

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT**  
**ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT



SISTEMA DE BIBLIOTECAS

**TESIS**

**"Las prácticas de gestión escolar en el nivel medio superior"**

**Estudio de caso**

Que para obtener el Grado de  
**Maestría en Educación**

Presenta

**María Titzé Yunuén Cárdenas Ayala**

Director del documento recepcional  
**Margarete Moeller Porraz**

Mayo de 2016.



## **Agradecimientos**

### **A los programas de Fondos Mixtos (FOMIX) y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)**

Por otorgarme el apoyo de la beca la cual hizo posible mi trayectoria formativa en la Maestría en Educación, así como la estancia de investigación y la asistencia a congresos.

### **A mi directora de tesis**

Margarete Moeller Porraz, infinitas gracias y mi más sincero reconocimiento por el empeño y dedicación hacia mi proyecto y formación profesional. Gracias por los aprendizajes y lecciones recibidas, sobre todo gracias por estar incondicionalmente.

### **A mi comité de titulación**

Carmen Navarro Téllez y Xochitl Castellón Fonseca por sus importantes y pertinentes recomendaciones al proyecto de titulación. Por sus orientaciones como docentes durante mi proceso formativo. Por el apoyo en todo momento.

### **A la coordinadora del programa académico**

Norma Galván Meza mi reconocimiento por su labor al frente de la Maestría en Educación, por compartir años de amistad sincera.

**A mis amigos y compañeros de aprendizaje**

Iris, Antonieta, Patricia, Miguel, Erika, Blanca, por dos años de compartir angustias, desvelos, ilusiones, alegrías.

**A Ignacio Peña y Julio César Rivera García**

Por las facilidades otorgadas en el transcurso y culminación de la maestría.

**Especialmente a mi familia**

Que compartió conmigo en todo momento el proceso. Mi gratitud y amor.

### **Página de aprobación**

Este documento para la aprobación del grado fue presentado y aprobado por la Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Nayarit, por **María Titzé Yunuén Cárdenas Ayala**, en cumplimiento con los requisitos establecidos en la normatividad correspondiente y bajo la dirección del Comité Tutorial integrado por:

**M.F.I.E.D.E.S. Margarete Moeller Porraz**

---

Firma

**M.P.E.S. María del Carmen Navarro Téllez**

---

Firma

**M.I.E.D.E.S Xochitl Castellón Fonseca**

---

Firma

## INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	7
<b>CAPÍTULO I. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR COMO OBJETO DE ESTUDIO</b>	
1.1 Pregunta de investigación	14
1.2 Supuestos	15
1.3 Objetivo general	15
1.4 Objetivos específicos	15
1.5 Justificación	15
<b>CAPÍTULO II. EL NIVEL MEDIO SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT</b>	
2.1 El modelo académico universitario	19
2.2 Estructura y organización del nivel medio superior	22
2.2.1 Objetivo del nivel medio superior	25
2.2.2 Misión y visión	25
2.2.3 Estructura de la unidad académica	26
<b>CAPITULO III LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	
3.1 Entre la administración y la gestión educativa	32
3.2 Gestión escolar	35
3.3 Prácticas de gestión	39
3.4 Las prácticas de gestión escolar, las acciones de los sujetos	41
3.5 Factores que influyen en las prácticas de gestión.	42
3.6 Dimensión institucional y dimensión instituyente	44
3.5.1 Dimensión institucional. Prácticas de gestión a partir de lo	44

instituido

3.5.2 Dimensión instituyente. Prácticas de gestión a partir de la relación instituyente	48
---	----

#### **CAPÍTULO IV. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN**

4.1 Método de investigación	67
4.1.1 Estudio de caso	67
4.2 Técnicas	
4.2.1 Entrevista semiestructurada	69
4.2.2 Observación participante	73

#### **CAPÍTULO V. LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

5.1 Dimensión instituyente	74
5.2 Dimensión institucional	79

#### **CAPÍTULO VI. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN, ENTRE LO INSTITUIDO Y LO INSTITUYENTE**

6.1 Ámbito personal	92
6.2 Ámbito institucional	96
6.3 Ámbito organizacional	100

#### **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **REFERENCIAS**

#### **ANEXOS**

a) Instrumento de entrevista semiestructurada	115
b) Entrevistas a los directivos	117
c) Guías de observación	136

## **INTRODUCCIÓN**

Al menos desde la década de los 80's, el Estado Mexicano ha venido asumiendo el discurso de la calidad en la educación, adoptándolo como política educativa y con ello, se han desarrollado estrategias para mejorar diversos ámbitos del desempeño de las instituciones educativas, entre ellas el bachillerato.

Una de estas líneas estratégicas es el impulso a la autonomía de gestión en las escuelas, la cual implica que los directivos escolares desarrollen nuevas competencias y nuevas maneras de llevar a cabo los procesos académicos y administrativos, acordes con ese paradigma y hacia la autogestión institucional.

Esta estrategia de autonomía de gestión implica modificar la acción educativa, sobre todo las prácticas de gestión que realizan los sujetos participantes. Pero esto solo puede realizarse en forma efectiva si se conoce la realidad sobre la que se pretende intervenir. Y no hay mucha información al respecto. Muy poco se conocen las teorías, supuestos o creencias bajo las cuales llevan a cabo la gestión los directivos de las instituciones educativas. Ambos conceptos, el de calidad y el de gestión son disímbolos y polisémicos, con lo que muchas veces se asumen solo de manera instrumental, sin modificar en esencia las prácticas de gestión que se realizan.

Conocer cómo y porqué se lleva a cabo una determinada práctica de gestión es una necesidad para efectuar cualquier proceso de cambio en estas actividades, para diseñar e implementar estrategias acordes a cada situación particular y sobre todo una oportunidad para reflexionar sobre la manera en que se realiza la gestión educativa e identificar aspectos que pueden mejorarse.

Para desarrollar este estudio, se partió de la premisa de son los sujetos al interior de cada organización quienes adoptan o resisten los cambios que demandan las políticas educativas, y con este enfoque, se realizó el estudio de las prácticas de gestión en la Unidad Académica Preparatoria 1, de la Universidad Autónoma de Nayarit

La investigación da cuenta de los factores que influyen en las prácticas de gestión escolar en una institución de nivel medio superior y al mismo tiempo, propone un modelo de análisis de las prácticas de gestión en otros centros escolares.

En el primer capítulo, se hace una introducción a este informe de investigación, dando cuenta de los antecedentes y análisis del problema que condujeron a la definición de las preguntas de investigación, justificación y objetivos del proyecto. El segundo, contextualiza la investigación, con información relevante para el tema en estudio, sobre la educación media superior y el plantel del estudio de caso. En el tercero, se describe el conocimiento existente acerca de la gestión educativa, así como la perspectiva de abordaje, para cimentar la interpretación de los datos obtenidos y respaldar tanto los supuestos como las conclusiones a que se arriba. El cuarto, contiene el método seguido para el estudio, fundamentando la realización de un estudio de caso, así como las técnicas e instrumentos utilizados y las variables e indicadores que se construyeron. En el quinto, se analiza e interpreta la información obtenida, así como el modelo propuesto para realizar estudios semejantes, lo que permite hacer generalizaciones y extrapolar los resultados de esta investigación; y finalmente, el sexto arriba a una serie de conclusiones y recomendaciones tanto en torno tanto a las prácticas de gestión en la educación media superior como relativas al estudio de las mismas.

## **CAPÍTULO I**

### **LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR COMO OBJETO DE ESTUDIO**

La política nacional de nuestro país, a partir de 1982, influenciada por procesos globales de cambio en la economía y la educación, realiza fuertes cuestionamientos a la formación de los estudiantes de nivel medio superior, abordando desde una perspectiva de calidad los problemas detectados, e identificando a la gestión escolar como uno de los ejes que articulan una educación de calidad, en el sentido que es el espacio en que se concretan los objetivos emanados de la política educativa, donde se traducen en actividades concretas, formas y sentidos del quehacer educativo.

Con esta perspectiva, se ha destacado la relevancia de la gestión escolar en las reformas educativas, específicamente a partir de la década de los noventa, al proponer que la institución educativa tenga más autonomía en cuanto a su organización e incida en todas las dimensiones de la vida escolar.

Asumiendo estas demandas de cambio en la gestión educativa, en el año 2002 la Universidad Autónoma de Nayarit inicia un proceso de reforma institucional, que partiendo de una reforma académica estableció cambios en las formas de gobierno y en la organización.

La reorganización consecuente a la instauración de nuevas figuras administrativas, funciones y órganos de gestión no fue homogénea en todas las áreas de la institución, con lo que se asumen diferentes perspectivas y prácticas

de gestión, sin un fundamento y una normatividad clara, lo que se ve reflejado en problemas de operatividad y de logro de resultados en las unidades académicas.

