se pretendió planificar la educación pública sin concederse la libertad de enseñanza.

1. La educación en el México independiente 1823-1910

Por decreto el 21 de octubre de 1823 se suprime la Universidad de México creándose una Dirección General de Instrucción Pública para los territorios de la federación, la cual debía regular los contenidos y la didáctica de la educación.

En 1824 se instaura un sistema de gobierno federal demasiado débil el cual queda a merced del gobierno de los estados, donde las esferas estratégicas publicas y hacendarías impiden al gobierno liberar tensiones. Bajo la constitución federal de 1824 se otorga al congreso general la facultad de promover la ilustración mediante establecimientos de colegios.

En 1835 el sistema de gobierno requería una reforma ante la amenaza de la desintegración territorial atribuida al débil gobierno federal, se opto por el centralismo que teóricamente fortalecía al gobierno general. En Abril de 1835 se crea una junta para formular un plan general de instrucción pública, donde figura

Lucas Alamán, estableciendo la educación gratuita y obligatoria.

Durante la dictadura de Antonio López de Santa Anna (1841-1843) se realiza el primer intento de ampliación de las funciones educativas del gobierno central hacia el interior donde se pretende dar impulso a la instrucción pública y uniformarla.

En 1843 se establecen las bases orgánicas del gobierno en las que se señalan entre las obligaciones y facultades de las asambleas departamentales la creación de fondos para establecimientos de instrucción en todos los ramos.

En 1846 se reestablece la constitución de 1824 donde desaparece una centralización dispendiosa y perjudicial, recobrando los estados la facultad de arreglar la instrucción pública en sus establecimientos, así como colocar y asegurar fondos destinados a este.

A partir de 1853, Antonio López de Santa Anna vuelve a centralizar el gobierno y las rentas públicas bajo el cuidado e inspección del ministerio de gobernación, quien tiene a su cargo el impulso de uniformar la enseñanza para constituir una nación.

De 1853 a 1855, todos los partidos acordaron instaurar la dictadura que provoca la revolución de Ayutla y la adopción de una nueva constitución la de 1857, la cual afianza al federalismo con estados no solo soberanos sino también titulares de libertad, asignado a la federación el papel de garante de los derechos del hombre y del ciudadano, en consecuencia delimita y precisa la soberanía de los estados, además de mantener el control impuesto por el centralismo a los ayuntamientos les retira sus bienes lo que tiene sus consecuencias en el cumplimiento de las funciones educativas.

En la constitución de 1857 se establecen ordenamientos que regulan la

educación pública, la ley orgánica de la instrucción pública en el Distrito Federal y el reglamento sobre la misma.

La constitución de 1857 libera completamente el área educativa, donde la educación vuelve a quedar del todo en competencia de los estados.

En 1861 Benito Juárez mediante decreto libera al ministerio de justicia de los asuntos eclesiásticos y lo amplía para atender la instrucción pública, esto es letra muerta por la intervención francesa y se retoma hasta 1867, donde se declara gratuita y obligatoria la instrucción primaria y establece una junta directiva de instrucción primaria, aunque esta es imitada con retraso por las constituciones estatales.

Los regímenes liberales de Juárez, Lerdo y Díaz intentaron fortalecer el Gobierno nacional en especial su poder ejecutivo, se empeñaron en la centralización política en la esfera federal y en la descentralización política para modernizar el estado mexicano.

De 1867 a 1910, el segundo imperio ahondo el anhelo de transformar el mosaico de naciones de la república en una verdadera nación, se inicia la multiplicación de escuelas y prohíben la instrucción religiosa y las prácticas oficiales de cualquier culto.

C. Rebsamen pedagogo suizo expresa el objetivo final la unidad nacional, completada en los campos de batalla, necesita imperiosamente para consolidarse de la unidad intelectual y moral del país. La paz Porfiriana permite e impulsa avances educativos.

En 1880, Justo Sierra se convierte en el primer abogado del objetivo unificador y junto con Joaquín Baranda envían oficio a Manuel Altamirano para establecer la comisión que habría de establecer las bases para fundar una

Escuela Normal con objeto de uniformar y metodizar la enseñanza primaria en toda la república haciendo de la instrucción un poderoso elemento de unidad nacional.

El 21 de Marzo de 1891 se elabora la ley reglamentaria que declara la instrucción primaria elemental obligatoria y gratuita, donde su preocupación central es el analfabetismo y la preparación de los maestros así como la conveniencia de integrar y uniformar la educación superior.

En el sistema federal mexicano del siglo XIX la educación constituye una competencia de los estados y de las localidades donde se le da al congreso la atribución de promover la instrucción pública, siendo la educación el primer régimen constitucional mexicano, donde por una ley especial el estado determina el plan de enseñanza, método y forma para proveer a las escuelas, siendo uniforme para los estados, resulta interesante que las dos constituciones centralistas mantienen la función educativa de las legislaturas locales y de los ayuntamientos.

En 1910, Sierra refiere que centralizar la enseñanza no puede ser la frase apropiada, federalizarla o mejor dicho confederarla responde íntegramente a una necesidad nacional, se establecen en toda la república escuelas de instrucción rudimentaria que privilegiaban a un campo descuidado.

2. El artículo 3º constitucional.

La principal postura ideológica de la revolución mexicana es la expresada por Ricardo Flores Magón, quien indicó la escuela primaria es la base de la grandeza de los pueblos, ya que éstas forman los ciudadanos quienes deben velar por las instituciones.

A partir de este pensamiento se da forma al papel de la educación en los gobiernos posrevolucionarios, siendo la principal concepción que el estado debe

ante todo velar por su propia existencia proscribiendo todos aquellos peligros que acechen su estabilidad jurídica, económica y social, para lo cual debe asumir un papel regulador y encausador de la educación de sus miembros formando en la conciencia de estos los principios de su organización y su naturaleza.

En la constitución de 1917 se incluye el artículo 3º el cual norma la educación en el país, en él ya no se declara lisa y llanamente la enseñanza libre sino que consigna importantes restricciones, modificando así notablemente el proyecto de Venustiano Carranza estableciendo que la educación sería laica en establecimientos oficiales a partir de 1934.

En la reforma de 1934 se dice la educación que imparta el Estado será socialista, excluirá doctrinas religiosas, combatirá el fanatismo y los prejuicios, donde el adjetivo socialista está empleado como sinónimo de altruista y humanitario denotando una tendencia a sobreponer el bien social, el interés del Estado al bien o interés privado, dando al educando un espíritu de solidaridad hacia la sociedad, de civismo para con la patria y capaz de sobrevivir a las inclinaciones egoístas naturales del hombre.

La educación estatal asignaba a la educación impartida por el estado en su artículo tercero constitucional la orientación moral del educando para la creación de un concepto racional y exacto del universo y de la vida social del educando.