Los cambios propuestos en la reforma universitaria estuvieron orientados en gran medida al nivel superior, estableciendo órganos colegiados como los cuerpos académicos o los consejos coordinadores académicos e integrando las anteriores escuelas y facultades en Áreas Académicas. El nivel superior, en este proceso, ha quedado sin una determinación sobre su propia estructura y su integración al sistema universitario, limitándose a un párrafo ambiguo en el Documento Rector de la Reforma que dice:

*"El Nivel Medio Superior determinará el papel que jugará en la nueva estructura, así como su lugar dentro de este esquema, considerando una organización basada en Academias". Documento Rector (2002, p 7).*

Sin embargo, este proceso no se ha llevado a cabo, por lo que los modelos de planeación, los órganos y las prácticas de gestión corresponden a las necesidades y supuestos del nivel superior, y si a ello se la añade que ya de por sí este nivel educativo fue creciendo de una manera inercial, a partir de la mayor demanda y las políticas encaminadas a incrementar la cobertura educativa, como lo menciona Villa (En Arnaut, 2010), se encuentra en la actualidad una compleja problemática de organización y por ende, de gestión en este nivel educativo.

Una de las condiciones que caracterizan la organización y gestión escolar en el nivel medio superior universitario es la carencia de documentos normativos acordes a este nivel, que permitan regular los procesos y las prácticas que desarrollan los directivos y el personal administrativo, derivando en acciones

que se institucionalizan por la rutinización de la experiencia adquirida. Un ejemplo de ello es lo dispuesto en la estructura de organización del Programa Institucional de Tutoría Académica (PITA, 2006), el cual toma en consideración las áreas formativas de nivel superior (tronco básico universitario, área disciplinar-profesionalizante y área optativa libre) sin considerar la distribución curricular por componentes del plan de estudios del bachillerato para plantear estrategias de instrumentación del programa.

En general, se carece de normas específicas para el funcionamiento del bachillerato universitario, que orienten y armonicen las acciones de los sujetos involucrados en la gestión escolar. Al respecto, Zorrilla (2008), plantea que hay una carencia histórica de normatividad educativa para el nivel medio superior, no solo referente a la gestión sino de índole general. El análisis que realiza al respecto, se orienta a considerar que la manera de conducción del sistema carece de normas y es incapaz de proveer a los estudiantes lo necesario para alcanzar las metas que la sociedad espera.

Se puede cuestionar también la pertinencia de los procesos de planeación administración y gestión, ya que inciden en cambios significativos en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, por la escasa entre el ámbito educativo y el académico en torno al desarrollo e implementación curricular y el logro educativo. Estos procesos no llegan a realizar aportaciones sustanciales para una mejor formación de los estudiantes. Así lo considera también un estudio de Scott y Posner (2012) a 15 escuelas preparatorias de los diferentes subsistemas de nivel medio superior del estado de Nayarit, en el cual se encuentran incluidas las unidades académicas preparatorias de la universidad. El estudio revela que, a nivel organizacional, las instituciones se caracterizan por un "acoplamiento flojo" Wejck (citado en Scott, 2012) entre la parte administrativa y la académica. Al igual que se refiere Pozner (2000), a la

"disociación entre lo pedagógico y administrativo". Eso implica que no existen reglas claras y establecidas entre estos ámbitos, que el cumplimiento de las escasas reglas no está controlado y que no se da una retroalimentación sobre el cumplimiento y la posible mejora del sistema.

El modelo burocrático de organización escolar es también parte de la problemática que ha prevalecido hasta nuestros días en la institución, con procedimientos administrativos y funciones preestablecidas, estandarizadas, división de tareas, institucionalización de rutinas formalistas de desempeño, líneas de mando bien definidas, implementación y el cumplimiento de políticas que la institución no diseña ni decide, predominio de relaciones de poder y toma de decisiones desde una perspectiva unidireccional. Al respecto menciona Pozner (2000, p. 5), que:

*"tanto las prácticas como las investigaciones y las nuevas teorías identifican que el modelo –teórico-práctico- de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos más evidentes signos son la burocracia, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, la pérdida de la calidad, la pérdida de sentido, la frustración personal".*

Esto es "el síndrome burocrático", es decir, las ideas y las prácticas alienantes forjadas bajo el paradigma administrativo.

De manera general, se precisa que existe poca información sistematizada sobre el funcionamiento y la operación de los programas académicos, esto indica que hay un conocimiento limitado sobre la gestión que se lleva a cabo, sobre las diferentes prácticas que la componen; producto en gran medida, de la escasa relación entre las prácticas de gestión escolar (gestión situada) y la

normatividad institucional que regula las acciones a nivel de unidad académica. De igual manera, se reconoce la existencia de prácticas de gestión que contribuyen al logro de los procesos, pero estas no son del conocimiento general.

Es así que, a más de 10 años de llevada a la práctica la reforma universitaria, se detectan e identifican carencias y necesidades sin resolver en torno a la gestión escolar, derivadas de la falta de adecuación de la normatividad académica y administrativa a nivel institucional para el bachillerato, así como de que no se concretan en un proyecto institucional ni se da seguimiento a las acciones emprendidas en el nivel medio superior.

Lo anterior lleva a precisar la necesidad de establecer un modelo de administración y gestión congruente con los requerimientos del modelo académico, que pueda incidir en las actividades que los sujetos realizan en la organización escolar para mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Figura 1. Principales problemáticas en las prácticas de gestión escolar



Fuente: Elaboración propia.

## 1.1 Pregunta de investigación

De este análisis de la forma que adopta la gestión de la educación media superior en el plantel de bachillerato seleccionado, de su falta de integración y a la vez de diferenciación del sistema universitario, como de los problemas e inercias que caracterizan a este nivel educativo en nuestro país, se deriva la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo pueden caracterizarse las prácticas de gestión escolar en la unidad académica preparatoria # 1 de la Universidad Autónoma de Nayarit? ¿Qué factores influyen en la ejecución de dichas prácticas? ¿Cómo pueden explicarse las prácticas que se realizan?

## 1.2 Supuestos

Las prácticas de gestión escolar en la unidad académica preparatoria #1 de la Universidad Autónoma de Nayarit se pueden caracterizar como altamente burocráticas, individualistas, poco planeadas, y con propósitos orientados principalmente al cumplimiento de aspectos administrativos, en detrimento de la dimensión académica y la formación de los estudiantes.

En la realización de las prácticas de gestión escolar influyen principalmente tres dimensiones o factores: la dimensión personal en la que intervienen principalmente intereses, motivaciones, conocimientos, perspectivas de los directivos; la dimensión institucional que contempla la estructura normativa, el poder, las costumbres y tradiciones; y la dimensión académica-administrativa en la que intervienen maneras de hacer y las necesidades de la institución.

Entre ellas, la dimensión personal es central en la realización de las actividades de gestión escolar. Es decir, influyen en mayor medida los referentes subjetivos o personales del individuo acerca de las acciones que emprende, mientras que la dimensión institucional influye en menor medida ya que sirve como un referente general para su práctica.

### **1.3 Objetivo general**

Analizar las prácticas de gestión escolar que se llevan a cabo en la unidad académica preparatoria # 1 de la Universidad Autónoma de Nayarit.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Caracterizar las prácticas de gestión escolar que realizan los directivos de la unidad académica #1.
- Identificar y explicar los factores que influyen en las prácticas de gestión escolar de los directivos.

### **1.5 Justificación**

La práctica de gestión escolar que se realiza actualmente en el bachillerato requiere resignificarse conforme a las necesidades y características de este tipo de organizaciones y este nivel educativo, ya que de manera inercial e irreflexiva se han venido adoptando elementos de la teoría administrativa clásica, como de algunas vertientes más contemporáneas como la planeación estratégica o la

calidad total. Esta adopción acrítica y superficial ha reforzado la burocratización inherente a las instituciones públicas, limitando la emergencia de formas más pertinentes de gestionar estos espacios educativos.

Haciendo una retrospectiva sobre la administración de los planteles educativos de nivel medio superior, se identifica que estuvieron manejados de manera centralizada por el estado, el cual mantenía el control y la regulación de las actividades que se desarrollaban de manera ordinaria en los planteles educativos, con un enfoque netamente burocrático. Condición que se trató de modificar al implantarse políticas educativas encaminadas a la descentralización, las que llevaban aparejada la necesidad de llevar a cabo reformas institucionales para su ejecución.

De esta manera, la necesidad de reorganizar las funciones que en materia administrativa las escuelas y planteles educativos ejecutaban, implicó adoptar una nueva manera de planear, organizar y concebir la gestión escolar. En este contexto que se sustenta la inclusión de la gestión como uno de los ejes principales del Plan Sectorial de Educación 2007-2012, encaminado a consolidar el proceso de Reforma Integral del Nivel Medio Superior iniciado en el año 2008, el cual concibe a la gestión escolar como un medio que permite dar respuesta a los cambios y transformaciones que se requieren en la actualidad en materia educativa.

En los últimos años ha tomado relevancia la gestión escolar del nivel medio superior en las políticas educativas a nivel nacional, emanado de las recomendaciones de organismos internacionales como la UNESCO y el Banco Mundial, lo que ha reforzado que los principales documentos indicativos en materia educativa, como son los Programas Sectoriales de Educación 2007-

2012 y 2013-2018, destaquen el papel de la gestión en la factibilidad de una mejora de calidad de la educación.