Es importante mencionar que a partir de las leyes de reforma el laicismo caló hondo como una postura política anticlerical que impulsaba el crecimiento de la escuela mexicana y la consolidación de la nacionalidad, en aquellos tiempos no se hablaba de sistema educativo porque la idea de un estado central todavía era débil, el laicismo desapareció en las reformas de 1934, más regreso con las modificaciones de 1992, donde se cambió el artículo 130 para que el estado otorgara reconocimiento jurídico a las iglesias y permitiera la enseñanza religiosa en escuelas particulares. A pesar de que el laicismo se declaró doctrina oficial de

la escuela pública no tuvo atractivo ideológico suficiente que perdurara y creara una corriente pedagógica que comunicara con las organizaciones populares, otra corriente que surge es la escuela nacionalista que sí logró influir en campo, fabricas y organizaciones obreras.

El estado en ese momento tenía dos presiones la de la iglesia católica y la de las organizaciones obreras para que se cumplieran las promesas de las reformas sociales de la revolución, Calles vio la posibilidad de mediatizar demandas populares ofreciendo más educación para las masas, insistiendo en aspectos ideológicos.

Congresos normalistas y sindicatos obreros se manifestaban abiertamente a favor de la educación socialista, diputados promovían la reforma del artículo tercero, conscientes de no poder implantar un régimen socialista se buscó entonces las reivindicaciones de clase tratando de movilizar a las masas y destacando la mejoría de la comunidad, el bienestar social sobre el individual, dejando el anticlericalismo en un segundo plano.

La segunda guerra mundial obligo a México a modificar su proyecto de desarrollo, la educación socialista que proponía la lucha de clases resultaba disfuncional dejando de tener vigencia, se buscaba la unidad nacional siendo Jaime Torres Bodet el promotor de este proyecto el cual insistía que la educación debía inculcar en los niños valores como la libertad, justicia y democracia; de un grupo de dirigentes del PRM se acepto la propuesta de que toda la educación que imparta el estado sería gratuita garantizando la doctrina y el carácter revolucionario de la educación mexicana.

En la reforma de 1946 se pugna por una educación eminentemente nacionalista donde se fomenta por el amor por la patria y la solidaridad internacional en la independencia y la justicia.

El texto del artículo tercero promulgado en 1946 perduró hasta 1980 sólo para agregarle una modificación, el movimiento de 1968 no provocó modificaciones pero sí transformaciones en el SEM que suscitaron conflictos y polémicas que impulsaron las reformas en la educación básica, media y superior, se modifica entonces la Ley General de educación, donde ahora se destaca a la educación como un medio para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura como un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad. Se plantean dos nuevas estrategias para la modernización educativa, el cambio en áreas educativas y una respuesta positiva a todas las demandas de la educación superior, se crean delegaciones regionales con la facultad de elaborar planes y programas, la desconcentración continúa con López Portillo

A finales de los años sesenta y principios de los setenta se inicia el debate entorno al papel de la educación en la sociedad, la economía, la política y la cultura. Nuevos académicos afirmaban que la escuela difícilmente podría ayudar a la extensión democrática, sólo reproduce y amplía la desigualdad social, la institución escolar está sujeta a múltiples determinaciones y está subordinada a las relaciones de producción dominantes. Esta nueva sociología de la educación pesó de dogmatismos y determinismos al concebir la educación como agente de dominación y de control social.

El sistema educativo mexicano centralizado y corporativo tuvo que adaptarse y su fase final se ubica en 1978 con la desconcentración administrativa de la Secretaría de educación pública.

Con Carlos Salinas de Gortari se define un proyecto modernizador cuya demanda central es que la educación contribuya efectivamente a disminuir las desigualdades sociales y promover la democratización.

A finales de 1992 el ejecutivo federal envía una iniciativa para reformar el artículo tercero constitucional donde se propone que la obligatoriedad de la educación abarque la educación secundaria, donde grupos opositores de centro-izquierda mencionaban que la iniciativa de ley era una trampa que permitiría al estado desembarazarse de su obligación ya que hay segmentos sociales pobres en áreas rurales indígenas que no están en condiciones de solicitarla, por lo que el gobierno admite considerar la opinión de los gobiernos de las entidades punto que aunque surgido de la oposición reafirma el credo federalista pregonado desde la descentralización del sistema, también se garantiza la gratuidad de la educación superior pública y termina con la indefensión jurídica de los particulares a quienes se les negaba el derecho de acudir a tribunales o recurso contra la negativa o revocación de una autoridad de poder público.

Durante el mismo sexenio la constitución sufre reformas en varios artículos: el artículo 31 donde es obligación de los padres que sus hijos acudan a la escuela primaria y secundaria; en el artículo 130 se redefine la relación entre el estado y la iglesia y; se deroga la fracción cuarta del artículo tercero donde se prohibía la intervención de corporaciones religiosas en la educación primaria, secundaria y normal, así como la destinada a obreros y campesinos. El 13 de julio de 1993 se publica la nueva Ley general de educación

A partir de 1992 el artículo 3º constitucional no ha sufrido nuevas modificaciones por lo que el texto quedo como a continuación se indica.

Artículo 3º. Constitucional: “Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado, Federación y Municipio impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

...

El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados de progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura; y

Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio hacia la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos”.

3. El proyecto modernizador.

La educación mexicana va más allá de los mandatos constitucionales y sus respectivos proyectos de política educativa los cuales solo responden a diferentes intereses y grupos sociales.

La reconstrucción del sistema educativo se debate entre dos proyectos el neoliberal y el democrático equitativo, ambos se desprenden de una misma realidad y comparten términos abstractos de progreso, igualdad y democracia, las diferencias nacen en la función del Estado, en la economía, el desarrollo y la

conducción de la sociedad.

Ambos proyectos apoyan la idea de un sistema educativo de mayor cobertura, calidad y descentralizado, pero ambos perciben de diferente manera los desafíos que traen a la educación mexicana la apertura económica y el Tratado de Libre Comercio, frente a estos proyectos se levanta la resistencia de lo existente, la defensa de las tendencias e inercias del sistema.

El proyecto neoliberal confiere al gobierno el realizar sólo lo que el mercado no puede realizar por sí mismo. Bajo esta concepción el estado esta por encima de la sociedad y como sustituto de la nación.

El proyecto democrático equitativo identifica el papel del estado como rector de la economía, debe regular el mercado y amortiguar sus efectos perniciosos sobretodo la desigualdad social, crear valores ciudadanos en base al proceso social y el avance material, el estado es entonces el conductor de la nación.

La postura ideológica del proyecto neoliberal limita el papel del Estado a asegurar que toda la población asista a la escuela, dejando la operación del sistema a la iniciativa de los particulares. Propone una libertad de enseñanza total, incluyendo la educación religiosa en escuelas públicas, libre concurrencia de libros de texto y orientaciones pedagógicas. En las zonas rurales se aboga por una participación gubernamental directa. En las zonas urbanas se aboga por el libre mercado, propone la creación de un bono educativo el cual se entregue al padre de familia para que decida en que institución pública o privada enviar a sus hijos, así mismo proponen incentivos fiscales para las escuelas privadas. En resumen se busca que el Estado tenga una participación mínima, excepto en las áreas rurales, y deja a las leyes del mercado la regulación.