En estos programas, se proponen nuevas formas de llevar a cabo la gestión. El Programa Sectorial de Educación 2013-2018 ha establecido, en la Ley General de Educación, que el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGE), será uno de los elementos que conforman el Sistema Educativo Nacional, con la intención de contar con una plataforma general de información en el cual se integren datos necesarios para la operación del sistema educativo, lo cual pretende posibilitar el análisis y adecuación de estructuras organizacionales en escuelas y centros de trabajo acordes con la naturaleza y necesidades de las mismas. Al mismo tiempo se propone la autonomía de gestión en las escuelas con la intención de simplificar y agilizar cargas administrativas que los directores de los planteles ya realizaban.

De igual manera, como parte de los objetivos para fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior se ha propuesto como estrategia fortalecer la profesionalización de directivos en la gestión escolar. Al respecto, se plasma la promoción de nuevas prácticas de gestión que plantean realizar acciones para la mejora de la organización escolar fortaleciendo de una vida académica colegiada, impulsando el liderazgo académico, conformando un equipo docente con formación adecuada, asignando tiempo suficiente para el desarrollo de las actividades y mejorando la disposición para el trabajo colectivo, entre otros elementos.

Estas premisas han sido propuestas en respuesta a diversas problemáticas del sistema educativo, como la mejor manera de abordarlas; particularmente en el nivel medio superior que, históricamente según Arnaut (2010), tiene un perfil de egreso menos definido y un desarrollo más errático que los niveles educativos básico y superior en el último medio siglo, derivado en cierta medida por las

múltiples reformas curriculares (entre las cuales se encuentra la diversificación y fragmentación del subsistema y las modificaciones a los planes de estudio) que han traído consigo, entre otros aspectos, la falta de una normatividad que regula las acciones de los sujetos que realizan la gestión, la falta de identidad del nivel medio superior y un índice elevado de deserción y reprobación escolar, entre sus principales problemáticas.

Resulta así apremiante analizar las prácticas que se realizan los sujetos que participan en las organizaciones educativas para caracterizar e identificar las acciones de gestión escolar, y buscando formas analíticas que posibiliten su comprensión. Solo así se pueden rescatar aciertos y corregir errores, innovar en las prácticas y buscar de manera particular para cada institución los fundamentos y prácticas más adecuadas para sus propósitos y fines

## CAPÍTULO II

### EL NIVEL MEDIO SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT

#### 2.1 El modelo académico universitario

Resulta obligado esbozar en principio el modelo académico de la Universidad Autónoma de Nayarit, ya que el caso de estudio de nivel medio superior que se aborda, la Unidad Académica # 1, es parte integrante de la oferta educativa universitaria, por lo que es imprescindible remitirse en primera instancia a contextualizar a la universidad para identificar y caracterizar organizativamente a la unidad académica.

En este sentido, el modelo académico considerado a partir de la reforma universitaria de 2002, contempla como rasgos característicos la consolidación y el fortalecimiento de los cuerpos académicos, la flexibilidad y curricula flexible, el sistema de créditos, el sistema de evaluación curricular, y el sistema de tutorías principalmente, contemplados como medios importantes para cumplir con la intención educativa a través de procesos de gestión bien definidos como medio para lograr la formación integral de los estudiantes.

Los cuerpos académicos constituyen la célula fundamental del modelo. Las áreas del conocimiento conceden la posibilidad de trabajo cooperativo. El

propósito de estos cuerpos es llevar a efecto los programas docentes y los proyectos de generación y aplicación del conocimiento, derivados de las líneas de desarrollo académico institucional. Se definen como estructura académica organizada e integrada por los propios cuerpos, los programas y las áreas de conocimiento.

La flexibilidad, entendida como una desregulación de los controles administrativos y la superación de la inercia al promover la innovación para mejorar el quehacer de alumnos y académicos. La flexibilidad y curricula flexible la permiten las áreas académicas a través de la movilidad de los docentes y estudiantes favoreciendo la formación integral. La flexibilidad de los planes de estudio otorga a los alumnos una amplia posibilidad de oportunidades y de elección individual dentro de las líneas de formación.

El sistema de créditos como un instrumento que garantiza la flexibilidad y operatividad de los planes está definido por criterios normativos para asignar, determinar y obtener créditos, lo que permite al alumno dosificar y elegir su carga académica. Los créditos están determinados por un mínimo y un máximo de créditos por ciclo escolar, por un abanico de opciones para obtener dichos créditos, permite la posibilidad de cursar materias de diferentes etapas curriculares, acortar el tiempo de duración del programa.

Los planes de estudio ofrecen la flexibilidad en el tiempo de estudio, consideran un perfil de egreso base y consideran tres áreas: de formación básica, disciplinar y optativa libre, entre otros elementos. El sistema de evaluación integra estrategias de evaluación de conocimientos y habilidades en los alumnos en diferentes niveles.

Las tutorías, las cuales obligan a los estudiantes al conocimiento profundo de la currícula para la toma de decisiones sobre su trayectoria académica en base al plan de estudios, el tutor toma un papel importante de apoyo al alumno en su tránsito por el programa académico.

El proceso educativo base del modelo académico, se centra, según las Bases del Nuevo Modelo Curricular (2002), en el aprendizaje significativo y constructor de conocimientos que desarrolla competencias profesionales integrales con estrategias educativas flexibles e integrales, en ambientes de aprendizaje activos, participativos y de diálogo permanente entre docente y estudiante; lo que articula teoría y práctica, a través de experiencias educativas en espacios vinculados con la vida profesional.

La relación pedagógica se define como la interacción entre el docente, el estudiante y el conocimiento, su finalidad es reelaborar el conocimiento en lo conceptual, actitudinal y la práctica. Se concreta la relación a través de vínculos que acerca a los sujetos al objeto de aprendizaje desde sus experiencias e intereses y realiza nuevas relaciones entre los esquemas previos y los adquiridos.

En esta relación pedagógica el estudiante se concibe como protagonista de su aprendizaje, da sentido a lo que aprende y al contexto en donde lo aprende, con disposición, actitud y curiosidad para aprender significativamente, parte de esquemas previos y el aprendizaje conjunto para el desarrollo integral y armónico su personalidad, desarrolla su capacidad de crítica, lo que lo hace un sujeto promotor de procesos de transformación social.

Por su parte, el docente es promotor de aprendizajes, centrado en el estudiante, es mediador entre el currículum y el estudiante, facilita, coordina y orienta el aprendizaje. Tiene claridad en los recursos cognitivos que los estudiantes manejan, propicia climas de respeto para expresar con libertad los procesos de pensamiento, las recupera e implementa estrategias de ayuda y acompañamiento que facilitan su tarea y la de los estudiantes. Toma en cuenta los saberes teóricos, prácticos, metodológicos y axiológicos que son base para promover nuevos saberes y desarrolla capacidades para intervenir de manera independiente en el contexto.

En este sentido, la participación del docente se resignifica para convertirse en un proceso de acompañamiento, coparticipación y ayuda mutua en la construcción de los conocimientos. Ello implica que los docentes y estudiantes se asuman como sujetos de aprendizaje. El docente es un referente de partida para el diseño y promoción de estrategias para el aprendizaje significativo y colaborativo. La evaluación se concibe como un diálogo y reflexión permanente sobre el proceso educativo en el que intervengan docentes y estudiantes en un ejercicio grupal sobre los que toman conciencia de los aprendizajes que se desarrollan.

## **2.2 Estructura y organización del nivel medio superior.**

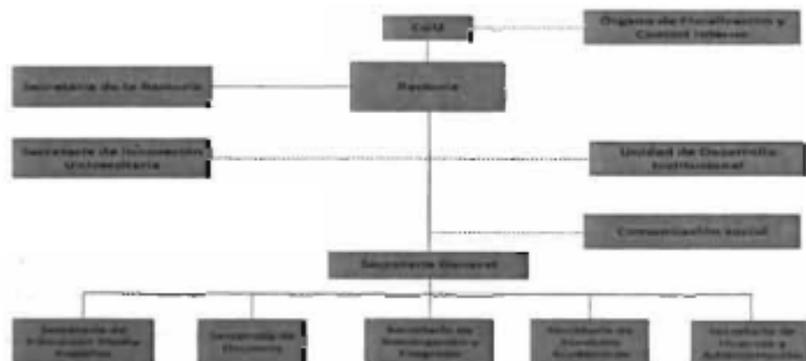
El modelo académico de la Universidad Autónoma de Nayarit, según el Documento Rector (s.f.), estableció el concepto de Área Académica como forma de organización, la cual se contempló como una manera adecuada para la optimización y potenciación de los recursos disponibles para con ello elevar la calidad de la educación.

La organización por áreas académicas, en la que se incluye el bachillerato, representa el centro de las actividades académicas, es un espacio de integración de las actividades derivadas de las funciones sustantivas, en el que se integran las unidades y los programas académicos en los tipos educativos medio superior y superior en sus niveles así como los de investigación y extensión de la cultura y los servicios. Estatuto de Gobierno (2004).

Las áreas de esta manera se concibieron para desarrollar las funciones sustantivas de la universidad y facilitar el trabajo académico de investigadores y docentes, su función es la de realizar la planeación académica de los programas que de su actividad se derivan.

La estructura orgánica se encuentra presidida por el Consejo General Universitario como máximo órgano de gobierno, la Rectoría, las Unidades de Innovación Universitaria y de Desarrollo Institucional, la Secretaría General y las respectivas secretarías de las distintas áreas que contempla la universidad.

Figura 2. Estructura orgánica universitaria



Fuente: UAN, 2004.

A su vez la organización del nivel medio superior se encuentra conformada por el Secretario de Educación Media Superior, la Dirección Académica, Dirección Administrativa y la Dirección de Planeación y Evaluación. Esto significa que le corresponde a la secretaría realizar acciones de gestión que generen, fomenten y mejoren las condiciones existentes en las unidades académicas preparatorias en todos los ámbitos.

Figura 3. Organización del nivel medio superior universitario.



Fuente: UAN, 2004.

Entre las funciones de la Secretaría de Educación Media Superior se encuentran la promoción de una educación de calidad, la implementación de estrategias para mejorar el desempeño del personal académico, la conformación de una oferta educativa pertinente y flexible; la promoción, organización y realización de funciones basadas en la planeación; el fortalecimiento de acciones de revisión, actualización, evaluación, acreditación y certificación de los planes y programas de estudio; la generación de programas que apoyen el desarrollo integral de los estudiantes, la evaluación del personal académico del nivel, el fortalecimiento y la modernización de la gestión de las unidades académicas, entre otras.

### 2.2.1 Objetivo del nivel medio superior

El bachillerato universitario tiene por objetivo proporcionar a los estudiantes una sólida cultura general, fomentar valores y la preparación para su acceso al nivel superior, así como también dotar de competencias laborales que faciliten la incorporación al campo laboral, complementando su formación con actividades encaminadas al deporte, la recreación, sociales y la formación artística, en un esfuerzo de integralidad orientado a satisfacer las expectativas del núcleo familiar y la sociedad. Plan de Desarrollo Institucional, (PDI) Visión 2030 (2011).

### 2.2.2 Misión y visión

La misión fundamental del bachillerato es proporcionar una educación de calidad con equidad y cobertura a todos los estratos sociales, prepararlos en las distintas disciplinas científicas, tecnológicas, humanísticas y cultura general, además de continuar sus estudios profesionales o la incorporación al mercado laboral.

La visión es concebir un bachillerato de carácter formativo e integral, donde los estudiantes desarrollen potencialidades individuales y se formen como personas independientes e íntegras, con capacidad para responder a los retos actuales del conocimiento científico, humanístico, tecnológico, artístico y deportivo, mediante una metodología basada en la observación, análisis, reflexión y crítica propositiva. Se pretende destacar los valores universales y de conciencia social, tales como los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y la conservación del entorno ecológico.

El nivel medio superior cuenta con 15 unidades académicas preparatorias, las cuales se definen como entes académicos y administrativos, constituido por órganos, autoridades y una serie de espacios físicos, sede de cuerpos académicos afines (Estatuto de Gobierno, 2004). Actualmente con cobertura en

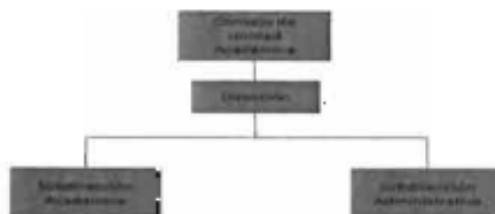
las diferentes regiones del estado, mismas que se encuentran ubicadas en Tepic, Acaponeta, Tecuala, Tuxpan, Ruíz, Santiago Ixcuintla, Villa Hidalgo, San Blas, Compostela, Ahuacatlán, Ixtlán del Río, Valle de Banderas y Puente de Camotlán, siendo un total de 15 unidades académicas en este nivel que atiende la universidad.

Cuenta con una matrícula de 11,305 estudiantes aproximadamente en el ciclo escolar 2011. PDI, Visión 2030 (2011). Este contexto, nos brinda un primer acercamiento a las circunstancias generales de las unidades preparatorias con la existencia de escenarios diversificados.

### 2.2.3 Estructura de la unidad académica

A nivel institucional la estructura diseñada para desarrollar funciones directivas en la gestión escolar en las preparatorias se encuentra contemplada en un organigrama general que integra las figuras que se encargan de la dirección y organización escolar. Esta distribución no contempla otros cargos o funciones, que particularmente las preparatorias pudieran tener, como lo es el caso de la preparatoria # 1.

Figura 4. Organización de las unidades académicas de nivel medio superior universitarias



Fuente: UAN, 2004.

En lo que respecta a la unidad académica preparatoria # 1, a fin de obtener los datos necesarios para este trabajo, fue preciso realizar un levantamiento diagnóstico (ver anexo 1) que permitiera contar con información sobre la organización general para esbozar la situación actual en la que el plantel desarrolla sus actividades cotidianas.

#### Dimensión administrativa

El personal que labora en unidad académica se encuentra distribuido en las distintas áreas administrativas y académicas:

Tabla 1. Distribución personal directivo

Área académica-administrativa (directivos y docentes)	Número de Personal	Turno	
		Matutino	Vespertino
Director	1		1
Subdirector académico	2	1	1
Subdirector administrativo	2	1	1
Subdirector de planeación	1	1	
Subdirector de recursos humanos	2	1	1
<b>Total personal directivo</b>			<b>8</b>
<b>Total personal docente</b>			<b>158</b>

Fuente: Elaboración propia con datos aportados por la dirección del plantel

Del personal académico 5 de los miembros del equipo directivo realizan además funciones de docencia. Entre el número total de docentes que laboran en la preparatoria se encuentra personal con situación laboral de base, de los cuales 65 son de tiempo completo; el resto de docentes es de contrato, de apoyo y suplentes.

Tabla 2. Personal administrativo del plantel

Área administrativa	Personal (Turno matutino y vespertino)
Departamento escolar	7
Trabajos manuales	18
Prefectura	3
Dirección y subdirección (Secretariado)	10
Laboratorio	3
Biblioteca	2
Servicios médicos	2
<b>Total</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia con datos aportados por la dirección del plantel

El personal administrativo que labora en la institución se distribuye en el turno matutino y vespertino con un total de 45 empleados. El plantel cuenta además con el apoyo de personal de vigilancia que son enviados y coordinados por el Sindicato de Empleados y Trabajadores de la Universidad Autónoma de Nayarit, SETUAN.

#### Matrícula total de estudiantes

Existe una población estudiantil de 4,631 estudiantes aproximadamente, distribuidos en los tres grados: 31 grupos de 1er.año; 30 grupos de 2do. año; y 23 grupos de 3er. año en los turnos matutino y vespertino. Siendo un total de 84 grupos que se atienden en la preparatoria # 1.

Tabla 3. Matrícula de estudiantes

Distribución de la matrícula	Población estudiantil Total	Grados	Distribución grupos por turnos		Total grupos por grado
			Matutino	Vespertino	
4,631		1ro.	16	15	31
		2do.	15	15	30
		3ro.	14	9	23
		<b>Total grupos</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>84</b>

Fuente: Elaboración propia con datos aportados por la dirección del plantel.

### Infraestructura

En cuanto a la infraestructura el plantel cuenta con 5 edificios destinados para las aulas, con cabida para atender a 50 estudiantes; de los cuales 2 se encuentran recientemente construidos, con capacidad para 24 aulas; los otros 2 edificios con mayor antigüedad en su construcción con capacidad para 30 aulas; y 1 edificio con capacidad para 12 aulas, este último cuenta con tres aulas más destinadas a los talleres que se imparten en el plantel (música, danza y un aula de taller que no se utiliza). Existe además un edificio habilitado para el área de dirección, administración, planeación y servicios médicos.

Al lado del edificio destinado para la dirección existe un edificio general habilitado para oficinas donde se encuentra la subdirección administrativa, la prefectura y recursos humanos. La subdirección académica se encuentra en otro edificio apartado en donde se ubican las aulas de los talleres. Cuenta con un auditorio con capacidad para 300 personas aproximadamente, la recepción del mismo se encuentra habilitada actualmente para cubrir las funciones del área de control escolar.

### Dimensión pedagógica

En relación a la dimensión pedagógica curricular se obtuvo información relevante e importante de la situación que prevalece en el plantel para contextualizar e identificar las condiciones en las que se desarrolla el proceso académico. Entre los problemas referidos por el personal directivo y administrativo se encuentran:

Tabla 4. Principales problemáticas Preparatoria 1

(1)

Situación	Problemática
Servicios al estudiante	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se cuenta actualmente con biblioteca, en el área de la subdirección de planeación se habilita un espacio con estantes para concentrar libros que han sido donados por alumnos y docentes, la consulta de bibliografía funciona como servicio de préstamo a domicilio.</li><li>• Los laboratorios no se encuentran habilitados para su uso aunque tienen instrumental.</li></ul>
Personal docente	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se cuenta con registro de cursos de capacitación a los que acuden el personal docente, se sabe que el personal de recursos humanos asiste a cursos de capacitación (con temáticas como taller de ISO, de control escolar, seguridad e higiene, ambiente universitario, etc., mismos que organiza e imparte la universidad).</li><li>• No se promueven reuniones con personal del plantel, el único evento de reunión es de manera colegiada en academia las cuales se integran por materia en la que todos los docentes participan de manera colegiada, pero las reuniones en algunas academias no son regulares y no se tiene un registro por parte de la administración.</li></ul>
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se cuenta con un organigrama formalmente diseñado que esquematice la estructura y los niveles jerárquicos en la organización.</li></ul>