La postura ideológica del proyecto democrático equitativo confiere al estado la responsabilidad de ofrecer la oportunidad de asistir a la escuela a todos los

niños en edad escolar, aceptando la participación de particulares y conservando la rectoría y control del sistema. La SEP conserva la rectoría sobre el sistema, la decisión de contenidos, la elaboración de libros de texto gratuitos y la autorización de otros textos. Se permite la educación religiosa en escuelas particulares y se abre el diseño de currículas regionales. Propone que el financiamiento de la educación provenga del erario público, obligando al Estado a destinar cada vez mayores recursos a la educación ya canalizar recursos extraordinarios a zonas deprimidas así mismo se estimula la participación de particulares sin anteponerlos a la educación pública. En resumen se busca un sistema descentralizado, conservando el gobierno central el papel de rector del sistema, otorgando libertades limitadas a los particulares.

La misión principal de la escuela primaria mexicana es formar ciudadanos solidarios y preparados para la vida democrática, sin embargo reproduce rasgos autoritarios perceptibles, la educación siempre ha estado sujeta a debate, nunca ha sido patrimonio de una sola tendencia, siempre ha estado marcado por antagonismos, contradicciones y tensiones.

Es importante mencionar que México está marcado por grandes desigualdades e inequidades, que es necesario reparar si en realidad se desea una prosperidad para todos los mexicanos. No es políticamente ético tener segmentos modernos y avanzados al lado de grandes porciones del sistema educativo atrasados.

Ante la modernización del sistema educativo existen dos posturas, la primera caracterizada por una visión optimista de las reformas legales impulsadas desde el sexenio del presidente Carlos Salinas, considerando a estas como el mejor camino para modernizar la educación. La segunda postura se caracteriza por considerar que el sistema educativo en su totalidad está mal, catástrofe que se manifiesta en la baja calidad e irrelevancia de la educación nacional.

Esta postura fatalista confiere los principales errores a la política educativa y sitúa el contexto de la economía cerrada, analizan el crecimiento del sector educativo privilegiando la educación superior lo que se tradujo en una sobreoferta y subutilización de los profesionistas, lo que trajo además de baja calidad desigualdades, poca eficiencia que aunado a la burocratización de la SEP y a los intereses gremiales condujeron a una centralización absurda del sistema.

4. La sociología de la educación.

En los últimos años ha tomado fuerza un nuevo enfoque, el que se conoce de manera genérica como la nueva sociología de la educación. Dicho enfoque establece las bases que permiten examinar las relaciones entre el conocimiento, la cultura y el poder por una parte y, por otra, las cuestiones de la escuela y la igualdad social, ayuda a explicar también el proceso de la educación.

Los representantes de la nueva sociología de la educación revisan y critican a fondo los enfoques deterministas, consideran es posible construir un discurso que utilice algunos de los conceptos deterministas, pero no con la visión fatalista que los caracteriza, si no con un lenguaje propositivo que su alcance rebase el ámbito de la escuela como reproductora de conocimientos, normas o ideología.

Para la nueva sociología de la educación se debe reconsiderar el concepto de hegemonía, el cual se debe conceptualizar como cierto orden en el cual es dominante un modo determinado de pensar y de vivir, el hecho de que existan espacios en lucha contra la hegemonía del poder contribuyen a la legitimación del orden establecido, a la tolerancia estatal y a relaciones políticas más civilizadas, el estado es entonces el generador y reproductor de la cultura nacional (considerándose a esta como la hegemonía de la nación), siendo su fin último lograr el consenso social y la legitimidad de un régimen dado, esta se pone en riesgo cuando no se pueden solucionar las crisis, entendiéndose por crisis una transición o movimiento de reforma.

El concepto de hegemonía otorga a la cultura y la educación el mismo nivel de importancia que la economía y la política, sirviendo tanto para la reproducción del consenso como para la impugnación del orden establecido, permitiendo avances importantes.

Para la sociología de la educación son necesarias tres condiciones para el progreso educativo: la democracia, las reformas educativas y los valores significativos.

La democracia está dada en el enfoque constitucional. Considerando a la democracia como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico y cultural del pueblo.

Las reformas educativas deben darse en dos niveles, en el nivel legal y en el práctico, es decir que no basta con promulgar la legislación idónea para el momento en el cual transita el país, sino que estas deben aplicarse efectivamente en todos los centros escolares para lograr una mejoría en la educación.

La enseñanza de los valores significativos se refiere no sólo a aquellas prácticas socialmente deseables como la honestidad, la solidaridad, sino también a los conocimientos y prácticas culturales que contribuyen a la reproducción de la hegemonía y a los conocimientos básicos que son considerados necesarios y forman parte de la curricula educativa.

La sociología de la educación parte del análisis de las relaciones sociales del sistema educativo, considerando a estas como el conjunto de actividades teóricas y prácticas que se realizan en él.

A partir del mencionado análisis se determina que la orientación del sistema educativo ha estado íntimamente ligado a cierta inclinación por utilizarlo como

instrumento político, donde se tiende a la rutina y la homologación de criterios homogeneizando la práctica educativa.

Así mismo la orientación del sistema tiene que considerar la existencia de un currículum oculto, el cual está en contraposición del currículum formal. Este currículum no surge de planes de estudio ni de la normatividad del sistema, si no de la derivación de ciertas prácticas institucionales efectivas para la reproducción de conductas, actitudes y conocimientos, estos dos currículos coexisten y se retroalimentan y es frecuente encontrar contradicciones entre ellos.

Por su parte el análisis de los contenidos tiene que ver con el conocimiento y la calidad de la educación, el sistema educativo enfrenta una contradicción entre la creciente complejidad y aumento de los conocimientos y los métodos de enseñanza utilizados para transmitirlos, este análisis tiene dos polos los materiales de enseñanza, la formación de los maestros y el las relaciones que se establecen entre estudiantes, maestros, sindicato y burocracia.

Un claro ejemplo de la problemática dada en la orientación y los contenidos del sistema educativo se encuentra en el uso de la tecnología, ya que es una práctica común anteponer este aprendizaje a el aprendizaje de conocimientos básicos.

El análisis de la cobertura se refiere a la estrategia analítica que tiene como propósito acomodar la discusión de la matrícula del sistema educativo. La problemática y discusión de la matrícula se centra principalmente en el nivel superior ya que en el nivel básico la cobertura es constitucionalmente responsabilidad del estado.

El sistema educativo requiere de acciones sociales para lograr una transición que oriente y busque la equidad social, incremente la calidad mediante una organización más democrática que haga frente a los retos y no se restrinja a

contextos constitucionales u orientaciones filosóficas, sino que busque una misión práctica en su ambivalencia entre valores e instrumentos, entre el deber de formar ciudadanos y la obligación de instruir productores acorde con el ambiente internacional.

Tales acciones sociales deben darse no sólo en el ámbito de la política educativa, sino en el ámbito de la escuela donde sus participantes deben asumir actitudes acordes al contexto social. Es por ello que la transición del sistema educativo debe observar sus resultados en el ámbito escolar y evaluar el verdadero impacto de sus acciones.

DESARROLLO.

1. El director de escuela primaria en la función educativa.

Como ya se menciona la educación debe considerarse como una función del estado, con la finalidad de conservar las esencias vitales de la nación que lo constituye, por ello se debe orientar a transmitir los elementos de identidad que le den cohesión para asegurar la viabilidad del estado.

Para lograr su cometido la educación, enfatizándose en aquella que imparte el estado, no debe limitarse a la mera transmisión de conocimientos culturales o científicos, ya que es el medio para la formación de la conciencia de la niñez y de la juventud en torno al ser y modo de ser nacionales.

En México todos los individuos tienen derecho a la educación, dicho precepto esta fundamentado en los artículos 6º y 7º constitucionales ya que todo gobernado amparado por la libertad de expresión es libre para enseñar y recibir enseñanza, aunque legalmente esta libertad está acotada por los contenidos que dicta la Secretaría de Educación Pública como obligatorios para cada grado escolar.

Así mismo el artículo 9 constitucional, al garantizar la libertad de asociación, legitima la formación de planteles educativos privados con la organización y finalidades expuestos por sus fundadores, dichos planteles deben acatar irrestrictamente los ordenamientos generales y especiales que la SEP emita para la educación general y para el funcionamiento de los centros educativos particulares.

Conciliando estos dos tipos de organizaciones educativas el estado mexicano debe asumir un papel en el cual vele por su propia existencia, estableciendo y limitando el marco de acción de las instituciones, proscribiendo

todos aquellos peligros que acechan su estabilidad jurídica, económica y social, por ello requiere regular y encauzar la educación de sus miembros propendiendo a crear la formación de un espíritu social, altruista y cívico, mediante la inculcación de los principios idóneos para ello.

En la organización del Estado, en lo referente a la educación, se confiere a las escuelas de educación primaria el “proporcionar educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como proporcionar el desarrollo de las capacidades individuales, y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social.”²

Ante la necesidad de contar con un administrador al frente de las instituciones de educación primaria, la Secretaría de Educación Pública designa o autoriza a un director, quien se desempeña “como la primer autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.”³

El director de escuela primaria es la persona legalmente responsable de la adecuada organización y funcionamiento de la institución, debe conocer a fondo el marco jurídico de los servicios educativos que ofrece el plantel, debe estar plenamente informado sobre la legislación escolar y los procesos de enseñar y aprender, debe generar la documentación que sustente el quehacer administrativo y pedagógico, en perfecta concordancia con las disposiciones legales en materia educativa establecidas en la Constitución política, la Ley General de Educación, en los decretos, manuales y circulares al mismo tiempo registrar el avance programático

² Art. 2º. Acuerdo número 96. Relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. SEP, México, 1982.

³ Art. 14º. Acuerdo número 96. Relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. SEP, México, 1982.

Por lo tanto el director de escuela primaria debe fungir como el mediador entre los propósitos nacionales de la educación, contenidos en el artículo 3º. Constitucional y el artículo 7º. De la Ley General de Educación⁴, y el desempeño de los maestros a su cargo.

2. El rol del director de escuela primaria y la calidad en la educación.

La creciente preocupación no sólo por la cobertura de la educación, sino también por el mejoramiento de la calidad de esta, llevo a que en el Plan Nacional de Educación 2001-2006 se replanteara y enriqueciera la función del director y su relación con el trabajo cotidiano circunscribiéndolo al ámbito de la filosofía de la calidad.

La función del director de escuela primaria requiere que él deba convertirse en un promotor de la calidad al interior de la escuela, debe promover esta filosofía

⁴ Artículo 7º de la Ley General de Educación:

“La educación que imparta el Estado, ... tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:
Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;

Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas.

Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;

Promover el valor de la justicia, de la observancia de la ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el conocimiento de los Derechos humanos y el respeto a los mismos;

Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;

Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquellos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;

Estimular la educación física y la práctica del deporte;

Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios;

Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad.

Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.”

para que se impregne en la labor diaria no sólo de él, sino de todos los actores que confluyen en la institución, maestros, padres de familia, trabajadores manuales y alumnos. Es por ello que las actividades deben normarse conforme a parámetros de calidad establecidos por la SEP, y a falta de estos el mismo director debe improvisar e implantar procedimientos y actividades que auxilien en la consecución efectiva de los propósitos de la educación.

La filosofía de calidad expresada en el Plan Nacional de Educación 2001-2006 define el propósito central de la educación básica como el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes por parte de los alumnos. Asimismo enmarca a la educación básica de calidad como aquella que cumple con las siguientes características:

“Está orientada al desarrollo de las competencias cognoscitivas fundamentales de los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas, es decir, la lectura, la escritura, la comunicación verbal y el saber escuchar.

Propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generalizar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico, la imaginación espacial y el pensamiento deductivo.

Brinda a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven y entender esos procesos en el continuo movimiento y evolución.

Proporciona las bases para la formación de futuros ciudadanos, para la convivencia y la democracia y a cultura de la legalidad.”⁵

⁵ SEP. Plan Nacional de Educación 2001-2006. México, SEP, 2001.

El objetivo expresado en el Plan Nacional de Educación es impulsar a todas las escuelas de educación primaria para que se conviertan en escuelas básicas de calidad.

El Programa de Servicios educativos para el Distrito Federal 2001-2006 identifica cuatro ámbitos de acción para alcanzar un sistema de educación básica de calidad, que brinde igualdad de oportunidades a todos los grupos de la población.

“El primer ámbito es crear escuelas de calidad, definidas como aquellas en que se asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje.

El segundo ámbito, corresponde a la cobertura con equidad, se busca una atención educativa diferenciada para todos los demandantes, de acuerdo a sus necesidades.

El tercer ámbito, participación social y vinculación institucional, tiene como propósito hacer realidad la aseveración de que la educación es un asunto de todos.

El cuarto ámbito, administración al servicio de la escuela, tiene como finalidad crear un sistema educativo gobernable y eficaz, que esté cerca del beneficiario y responda a las particularidades territoriales del Distrito Federal.

En este rubro mejorar el proyecto escolar, fortalecer competencias y habilidades de los maestros e implantar una cultura de la evaluación son elementos a considerar.”⁶

⁶ SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, SSEDf, 2001.

Dentro del cuarto ámbito el director de escuela primaria se convierte en el ejecutor de la calidad, ya que de su actuar y de la efectiva relación con los demás actores del proceso educativo depende el éxito de los programas y proyectos.

El Programa de Servicios Educativos para el Distrito Federal 2001-2006 enlista las acciones para cumplir con los objetivos planteados en él, estas acciones se centran en el quehacer diario del responsable de la gestión del plantel escolar.

Las acciones mencionadas son:

- Orientar la administración al servicio de la escuela
- Establecer un diálogo ordenado y sustantivo escuela-autoridad.
- Ampliar la capacidad de autogestión de los centros escolares y asignar de manera eficiente los recursos materiales, humanos y financieros.
- Mejorar la administración del personal y capacitar al mismo para ofrecer servicios de calidad y trato digno.

El director de escuela primaria debe asumir primordialmente el rol de líder, ya que la calidad de una buena escuela no depende únicamente de la capacidad de su equipo de trabajo, ni de su capacidad de mejora continua, sino también de la capacidad del director para influir positivamente en todo su equipo para que asuman sus respectivos roles y se esfuercen con buena disposición y entusiastamente.