Situación	Problemática
Vinculación (con padres de familia y comunidad)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe poca relación con padres de familia, pues no se promueven reuniones por parte de la administración de la escuela. En ciertos casos son convocados para exponer alguna problemática en particular de algún estudiante por parte de la subdirección administrativa o cada maestro cuando lo considera pertinente.</li><li>• Existe poca participación de los padres en la asistencia a las actividades culturales que se llevan a cabo en el plantel.</li><li>• Se participa con la comunidad en actividades cívicas a través de la banda de guerra escolar y la escolta escolar.</li></ul>
Apoyo a estudiantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se brinda asesoría ni tutoría a los estudiantes por falta de espacios.</li><li>• Se cuenta con taller de música y artes los fines de semana para los estudiantes.</li><li>• Dos veces al año se realizan actividades culturales con la participación de alrededor de 20 estudiantes quienes intervienen en algún acto.</li></ul>
Plan de estudios	<ul style="list-style-type: none"><li>• En materia curricular no se han realizado modificaciones al plan de estudios desde 2003.</li><li>• Las academias que se integran desarrollan secuencias didácticas para trabajar las materias únicamente.</li></ul>
Planeación institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>• El subdirector de planeación es la persona encargada de llevar a cabo la actividad de planeación. El documento normativo en que se basa para realizar el Programa Operativo Anual es el Plan de Desarrollo Institucional.</li></ul>
Información	<ul style="list-style-type: none"><li>• La unidad académica no genera datos estadísticos de los estudiantes como los índices de aprobación y deserción de estudiantes.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la subdirección escolar.

### CAPÍTULO III

## LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

### 3.1 Entre la administración y la gestión educativa

No se puede partir de explicar la gestión educativa sin visualizarla desde el proceso histórico del surgimiento de la administración educativa, el cual se inicia en Estados Unidos hace 125 años; William Harold Payne, escribe en 1875, el primer libro de administración escolar "Chapters on school supervision". (Tello, 2008).

La gestión educativa, como campo disciplinar aparece en los 60 en Estados Unidos y en los años 80 se introduce en América Latina. (Casassus, 2000). En cada lugar la gestión educativa tuvo líneas diferentes, desde la perspectiva clásica anglosajona con un fuerte carácter técnico-instrumental asociado al direccionamiento y a los resultados (Schon, 1998). Al introducirse la temática de gestión educativa en Latinoamérica se le asociaba, desde las perspectivas críticas, a una visión liberal que intentaba evaluar el fenómeno educativo en términos de costo-beneficio. (Casassus, 2000).

A partir de las anteriores orientaciones se ha tratado de distinguir conceptualmente a la gestión educativa al no considerarse como sinónimo de administrar, como lo considera Botero (2009), se concibe como un concepto

más genérico que el de administración, desde la perspectiva de Casassus, (2000). La acción de gestionar va más allá de ejecutar, de conducir lo planeado, se considera que tiene que ver con reencauzar lo planeado, encontrar alternativas de solución a la problemáticas en las escuelas, tanto de manera administrativa como académica, tiene relación con la capacidad de visualizar nuevas acciones de mejora y nuevos retos para las instituciones educativas se complementa la idea de gestión con el uso de recursos tanto técnicos, como financieros y humanos. (Pozner, 2000),

En este contexto, Botero (2009), intenta integrar el concepto de gestión administrativa con el de gestión educativa: La gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y de acciones para llevar a cabo las prácticas pedagógicas, ejecutarlas y evaluarlas. De esta manera que ambos conceptos se encuentran relacionados y se complementan, puesto que la gestión toma los postulados y principios de la administración general para el desarrollo de la gestión educativa.

Por su parte Rodríguez (2011) considera que la gestión ha reemplazado a la administración, en el sentido en que implica un acercamiento más activo, práctico, con énfasis en la estrategia, en el liderazgo, con prioridades, con una visión y misión, impulso a la innovación y asumir riesgos, la promoción del desempeño y el ánimo emprendedor de los sujetos que participan en la organización.

De lo anterior se puede entonces realizar una primera precisión, la gestión es el todo y la administración es una parte del todo que tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por consiguiente, para una gestión es necesario tener un buen esquema de administración, la cual es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así no en fin en sí misma, sino en un sustento de

apoyo continuo que responde a los requerimientos de la gestión educativa. (Botero, 2009).

Se retoma de Pozner (2000) y Botero (2009) la idea de gestión como una disciplina en progreso que orienta hacia el logro de los objetivos, de los propósitos y a la posibilidad de renovar acciones de mejora en la organización; es pues, un campo de acción que en educación ha cobrado importancia, dado que ha contribuido al desarrollo de las organizaciones educativas tanto a nivel macro como a nivel micro.

En este sentido se entiende por gestión educativa

*"la conducción planificada y creativa del conjunto de variables de una comunidad educativa o de un sistema educativo, a fin de alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto y en especial los más altos niveles posibles de formación humana, tendientes a mejorar la calidad de vida humana y social, mediante los medios y recursos con que cuenta y los que pueda allegar y con los esfuerzos motivados y mancomunados del personal, con base en el mantenimiento de la estabilidad y el desarrollo organizacional ante la complejidad y los cambios que se dan en su contexto".* Álvarez (citado en Álvarez y Puentes, 2009: 38).

Dicha definición encierra en sí la noción de gestión educativa como una acción planificada que destaca la coordinación, participación y desarrollo conjunto de los integrantes de la organización como componentes esenciales para el logro de los propósitos. La gestión de una organización vista como proceso de aprendizaje continuo se orienta a la supervivencia de una organización a través de la articulación constante con el entorno.

### 3. 2 Gestión escolar

El concepto gestión escolar es clave en este estudio, para ello es importante situar a la gestión escolar como las acciones emprendidas por los sujetos en la dinámica que se desarrolla en las preparatorias.

Se entiende a la gestión escolar como el:

*“Conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”.* Cassasus (citado en Secretaría de Educación Pública, 2009: 35).

*“El objetivo principal de la gestión escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa en torno de los aprendizajes de los jóvenes”.* Pozner (2008: 70).

Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la gestión escolar interviene sobre la globalización de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo, construye procesos de calidad para lograr resultados buscados.

En este contexto se considera que los sujetos actúan en función de la representación que se tenga de ellas en el contexto en el cual operan. La acción en una organización es una acción deliberada, tiene una base cognitiva, que refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en que se opera. Schön y Agyryss (citado en Casassus, 2000).

Son los autores, Casassus (2000), y Botero (2009), quienes mencionan que la gestión trata de la acción humana y que la definición que se dé de gestión está sustentada en una teoría de la acción humana, esto llevó a contemplar y agregar otros elementos que dan paso a otra visión del término desde diferentes perspectivas según el enfoque con que se concibe, que permiten entender los procesos de gestión educativa.

En relación con este enfoque de gestión escolar, el autor Gimeno Sacristán (citado en Botero, 2009), menciona que la práctica directiva debe entenderse como una acción educativa en donde el sujeto tiene un papel fundamental, esto lleva a considerar el análisis de las prácticas de gestión para entender lo que sucede en educación desde la perspectiva de los sujetos que con sus acciones llevan a cabo el proceso educativo.

De esta manera, según Schmelkes (1996), la palabra gestión es un sustantivo que expresa acción, de carácter creativo, supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos involucrados. Tiene como base la planeación escolar, de esta forma las maneras de relacionarse y de tomar decisiones no son producto del azar, sino de la intencionalidad colectiva, junto con las tradiciones y la cultura institucional. Tiene que ver también con la identidad de la institución y el grado de identificación con ella de los sujetos.

Al igual que Martínez Rizo (citado en Schmelkers, 1996) menciona sobre gestión escolar, es logos (la definición racional de la finalidad y el modo), ethos (la cultura de la colectividad expresada fundamentalmente en las interrelaciones, pero también en la forma de tomar decisiones), y pathos (la identidad institucional y la identificación con la institución y con las personas que la integran).

La práctica de gestión directiva implica por ello, que el equipo directivo tenga una visión y definición colectiva del logro de los objetivos encaminados a la formación de los estudiantes y que se promuevan relaciones que favorezcan el trabajo colaborativo que les otorga identidad.

Un componente básico que se retoma de la gestión a partir de estos planteamientos es el reconocer el valor de los sujetos que integran la organización como principales actores, por este motivo, el asunto central de la gestión, de acuerdo con Casassus (2000) es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.

En esta situación, el énfasis del objeto o proceso otorga a la definición mayor atención en una visión que contempla la supervivencia de una organización desde sus procesos que concibe la gestión como generación y sostenimiento de recursos y procesos en la organización para que suceda lo que ha de suceder.

Esta visión centrada en los procesos, vincula la gestión del aprendizaje. Se conciben la acción de gestionar como un proceso de aprendizaje de la apropiada relación entre la estructura, estrategia, sistemas, estilos, capacidades, personas y objetivos superiores, hacia el interior y el exterior de la organización. Se define el aprendizaje como el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr. Senge (citado en Casassus, 2000). Para esta orientación, el aprendizaje se construye y se verifica en la acción.