Desde la perspectiva administrativa el liderazgo esta compuesto de cuatro factores:

“1) la habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable, 2) la habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones, 3) la habilidad de inspirar y 4) la habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder

a las motivaciones y suscitarlas.”⁷

Además de las actividades que le implica al director de escuela primaria el implementar la filosofía de la calidad en la escuela, en su quehacer diario el director debe funcionar como supervisor, promotor y orientador de las actividades técnico pedagógicas que se desarrollan en la institución, debe llevar a cabo actividades de gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales, gestión de recursos financieros, y es directamente responsable de la planeación, organización y control escolar.

3. Perfil normado del director de escuela primaria.

Para llevar a cabo todas las actividades que engloba el puesto de director de escuela primaria, la Secretaría de Educación Pública define el perfil del puesto, como a continuación se indica:

“Escolaridad:	Título de profesor de educación primaria.
Experiencia:	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
Criterio:	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
Iniciativa:	Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problema.
Capacidad:	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
Actitud:	De respeto, compromiso y responsabilidad.”

En el Manual del Director de plantel de escuela de educación primaria la SEP define las características requeridas para el desempeño del puesto,

⁷ Koontz, Harold. Y Heinz Weihrich. Administración. México, McGraw Hill, 9ª. Ed.,1990. Pp. 497-498

mencionando un rasgo por cada función específica que ha de desempeñar el director en su quehacer diario, cabe hacer mención que estas características no son requisitos para obtener el nombramiento.

Las características requeridas de conocimiento, capacidad o actitud se enlistan como grupos de rasgos, entre paréntesis se indica la cantidad de rasgos que la SEP ha incluido en el grupo:

1. Rasgos en relación con la materia de planeación (4).
2. Rasgos en relación con la materia técnico pedagógica (6).
3. Rasgos en relación con la materia de organización escolar (11)
4. Rasgos en relación con la materia de control escolar (5).
5. Rasgos en relación con la materia de supervisión (6).
6. Rasgos en relación con la materia de extensión educativa (3).
7. Rasgos en relación con la materia de servicios asistenciales (3).
8. Rasgos en relación con la materia de recursos humanos (10).
9. Rasgos en relación con la materia de recursos materiales (5).
10. Rasgos en relación con la materia de recursos financieros (6).

Dicho perfil está complementado por las características enlistadas en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, en el que se indica que el perfil deseado del directivo de educación básica se caracteriza por:

1. Una autonomía profesional.
2. Comprometerse con los resultados de su acción docente y evaluarla críticamente.
3. Trabajar en colectivo con sus colegas.
4. Manejar su propia formación permanente.
5. Alcanzar los propósitos de la educación.
6. Reconocer la importancia de tratar con dignidad y afecto a su planta docente.

7. Apoyar el establecimiento de normas de convivencia en la escuela y fuera de ella.
8. Desarrollar la disposición y la capacidad para el diálogo y la colaboración profesional con sus colegas.
9. Valorar la función educativa de la familia.
10. Los principios que regirán la acción de este directivo y su relación con los demás miembros de la comunidad escolar serán los valores que consagra nuestra Constitución.

La Sep considera que el director de escuela primaria durante el ejercicio de su labor debe asumir diferentes roles que le permitan el cumplimiento de sus funciones.

El primer rol que debe desempeñar es el de asesor técnico del plantel ya que debe apoyar al personal a su cargo en los aspectos técnico pedagógicos, orientándolos en la aplicación de las normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan el logro de los objetivos escolares y de las metas del servicio de educación primaria.

El segundo rol refiere al director como líder de la comunidad educativa, donde el director debe de ser un líder que propicie la armonía, la participación, el interés y la coordinación de los elementos que integran el centro escolar, padres de familia, alumnos y maestros.

El último rol que la SEP considera para el director es el de administrador del plantel escolar, ya que es el responsable único de programar, organizar, integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y humanos que se han puesto a disposición del plantel para el logro de los objetivos escolares.

4. Discrepancias entre el perfil y la labor del director de escuela primaria

Al analizar el perfil que la Secretaría de Educación Pública identifica como el apropiado para el puesto de director de plantel, y al complementarlo con el Programa Nacional de Educación, podemos identificar que únicamente se enumeran las capacidades deseables en el puesto, y que no se mencionan años de experiencia como maestro de grupo, ni alguna experiencia previa o cursos específicos que le sirvan de soporte para las actividades a desarrollar.

Los problemas generados por la discrepancia entre el perfil de los Directores de escuela primaria y la complejidad de su actividad cotidiana se resumen a continuación:

El director debe asesorar y orientar a los profesores en relación a las estrategias pedagógicas a implementar, en su caso también las debe autorizar, sin embargo carece de conocimientos específicos para atender a la creciente población escolar que presenta características especiales, como son déficit de atención, debilidad visual, debilidad auditiva, etc. Los cuales por mandato constitucional (art. 3º.) deben tener acceso a la educación e integrarse en las escuelas regulares.

Lo anterior provoca que exista una inadecuada atención a los estudiantes con características especiales, ya que no pueden apoyar en estos casos a los maestros de grupo al carecer de las herramientas técnico pedagógicas específicas para cada caso.

La consecuencia directa de esta deficiencia incide en la incapacidad para integrar a estos alumnos de una manera efectiva a la sociedad y para provocar que el aprendizaje sea al mismo ritmo que el resto de sus compañeros. En la mayoría de los casos dichos estudiantes son relegados por sus compañeros, por el profesor y por el director provocándoles baja autoestima e incluso llegándoles a

considerar alumnos problemáticos e indeseables en el seno escolar.

El director debe realizar labores administrativas propias de la gestión, organización y control escolar, sin embargo debe basar su trabajo en conocimientos empíricos.

Por ejemplo el director debe gestionar dentro de los lineamientos establecidos por la SEP los recursos financieros, materiales y humanos asignados a su centro de trabajo dentro del programa de escuelas de calidad. Para ello debe tener conocimientos generales de administración como se puede observar en el Anexo I Manual para la comprobación de los recursos asignados a los planteles pertenecientes al programa "Escuelas de Calidad" 2004-2005.

En el citado manual se delinear de manera muy específica como comprobar los gastos del programa escuelas de calidad, sin embargo la nula experiencia administrativa así como la escasa preparación al respecto, convierte un control administrativo en un verdadero dolor de cabeza para los directores de escuelas primarias.

Lo anterior provoca que el director destine una muy importante parte de su tiempo en la comprobación de estos gastos, tiempo que se le resta a la realización de otras actividades propias de su cargo.

El director debe implementar la filosofía de educación básica de calidad y sus respectivos programas, sin embargo carece de preparación respecto al tema de calidad, y por ende desconoce de las estrategias administrativas para implementar este tipo de programas en las organizaciones.

El director debe regular las relaciones entre los diversos actores del proceso educativo, debe de convertirse en el área de relaciones públicas de la escuela, sin embargo únicamente se limita a establecer mecanismos de atención a quejas sin

involucrar a todos los participantes del proceso.

La consecuencia de esta deficiencia radica principalmente en la generación de conflictos entre padres de familia, maestros y autoridades, ya que no existe una legítima preocupación por solucionar problemas, sino únicamente por atender las inconformidades que surgen de las relaciones en la escuela.

Dichos conflictos llegan a polarizar las posiciones respecto a las cuestiones educativas, donde cada participante (padres de familia, maestros y autoridades) descalifica las razones, argumentos, y labor de los demás.

La existencia de múltiples conflictos al mismo tiempo enrarece el clima organizacional (al interior de la escuela) y entorpece la labor educativa, con el consiguiente descenso en la calidad de ésta.

Actualmente existe un curso de inducción para ocupar el puesto de director de escuela primaria, sin embargo, el tomarlo no es obligatorio para quienes ocupan el cargo.

Asimismo se tiene que luchar contra la creencia entre los directores de que el haber manejado la escuela empíricamente convierte de manera automática al director en un administrador experto, por lo que no requiere de mayor capacitación. Esta creencia provoca que los directores minimicen y desatiendan los contenidos de los cursos a los cuales llegan a asistir.

Por su parte los cursos que ofrece carrera magisterial son únicamente de carácter optativo, es decir, sólo lo toman aquellos directores que desean mejorar sus ingresos, limitando el impacto de los cursos y la cobertura de estos.

La gestión actual y futura necesitará de liderazgo de sus directivos con base en su fuerza moral para poder exigir a otros un comportamiento efectivo y digno

siendo un ejemplo para la comunidad escolar , su liderazgo deberá estar fundado en su formación , capacidades y acertividad .

El conocimiento de sus funciones por parte del director no es suficiente para asegurar que tenga los conocimientos administrativos y pedagógicos que garanticen su efectividad en el que hacer diario, que cada día exige más de sus capacidades y conocimientos.

El director deberá ser capaz de dirigir una nueva escuela de calidad, ésta escuela constituirá una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que habrá llegado por consenso, estilos de trabajo articulados y congruentes, así como propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar.

En una escuela de calidad el conjunto de los profesores y directivo de la escuela asumirán la responsabilidad de los resultados educativos alcanzados en el transcurso del ciclo escolar y rendirán cuentas a los beneficiarios internos (maestros y directivos) y externos del servicio (alumnos y padres de familia), que permitirán el mejoramiento continuo en un proceso de calidad.

Existen dos alternativas para adecuar los conocimientos de los directivos a su quehacer cotidiano, la primer alternativa esta referida al perfil de los profesores que han de ocupar las plazas de directores, a quienes se les debe solicitar conocimientos previos en administración general, y calidad, la segunda alternativa esta referida en la preparación específica para el puesto, la cual debe correr a cargo de la SEP, y consiste en que el postulante para el puesto de director deba presentarse y aprobar un curso diseñado en relación a los nuevos desafíos que presenta el puesto.

Esta última alternativa debe aplicarse igualmente a los directores que actualmente se encuentran a cargo de una escuela y nunca han recibido

preparación específica para desempeñar su puesto. Debido a que si se desea que la educación básica sea de calidad, necesariamente se requiere de directivos que adopten una actitud de servicio y se comprometan con su trabajo.

El liderazgo en centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida.

CONCLUSIONES

La dinámica nacional presenta cada vez mayores retos, en el ámbito de la educación estos retos ya no comprenden únicamente la currícula y la cobertura, sino que se ve complementada por la competitividad, la diversidad y la integración de los participantes del proceso educativo en la comunidad en la que están insertos. Es por ello que para responder a estos retos las escuelas deben integrarse en la dinámica de la calidad, sin embargo, aún cuando el estado ha dado pasos para incorporar a un limitado número de escuelas a esta, es menester reconocer que ello implica también cambios en la manera de actuar de los maestros y de las autoridades.

Los docentes y sobretodo los directivos de las escuelas deben convertirse necesariamente en el motor generador del cambio al interior de los centros educativos, lo cual no es una tarea fácil ya que requiere de reconocer y asumir el vital rol que deben desempeñar y prepararse constantemente para adaptarse a los nuevos cambios.

La función directiva en los centros escolares requiere de personas capaces de cumplir eficientemente el rol de pedagogos – administradores, ya que en su quehacer diario requieren tener una completa visión y conocimiento de las características de la comunidad, de los educandos, de los maestros, de la legislación, de las currículas, de los objetivos y metas de la educación.

Ante la vasta tarea a desarrollar por los directivos es necesario revisar el perfil requerido para ocupar el puesto toda vez que en la actualidad este es ambiguo y presenta lagunas de conocimientos entre lo que se solicita y lo que se necesita, dejando al aprendizaje en quehacer diario el complementar las habilidades requeridas.

Es por ello que se requiere formar cuadros directivos que sean expertos

pedagogos con las herramientas técnicas suficientes para atender las diversas necesidades específicas de la comunidad, y administradores que igualmente posea las herramientas y conocimientos para convertirse en líderes, motivadores y promotores de la calidad en la educación.

El director como promotor de la calidad debe integrar a su equipo de trabajo en esta dinámica, buscando la colaboración voluntaria de todos los participantes del proceso educativo, en especial de los maestros, quienes deben desarrollar un trabajo colaborativo que propenda a la integración y a que todos los alumnos logren un aprendizaje acorde a la curricula librando las propias limitaciones, de alumnos y maestros, así como las de la comunidad logrando así una educación de calidad.

El director de escuela primaria en su quehacer diario como pedagogo – administrador, debe identificar las áreas de conflicto y de oportunidad, planificar con base en las necesidades, metas y objetivos, organizar el trabajo escolar, comunicarse eficientemente buscando la claridad y la comprensión del trabajo a realizar, incluso apoyando con sus conocimientos cuando sea necesario, motivar creando las condiciones para un aprendizaje efectivo y evaluando constantemente el progreso individual y colectivo.

ANEXO I

MANUAL PARA LA COMPROBACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A LOS PLANTELES PERTENECIENTES AL PROGRAMA “ESCUELAS DE CALIDAD” 2004-2005.

Introducción.

El presente manual contiene los lineamientos para comprobar los recursos asignados a los planteles pertenecientes al programa Escuelas de Calidad, y establece los requisitos fiscales que deberá cumplir la documentación para ser válida como comprobante del gasto.

La finalidad de este documento es ser una guía que propicie el manejo eficiente y transparente del apoyo otorgado, y que facilite el desarrollo adecuado del proyecto escolar vinculado al programa Escuelas de Calidad en el Distrito Federal.

Lineamientos generales.

Responsabilidad.

La responsabilidad del ejercicio del gasto la comparten los integrantes del Consejo Escolar de Participación social, compuesto por directivos de escuelas, padres de familia, maestros y representantes de su organismo sindical, exalumnos, y los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

Cuenta bancaria.

El director del plantel seleccionará la sucursal de Banco Santander Mexicano, S.A. En la que abrirá una cuenta de cheques a nombre del plantel pues en ella se depositarán los recursos asignados por parte del programa Escuelas de Calidad.

En dicha cuenta se librarán cheques con firmas mancomunadas, que corresponderán a las dos registradas; se considera conveniente que las firmas registradas sean las de:

1. Director con clave presupuestal o en funciones, y
2. El presidente de la asociación de padres de familia.

Los intereses que genere la cuenta se podrán utilizar para cubrir gastos menores derivados de su participación en el programa Escuelas de Calidad, como pueden ser:

- Gastos de fotocopias.
- Compra de papelería para el control de los recursos autorizados.
- Pago de pasajes locales, que se comprobarán mediante un recibo acompañado de la bitácora respectiva.