Importante resulta entonces para establecer mayor claridad entre el concepto de por gestión escolar especificar la distinción entre gestión educativa y gestión escolar. Al respecto Ezpeleta y Furlán caracteriza y conceptualiza a la gestión educativa la cual ubica y la relaciona vinculadas con las decisiones de política educativa en un nivel macro del sistema de gobierno y la gestión escolar la distingue y vincula a las acciones que lleva a cabo el equipo directivo en una institución escolar o plantel de manera particular.

Estas acciones que desarrollan los directivos como gestores escolares abarcan cuatro dimensiones que es importante mencionar ya que permiten ubicar y caracterizar las complejas actividades que se pueden identificar en las prácticas de gestión. Estas dimensiones son, según Pozner (citado en Antología de gestión escolar. SEP, 2009).

#### Dimensión pedagógica curricular

Esta dimensión hace referencia a los fines y objetivos específicos o la razón de ser de la escuela en la sociedad. Este ámbito está relacionado con la organización, coordinación, promoción y evaluación de las actividades que se desarrollan en el área académica relacionados con el aprendizaje de los estudiantes, en la cual se contemplan acciones como las asesorías técnico-pedagógicas, la organización y desarrollo de eventos académicos, la solución de problemáticas académicas tanto de estudiantes como de docentes, elaboración de proyectos, entre otras.

#### Dimensión comunitaria

En esta se consideran las relaciones entre la sociedad y la escuela, específicamente entre la comunidad local y la escuela, en la que se da la posibilidad de realizar un trabajo colectivo y cooperativo con otras instancias sociales. Entre las prácticas que se promueven y desarrollan en esta dimensión

se encuentran las acciones que crean un vínculo con los padres, con organizaciones civiles y culturales, la participación en actos cívicos y culturales, etc.

#### Dimensión administrativa-financiera

Incorpora los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización de tiempos, espacios, recursos y esfuerzos para la consecución de la gestión escolar. En esta se desarrollan acciones concernientes al control escolar, el registro, actualización y promoción para la obtención de recursos materiales para el cumplimiento de las tareas académicas, así como de infraestructura y equipamiento, etcétera.

#### Dimensión organizacional-operativa

Esta dimensión es el soporte de las anteriores la cual propone articular el funcionamiento de la organización escolar, así como identificar las formas como se organizan los sujetos para llevar a cabo las acciones, la asignación de actividades.

Esto implica que las prácticas de gestión escolar se realicen tomando en cuenta la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.

### **3.3 Práctica de gestión**

Para definir lo que se entiende por práctica se considera pertinente apropiarse de lo que Carr (2002, p: 64) define como práctica educativa.

*"Es una actividad intencional, desarrollada de forma consciente, que solo puede hacerse inteligible en relación con los esquemas de pensamiento, a menudo tácitos y, en el mejor de los casos, particularmente articulado, en cuyos términos dan sentido a sus experiencias profesionales".*

Sólo se pueden llevar a cabo prácticas educativas en virtud de su capacidad para caracterizar su propia práctica y para hacerse idea de las prácticas de otros teniendo como base, por regla general implícita, de un conjunto de creencias relativas a lo que hacen, de la situación en la que actúan y de lo que tratan de conseguir.

El hecho de realizar una práctica supone un esquema teórico, que al mismo tiempo es constitutivo de esa práctica y el medio para comprender las prácticas educativas de otros. La práctica educativa es también social, el esquema teórico de un profesional no se adquiere de forma aislada. La *praxis* es una acción dirigida al logro de un fin o "bien" moralmente valioso, pues la práctica no es neutral, aunque el bien que persigue no se materializa sólo se hace; por ello, es una forma "acción inmaterial", porque su *"fin sólo puede realizarse a través de la acción y sólo puede existir en la acción misma."*(Carr, 1996).

Las prácticas son esquemas que integran conocimientos, procedimientos y valores, que se constituyen y reproducen como un todo en conjunto. La práctica de la educación es la cultura compartida sobre un tipo de acciones que tiene relación con el cuidado, la enseñanza y la dirección de otros. La integran saberes estratégicos, conocimientos sobre los saberes y motivaciones y deseos compartidos. (Gimeno Sacristán, 1998). Se puede definir para este estudio a la práctica de gestión como la manera en que se llevan a cabo las acciones de gestión escolar los sujetos de una organización escolar.

O'Neill (citado en Gimeno Sacristán, 1998) afirma que la mayoría de las prácticas son extensiones de prácticas precedentes. La comodidad que esa acumulación introduce hace que la gente se comporte más por hábitos y costumbres que por serias convicciones y motivos actualizados, pensados y considerados, en toda ocasión en la que deben actuar. Esta repetición no es un inconveniente en sí mismo, sino otra condición que añadir de la acción del sujeto y de la sociedad: la capacidad de reproducirse. Esta capacidad es la que posibilita la continuidad de las acciones de las personas, generando estilos de actuar, que compartidas con otros permite regular y llevar adelante proyectos conjuntos.

### **3.3 Las prácticas de gestión escolar, las acciones de los sujetos.**

Para acercarnos a entender lo que acontece en las instituciones educativas desde el ámbito de la gestión se destaca como referente necesario el análisis de las prácticas, es decir de las acciones que realizan los sujetos, ya que como menciona Gimeno Sacristán (1998: 35)

*... "se nos muestra como unidad de análisis apropiada el hecho de que la educación en su sentido más genuino es acción de personas, entre personas y sobre personas".*

Lo que acontece en el mundo educativo tiene mucho que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones a las prácticas sociales que acontecen en los sistemas educativos y en torno a los mismos. No se trata de negar el poder de las estructuras creadas, previas a la existencia de los agentes concretos que nacen en ella, sino de resaltar el valor de las acciones y el papel de los sujetos para entender la educación y su posible cambio.

De la misma manera que la acción individual, la observación de las prácticas de gestión muestra que de ellas emerge una forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, es decir, la acción dentro de las organizaciones. Dentro de ellas, las acciones de los seres humanos están fuertemente influenciadas por los marcos reguladores que operan a través de mecanismos de gestión. Entre otras cosas, esto implica que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la acción. Esto también equivale a decir que cada tipo de gestión, de acuerdo con Cassasus (2000), contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana.

### **3.4 Factores que influyen en las prácticas de gestión**

Antúnez (2000), establece algunos factores condicionantes que de manera general repercuten en la ejecución de las tareas o funciones generales de los directivos escolares:

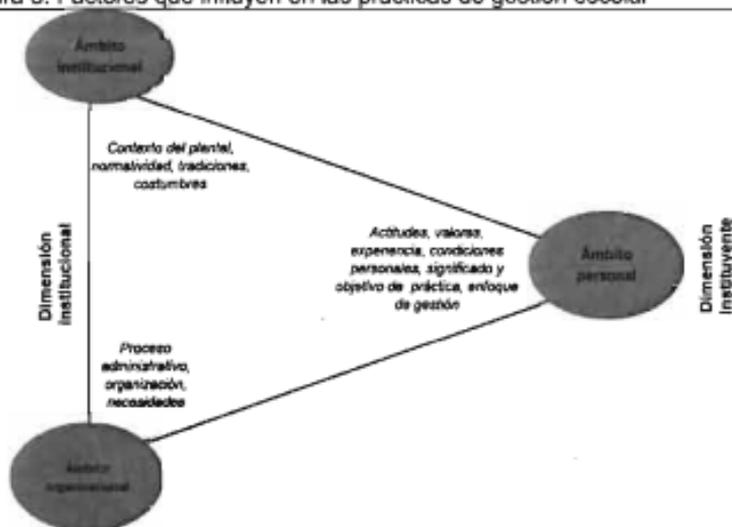
- a) Las demandas, las cuales considera como requerimientos que son solicitados de manera formal o informal desde los niveles superiores o desde los grupos sociales, también las solicitudes que plantean las contingencias.
- b) Las obligaciones, las tareas que debe desempeñar indiscutiblemente por los requerimientos normativos y al lugar que ocupa y al estatus que representa dentro de la organización.
- c) El conocimiento, son las nociones, los saberes que posee y también los que ignora, en relación con los roles y funciones que deberá desempeñar.
- d) Las destrezas y habilidades, esto es, el conjunto de capacidades procedimentales que permiten al directivo tomar decisiones concretas en

momentos específicos (modelar una reunión, solucionar conflictos, motivar a un profesor, negociar, etc.).

- e) El contexto en el que se encuentra, estos están constituidos por un conjunto de factores situacionales (ubicación geográfica del plantel, recursos materiales disponibles, tamaño de la institución, culturas predominantes en el grupo, entorno social y cultural, etc).

Estos elementos planteados por Antúnez (2000), que abarcan tanto elementos personales como institucionales, maneras de hacer y de ser, se retoman y se agregan otros elementos para situar y exponer lo que se considera son los diferentes factores que influyen, en medida diferente, en las prácticas de gestión escolar que realizan los directivos. Para tratar de explicar estos factores se establecen tres dimensiones o ámbitos que se relacionan y que permiten desarrollar acciones en los sujetos:

Figura 5. Factores que influyen en las prácticas de gestión escolar



Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Dimensión institucional e instituyente

Para comprender la relación de los factores que influyen en las prácticas de gestión la perspectiva del análisis institucional nos permite identificar dos niveles existentes en la organización, por una parte "*lo instituido*", que tiene que ver con la parte normativa y formal de la institución; y "*lo instituyente*", es decir, el aspecto subjetivo en las que los individuos interpretan las normas desde su manera de ver y actuar que se refleja en las prácticas de gestión que realizan los sujetos en las instituciones. La teoría que permite comprender y analizar a las instituciones desde la dinámica de los equipos directivos que llevan a cabo actividades de gestión es el análisis institucional.

#### 3.5.1 Dimensión institucional. Prácticas de gestión a partir de lo instituido

El ámbito institucional se encuentra definido por un espacio colectivo con identidad propia que refleja principios y maneras de actuar y de ser, lo que Garay (citado en Butelman, 1998) determina al considerar lo institucional como una entidad diferenciable, con límites estructurales, límites que actúan como barreras a partir de las cuales se hacen posibles los procesos internos de la organización así como también son posibles los intercambios con el exterior; esto es, identidad que otorga o marca una diferencia a partir de un campo más o menos delimitado.

Esta constitución de lo institucional, como lo señala Garay (et al., 1998) está determinado por fronteras más o menos precisas y permeables entre el contexto interno y el externo; también decide sobre los individuos que la forman y sobre los sujetos externos; elabora proyectos, planes y programas; recibe y

demanda mandatos; a partir de ella se construye una estructura de organización en donde se llevan a cabo procedimientos y rutinas; favorece u obstaculiza procesos de cambio; genera mecanismos y maneras de regularización; contempla un aparato jurídico normativo. Esto muestra que en lo institucional se edifica un complejo entramado de relaciones y acciones que dan vida a una organización y a los sujetos que participan en ella y la determinan como tal.

En lo institucional se crea y se instituye una cultura organizacional, es decir, ciertos valores, creencias y normas que se deben seguir. Cultura organizacional, la cual define Geertz, (citado en Butelman, 1998:141) como: "nociones sistematizadas, sin que se sepa cómo, admitidas por todos; nociones que dirigen las actividades cotidianas de las que se sirven individuos y grupos para orientarse en un mundo que de otro modo permanecería opaco".

La cultura organizacional brinda un *orden simbólico* el cual asigna un sentido preestablecido a las prácticas de gestión; cierta manera de pensar y sentir el cual orienta la conducta de los sujetos hacia el logro de fines y metas institucionales. (Butelman, 1998). "Instituir, asignar una esencia, una competencia, es imponer un derecho de ser que es un deber ser. Es significarle a alguien lo que es, en el escenario institucional, social y, a veces, personal, y significarle que tiene que conducirse consecuentemente a como se le ha significado". Bourdieu (citado en Butelman, 1998: 141).

Esto habla de la relación del sujeto en interacción con otros sujetos y de la existencia de una cultura organizacional que orienta las acciones que se emprenden, producto de lo que Gimeno Sacristán (1998) contempla desde tres sentidos: a) desde la acción que se da en interacción con otros, como una acción social que conjuga actividades de varios sujetos que ejercen influencia

mutua, en el que existe una cultura intersubjetiva resultado de las iniciativas de los sujetos; b) acciones propias de ciertos colectivos, estilos de actuar compartidos, aunque las acciones sean singulares; y c) acciones como empresas colectivas, como movimiento social que une voluntades de sujetos que comparten una sociedad o grupo social los cuales realizan una acción conjunta.

*"La acción es expresión del sujeto que la emprende desde una cierta cultura subjetiva que se imbrica en las redes de la cultura intersubjetiva o intersómica".* Bueno (en Gimeno Sacristán 1998: 37).

*... "Percibimos lo institucional como lo que estructura y organiza el hacer. En realidad en la medida en que los individuos advenimos a un mundo social conformado por instituciones y que éstas nos preceden —están allí como si se hubieran autogenerado— se desdibuja el papel que las prácticas humanas tienen en la génesis, la permanencia y el cambio de las instituciones. Esta característica de las instituciones, la instancia de los sujetos constituyéndolas, implica que hay partes de nosotros puestas allí (actos, relaciones, afectos)"...* (Butelman, 1998: 143).

Esto quiere decir que la dimensión o ámbito institucional juega un papel importante para los sujetos al llevar a cabo acciones que orientan su práctica de gestión escolar. En concordancia con lo planteado anteriormente se encuentra lo que llaman Etkin y Schvarstein (citado en Universidad Pedagógica Nacional, [UPN], 1997) *"lo instituido"*, es decir, el conjunto de normas, códigos, leyes, reglas escritas, valores y acciones formalizadas y establecidas en una institución que dan sustento a la dinámica formal que debe llevarse a cabo en la gestión escolar. Esto puede llegar a estimar que las acciones que se desarrollan en la organización escolar están reglamentadas formalmente.

En este sentido se puede decir, en la misma idea de Fernández (1998), que "lo instituido", como "institución" o lo institucional, es sinónimo de regularización de las acciones que los sujetos emprenden, a través de las normas y leyes que representan valores sociales en la organización escolar, es decir, es un mecanismo que refleja pautas de comportamiento de los sujetos y los grupos los cuales fijan los límites en las prácticas de gestión dentro de la organización.

Este orden instituido del que se alude no siempre aparece como formalizado y visible puesto que en las organizaciones muchas de las relaciones que se propician y algunas formas de operar de las mismas sobrepasan los códigos, leyes y reglas escritas, pero que aun cuando son no explícitas guardan una congruencia con el orden que se encuentra establecido en la institución. Se considera entonces que las acciones de los sujetos se encuentran dentro de un marco institucional en el cual ejercen su libertad individual. Esto no implica que el sujeto se encuentre en una condición de sumisión acrítica dentro de esta relación estructurada por lo instituido, en su forma de actuar se encuentran imbricadas otras variables no estructuradas o institucionalizadas. (Etkin y Schvarstein, 1992).

Por lo tanto el análisis institucional permite para el caso de las prácticas de gestión

*... " lo que es manifiesto en la realidad social, sacar a la luz lo que está detrás de cada uno de sus elementos y descifrarlos, poniéndolos en relación unos con otros". (Petit, citado en Schvarstein, 1998: 295).*

Las organizaciones están constituidas por personas que se organizan y articulan entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables del contexto, a esto se le denomina el domino de las relaciones. La naturaleza de

sus vínculos está determinada por: a) los rasgos determinantes de la identidad de la organización, b) las necesidades y deseos que los integrantes intentan satisfacer, y c) los recursos existentes así como las normas y valores imperantes, mejor conocida como cultura de la organización (Etkin J. &, 1997).

### 3.5.2 Dimensión instituyente. Prácticas de gestión a partir de la relación instituyente en la organización

Uno elemento determinante para comprender las prácticas de gestión escolar que se realizan es el análisis de los sujetos que participan en él, ya que las acciones de gestión son realizadas por la acción de los sujetos, esto es, son los referentes subjetivos de los sujetos los que instan a actuar de determinada manera. Dichos referentes permiten entender lo que sucede en gran parte como producto de la interiorización del sujeto.

*Lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver mucho con los agentes que dan vida con sus acciones a las prácticas sociales que acontecen en los sistemas educativos y en torno a los mismos".* (Gimeno Sacristán, 1998: 35).

*Así pues todo lo que en educación se relacione con las acciones humanas llevará el sello de la expresividad de la persona que actúa, es decir, su sello. Actuamos de acuerdo a como somos y en lo que hacemos se nos puede identificar como lo que somos* (Gimeno Sacristán, 1998: 36).

Esto significa que a partir de "lo instituido" en la organización, se desprenden acciones dentro de la organización escolar que se encuentran vinculadas a la actividad misma que realizan los sujetos en la cotidianeidad, dichas acciones dan respuesta a una serie de factores que se presentan en la organización

escolar a partir de la perspectiva de quien actúa como gestor; es decir, lo que Etkin y Schvarstein (en UPN, 1997) lo designan como "lo instituyente", lo que reconoce que existen acciones que llevan a cabo los sujetos provenientes de choques de intereses y de valores, de la existencia y de concepciones opuestas entre sí (el orden y desorden, lo permanente y lo discontinuo, etcétera) como producto de la actividad racional, del azar, la improvisación, etcétera.

Es la tensión y la imbricación entre el plano normativo, es decir, el impuesto y asumido o autoimpuesto como conducta; y el plano personal lo que puede mover a actuar a los sujetos. De igual forma y en paralelo las acciones sociales pueden obedecer a comunidades de intereses o acuerdos normativos, (Gimeno Sacristán, 1998). Lo anterior representa que en la relación sujeto institución se generen intereses, acciones y valores que se contraponen a las reglas instituidas. De este modo, el término "institución" tiene que ver también con los significados que se le otorgan a la norma y alude con él a la existencia de un mundo simbólico en parte consciente, en parte de acción inconsciente, en el que el sujeto obtiene una orientación para entender y descodificar la realidad social.

Se puede decir que lo que representa lo instituyente tiene que ver con la autonomía de la organización, con la actividad u subsistencia diaria de los sujetos, la cual juega un contraste con los mecanismos de regulación y control social que se viven cotidianamente en la organización.