El contrato celebrado con el Banco establece que la compra de cheques de caja y/o la certificación de cheques, hasta este momento, están exentos de pago de comisión.

Se adjunta (anexo A) el procedimiento para la apertura de la cuenta de cheques, y para el cambio de firma de alguna de las dos registradas o de ambas.

Asimismo, la institución bancaria no cobrará otras comisiones, con excepción de los casos siguientes:

1. Por girar cheques sin fondos el Banco cobrará \$800.00 (ochocientos pesos 00/100 M.N.) más IVA, que serán cubiertos en forma personal por los responsables del sobregiro.
2. Por depositar en cuenta, cheques sin fondos, el Banco cobrará una comisión asciende a \$100.00 (Cien pesos 00/100 M.N.) más IVA.

Los documentos requeridos por la institución bancaria para abrir la cuenta son:

1. Identificación oficial con fotografía (pasaporte, credencial para votar, credencial del ISSSTE o IMSS) del director del plantel y del presidente de la sociedad de padres de familia.
2. Copia del nombramiento o copia del Formato Único de Personal (FUP) del director del plantel.
3. Escrito firmado por el director del plantel mediante el cual se solicita abrir la cuenta, se presenta al Presidente de la Sociedad de Padres de Familia y se notifica que se librarán cheques con firmas mancomunadas (anexo 1).

El pago de la aportación inicial es inmediata y hasta el 31 de diciembre del 2004.

Asimismo, es necesario que los planteles adscritos al PEC utilicen obligatoriamente el Sistema de Información del Programa de Escuelas de Calidad (SIPEC), el cual los apoyo en el procedimiento de registro de la información financiera, que se requiere para elaborar el control de sus recursos, entrega de información y rendimiento de cuentas.

La fecha límite para el ejercicio de los recursos será el día de conclusión oficial del ciclo escolar 2004-2005.

A fin de que los planteles puedan cubrir gastos de poca cuantía, el Comité Técnico del PEC autorizó a los Directores del Plantel un fondo de Caja Chica por \$1,000.00 (Un mil pesos 00/100 M.N.). Se adjunta el procedimiento cuya observancia es inexcusable en la asignación y control respectivo (anexo 2).

Funciones de los responsables administrativos.

Corresponde al director de la Escuela cumplir lo siguiente:

Presentar trimestralmente ante el Nivel Educativo correspondiente sea de la Dirección general de Operaciones de servicios educativos en el D.F. o la regional

de la Dirección General de servicios educativos Iztapalapa, la documentación original comprobatoria de los gastos efectuados en el periodo, apegándose a lo establecido en este manual.

Llevar un registro pormenorizado y cronológico tanto de los depósitos de los recursos ministrados al plantel (anexo 3) como de los gastos realizados (anexo 6).

Elaborar la conciliación entre los registros del plantel y el estado de cuenta del banco (anexo 4). En caso de pérdida del estado de cuenta bancario, el Comité Técnico ha autorizado la utilización del listado de Movimientos bancarios, que deberá solicitarse a la dirección de Planeación, Programación y Presupuesto en el D.F.

Llenar los formatos “Informe de Avance Físico-Financiero” (anexo 5) e “Informe del Ejercicio del Gasto” (anexo 6), los cuales deberá entregar al cierre del primer y segundo semestre, para informar a la autoridad del nivel correspondiente sobre el ejercicio del gasto y el avance en el Proyecto Escolar.

Recepción de documentos.

La documentación justificativa y comprobatoria del gasto se presentará trimestralmente para su fiscalización en el Nivel Educativo correspondiente.

Características que debe reunir la documentación comprobatoria del gasto.

Documentación comprobatoria.

Son comprobantes las facturas, y excepcionalmente notas de venta hasta por \$500.00 (Quinientos pesos 00/100 M.N.), los recibos de honorarios y demás documentos que demuestren el cumplimiento pleno de las obligaciones contraídas por lo proveedores, prestadores de servicios y contratistas ente el plantel.

Requisitos de los comprobantes:

1. Número de folio impreso.
2. Nombre, denominación social del proveedor y/o casa comercial.
3. Domicilio Fiscal.
4. Lugar y fecha de expedición.
5. Número telefónico del proveedor.
6. Cantidad y descripción de los bienes adquiridos o servicio recibido.
7. Valor unitario en número e importe total en número y/o letra, así el Monto del Impuesto al Valor Agregado.
8. Cédula de identificación fiscal del proveedor reproducida en la factura. Sobre la impresión de la cédula no podrá efectuarse ninguna anotación que impida su lectura.
9. No tener tachaduras ni enmendaduras.
10. También, incluirán las leyendas “La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales”, “Efectos fiscales al pago” y “Pago en una sola exhibición”.
11. Deberán contener los datos del impresor: nombre de la empresa, dirección, teléfono (opcional desde marzo de 2000), fecha de autorización de la SHCP, y publicación en el Diario Oficial de la Federación.
12. Asimismo, los comprobantes impresos a partir del 05 de marzo del 2002 deberán contener la fecha en que se incluyó la autorización en la página de internet del SAT.
13. Los comprobantes impresos a partir del 01 de junio de 2002 requieren la leyenda impresa “Número de aprobación del sistema de control de impresores autorizados”, seguida del número respectivo.
14. Fecha de impresión y/o vigencia de las facturas.
15. La factura deberá expedirse a nombre de la Secretaría de Educación Pública.
16. El folio de la factura deberá estar comprendido dentro del rango impreso, el cual está registrado en los datos del impresor.

Además deberá cumplirse lo siguiente.

Las compras se deberán realizar con proveedores establecidos evitando intermediario.

Si el impresor de la factura es el mismo que la expide deberá contener la leyenda "Proveedor autorizado para imprimir sus propios comprobantes".

El Comité técnico autorizó anexar notas aclaratorias en los casos siguientes: falta del código postal en la dirección de la SEP, falta del registro Federal de Causantes de la SEP, y diferencias en aproximaciones por un peso, para evitar así, el cambio de factura.

Si en los datos del impresor faltase la fecha de publicación de la autorización en la página de internet del SAT, el Comité técnico ha autorizado solicitar, a la Dirección General de Planeación, programación y presupuesto del D.F., la impresión de la página que contenga dicha fecha.

En el caso de que se decida adquirir bienes o contratar los servicios profesionales de personas físicas con actividad empresarial, al comprar bienes y/o servicios por un importe a partir de \$2,000.00 (Dos mil pesos 00/100 M.N.) es necesario retener el 15% del IVA causado.

Constancia de percepciones y retenciones (anexo 7)

Esta constancia se emitirá por duplicado y se le entregará un tanto al proveedor como comprobante y el restante se adjuntará a la certificación del entero a la Tesorería de la Federación, el cual se hará a través de la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto en el D.F., para lo cual se ha establecido el procedimiento siguiente (anexo 8)

Vía fax se envía a la Subdirección de control presupuestal y finanzas copia de la Factura o del Recibo de honorarios, se anota en la carátula el número de la cuenta de cheques del plantel y se expresa su autorización para hacer el entero a la Tesorería de la Federación del IVA y/o ISR retenidos.

La subdirección a través de internet, transfiere la retención a la Tesorería.

Después de cinco días, la Subdirección obtiene la certificación (acuse digital) correspondiente entonces informa al plantel que puede pasar a recogerla.

El plantel anexará el accuse digital a la documentación original comprobatoria.

Se sugiere que las compras de bienes y servicios se realicen preferentemente con personas morales.

Adquisición de bienes y servicios.

En la adquisición de bienes y servicios se observará lo siguiente:

Para realizar compras a partir de \$10,000.00 (Diez mil pesos 00/100.M.N.) se requiere recabar tres cotizaciones de proveedores distintos.

No obstante, cuando se compren libros o se contraten cursos de capacitación, y solamente se tenga un proveedor, el plantel podrá adquirirlos sin las tres cotizaciones.

Para determinar a quien se adjudicará la adquisición del bien o del servicio, las cotizaciones deberán presentarse al Consejo Escolar de Participación Social para su deliberación y aprobación.

El proveedor otorgará una garantía por escrito.

La adquisición de equipo de computo se hará de acuerdo al Fichero Técnico que establece las especificaciones que deben cumplirse (anejo 9)

Distribución de los recursos.

Es necesario advertir que los recursos recibidos por las escuelas se ejercerán en las siguientes proporciones y destinos.

Al menos el 75% (setenta y cinco por ciento) de los fondos recibidos se destinarán a la adquisición de libros, útiles, materiales escolares y didácticos; equipo técnico y mobiliario, material específico para alumnos con necesidades educativas especiales asociadas con alguna discapacidad, así como para la rehabilitación, construcción y ampliación de espacios educativos.

El resto podrá asignarse a otros componentes que enriquezcan el aprendizaje de los alumnos y/o fortalezcan las competencias docentes y directivas, así como la formación de padres de familia.

Los cursos que podrán financiarse deberán contar con la autorización de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F. (nivel educativo correspondiente), o la Dirección General De Servicios Educativos Iztapalapa, quienes, cuidarán e todo momento la calidad de los mismos, y su pertinencia con respecto a la aplicación de su proyecto.

Cuando por las necesidades del proyecto sea menester construir o remodelar los espacios escolares, se deberá solicitar el apoyo técnico de la Dirección de Edificios adscrita a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios, así mismo, antes de iniciar un trabajo de construcción en el plantel, deberá solicitarse invariablemente a la Dirección de Edificios que dictamine si es procedente dicha

construcción o si se requiere de alguna modificación según las estipulaciones de la susodicha Dirección. Se adjuntan circulares con lineamientos para obra (anexo 10).

Cuando se trate solamente de acciones de mantenimiento, mayor o menor, no se requiere solicitar el apoyo técnico de la Dirección de edificios, bastará únicamente con que esté incorporado en el formato RM08, mismo que se incluye en la Carpeta Única de Información (CUI), dentro del programa de mantenimiento establecido para la escuela y asegurarse que dicho concepto no se encuentre ya contemplado dentro del plan de trabajos de la delegación política correspondiente.

El costo de la obra no podrá ser superior a \$120,000.00 (Ciento veinte mil pesos 00/100 M.N.), incluyendo el impuesto al valor agregado.

Una vez concluidos los trabajos de obra nueva y/o mantenimiento a las instalaciones del plantel, deberá elaborarse el acta de entrega recepción, en presencia de un representante de la Dirección de Edificios de la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.

Inventarios y aseguramiento.

Al adquirir mobiliario, equipo de cómputo, instrumentos musicales, televisores, videocaseteras y, en general, artículos inventariables, deberán darse de alta en el inventario de la secretaria; así como solicitar el aseguramiento respectivo (anexo 11), descrito en el procedimiento de alta de los bienes.

Donativos.

Con base en las reglas de operación establecidas para la realización del programa Escuelas de Calidad, en su número 3.4 inciso B se estipula que, a fin de obtener mayores recursos para el cumplimiento del proyecto presentado, pueden

solicitarse donativos a la iniciativa privada o a las organizaciones sociales.

En consecuencia, si hubiese donativos, se expedirán recibos comprobatorios para el donante de los recursos otorgados al plantel; los recibos se solicitarán al nivel educativo correspondiente de la Dirección General de Operaciones de servicios educativos en el D.F., o a la Dirección General de servicios educativos Iztapalapa, puesto que el recibo oficial debe reunir las características descritas a continuación.

Tener un folio, que deberá ser consecutivo para su utilización y control correspondiente.

Deberá estar firmado por el titular de la Coordinación Sectorial o de la Dirección General de Operación de Servicios Educativos en el D.F., o la titular e la Dirección General de servicios Educativos Iztapalapa.

Se adjunta procedimiento para costear donación en especie (anexo 12).

El pago de la contraparte por concepto de donación será en el periodo de septiembre del 2004 al 31 de marzo del 2005.

El pago de la contraparte por concepto de donación deberá hacerse a más tardar dentro de los quince días naturales, después de que la escuela acredite la donación con el depósito bancario, o mediante escrito, cuando sea en especie.

BIBLIOGRAFÍA.

Burgoa, Ignacio. Las garantías individuales. México, Porrúa, 1998.

Camacho Sandoval, Salvador. La modernización educativa en México 1982-1988. México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, 1994.

Del Carmen Pardo, María (Coordinadora). Federalización e innovación educativa en México, México. El Colegio de México, 1999.

Ezpeleta, Justa y Alfredo Furlán (comps.) La gestión pedagógica en la escuela. Santiago, UNESCO/OREALC, 1992.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración. México, McGraw Hill, 9ª. Ed.,1990.

Namo de Mello, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión educativa. México, SEP/UNESCO/OREALC, 2003.

Ornelas, Carlos. El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo. México, FCE, 1996.

Quiles Cruz, Manuel (coord.) Antología de documentos normativos para el profesor de educación básica. México, Timun Mas, 1998.

Reynolds, Joe. Liderazgo estratégico. México, Panorama Editorial, 1996.

Rockwell, Elsie. Ser maestro, estudios sobre el trabajo docente. México, SEP-El Caballito, 1985.

Schmelkes, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, SEP, 1996.

SEP. Acuerdo Número 96. Relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias. México, SEP, 1982.

SEP. Manual del director del plantel de educación primaria. México, SEP, 1991.

SEP. Manual del supervisor del plantel de educación primaria. México, SEP, 1987.

SEP. Manual para la comprobación de los recursos asignados a los planteles pertenecientes al programa "Escuelas de Calidad" 2004-2005. México, SEP, 2004.

SEP. Plan Nacional de Educación 2001-2006. México, SEP, 2001.

SEP. Programa de actualización del maestro. Directivos Primaria. Cuaderno para el maestro. México, SEP, 1993.

SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. México, SSED, 2001.

Ley General de Educación. Diario oficial de la federación, 13 de marzo de 2003.

Ultima reforma del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario oficial de la federación, 20 de junio de 2005.