Las acciones emprendidas por los sujetos que conforman la comunidad dan origen a una versión particular de las normas que transforman a través de un proceso en el que van reimprimiendo significaciones, símbolos, normas y valores derivados de su historia institucional y de la manera en que responden a sus condiciones objetivas y cómo los afectan. (Fernández, 1998). Se trata siempre entonces de lo que Etkin y Schvarstein (1992) mencionan como una actividad endógena del individuo no de la imposición del medio.

Al igual que la cultura organizacional cumple un cometido al marcar pautas a los sujetos para actuar de determinada manera, los intereses y las motivaciones son también elementos que se interrelacionan y que influyen fuertemente en las prácticas que los sujetos realizan. Como menciona Cruz (en Gimeno Sacristán, 1998, p. 39), se considera que la especificidad de la naturaleza humana se encuentra en que los seres humanos tienen propósitos y fines y en este sentido, sólo el comportamiento voluntario con intenciones merece propiamente el nombre de acción.

Es inherente a ésta la intención, el estar guiada por el interés de conseguir algo, satisfacer determinadas necesidades, ser guiada por emociones. Nos mueve la razón de cumplir deseos que deben ser razonables. Las acciones conscientes sirven a la realización de los deseos, de finalidades, de objetivos, intereses, de motivaciones que nos mueven a obrar, de la *voluntad*. La acción es aquello que, entre todo lo que ocurre, que aparece respaldado por la intención, lo que introduce un cambio esencial en la esfera de lo real ocupada por el hombre.

Es entonces la intencionalidad, el para qué se realiza, una condición necesaria para actuar, es una razón necesaria para entender las maneras en que los sujetos participan en la gestión. Lo que mueve a los sujetos a realizar acciones se encuentra dotado de sentido, de significado para quien actúa.

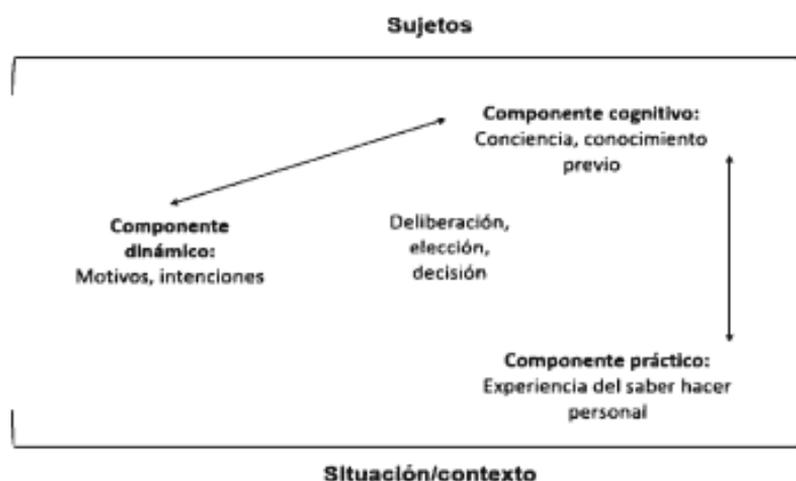
Elster (citado en Gimeno Sacristán, 1998) considera que la acción de los sujetos es producto de dos filtros: por una parte el que corresponde a las restricciones físicas, económicas, sociales, legales y psicológicas que afectan e influyen a los sujetos y por otra parte se encuentran los mecanismos internos de la elección y decisión, esto significa, sus creencias y sus motivos personales que mueven al sujeto. Lo que sentimos como valioso explica la acción, matiza el valor de las creencias y hasta puede modificar el pensamiento. El valor que le damos a lo que hacemos es un componente dinámico que explica la acción porque la orienta, la dota de intencionalidad y la desencadena. Lo que nos lanza hacia el futuro es la voluntad.

Weber menciona que las acciones se guían por diversos fines, los cuales pueden pertenecer a tres tipos, los cuales son: *intereses personales* (entonces se trata de metas utilitaristas), *valores* o exigencias de ideales (estas son metas valorativas) o pasiones y deseos (de entre las cuales existe la angustia, los celos, etc.; entonces son metas afectivas). (Weber, citado en Gimeno Sacristán, 1998). Las metas valorativas son por lo regular contempladas en el ámbito educativo, sin dejar de lado que existan los intereses personales y los deseos como maneras de impulsar las acciones.

Es así que las intenciones dan sentido y orientación a la dinámica, a la vida social e individual de los implicados en procesos de gestión que se manifiesta en las prácticas que realizan los directivos de una institución educativa. Sin embargo, para que los motivos se conviertan en acción es necesaria la voluntad, es la voluntad de actuar, el querer hacer, el convertirla en una necesidad, esta es la que transforma el deseo en una intención, en una práctica.

Aunado a esto un elemento que se interrelaciona con la intencionalidad y los motivos para actuar y es un factor influyente en las prácticas que se ejecutan, se habla de un componente cognitivo, el cual se interpreta, según Gimeno Sacristán (1998), como *lo que hacemos* tiene que ver con *lo que pensamos* y viceversa. La acción involucra comprensión y pensamiento como algo indisolublemente unido a la misma. La articulación de las intenciones o motivaciones y los conocimientos junto con las formas de hacer dan vida y sentido a la práctica.

Figura 5. Componentes de las acciones de los sujetos



Fuente: Gimeno Sacristán, 1998.

El hecho de que la acción tenga un significado subjetivo que hay que considerar para entenderla marca todo un giro epistemológico en las ciencias sociales: dar importancia a entendimiento y a los valores de los actores para comprender la acción social, tal como señalan Dilthey y Weber, y no poder separar de la ciencia social el problema del valor que tienen para los sujetos las realidades culturales.

*"Sin atender a los significados de los sujetos no se pueden entender los fenómenos culturales y sociales que conciernen a la educación".*

Gimeno Sacristán (1998: 57).

De lo anterior se desprende que las maneras de llevar a cabo la gestión escolar en las organizaciones escolares se encuentra regulada por una parte por la dimensión formal, "lo instituido", en la que se manejan normas y disposiciones institucionales que marcan los propósitos a seguir en las acciones de gestión, las cuales deben ser aplicadas en la organización escolar; y, por otro lado se encuentran los valores presentes, los controles que se propician, los mensajes que de ellos se derivan, las expectativas y perspectivas, así como los deseos, aspiraciones, convicciones de los sujetos que desarrollan la gestión, es decir, la dimensión situacional, lo que se desarrolla y se vive cotidianamente al interior de la escuela.

Es entonces para Lourau y Lapassade (citado en Schvarstein, 1998) el producto de la institucionalización surgida de la confrontación entre lo instituido y lo instituyente lo que caracteriza a la institución. De igual manera Garay (citado en Butelman, 1998), considera que existen dos instancias constitutivas en toda práctica que se realiza en un escenario institucional, por una parte la instancia social y por otra la instancia individual, es decir, la cuestión contextual y la cuestión del sujeto.

Se contemplan las prácticas de gestión desde "lo instituido" y "lo instituyente", dimensiones que se complementan y permiten visualizar la acción de la gestión como un sistema, dentro de una organización compleja, integrada, dinámica, en constante cambio, que se construye y reconstruye socialmente.

Así la gestión escolar está conformada por las acciones que desarrollan los sujetos también complejos que aprenden, colaboran desde estos dos ámbitos. Un factor importante que mueve a los sujetos a realizar acciones dentro de la dimensión personal son los motivos personales y sociales que llevan a actuar, la intención es una condición necesaria de la acción para comprender ese elemento dinámico.

### **Ámbito administrativo**

En la dimensión administrativa, al igual que en las otras dimensiones planteadas, intervienen ciertos elementos los cuales son factores influyentes en las prácticas de gestión. Los que se consideran más relevantes son las maneras o los tipos de gestión que se pueden encontrar en una organización escolar.

### **Paradigmas de la gestión**

Ubicar los tipos de gestión educativa nos permite entender, caracterizar e interpretar el fenómeno que se presenta de gestión escolar, las cuales según Sander (2009) se pueden ubicar a partir de dos paradigmas que engloban varios tipos de gestión:

### Paradigma funcionalista de la administración

Está basado en conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de la organización y administración, en donde los conceptos como el orden, el equilibrio de la armonía y la integración son características y principios generales fundamentales. En este paradigma Sander ubica tres dimensiones que se relacionan mutuamente para originar el comportamiento organizacional: la dimensión institucional, individual y la dimensión grupal, en las que la administración se desempeña como mediador entre ellas para determinar significativamente la naturaleza del comportamiento organizacional en función del tipo de mediación administrativa asumida. Concibe a partir del énfasis dado a alguna de las dimensiones tres perspectivas distintas de gestión educativa con los respectivos tipos de mediación o administración y los criterios predominantes de desempeño administrativo.

### Administración burocrática

Estilo administrativo que enfatiza la dimensión institucional, orientada principalmente por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos. La organización educativa la concibe estructuralmente como un sistema cerrado de funciones a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales. Dichas funciones se definen en términos de las expectativas, de lo que se espera que desempeñen quienes se encuentran dentro o fuera de la organización educativa.

La preocupación básica de la administración burocrática se reduce a la institución, ésta al conjunto de papeles y sus correspondientes expectativas institucionales.

La administración burocrática desempeña una mediación normativa entre las dimensiones institucionales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso

racional con vistas a alcanzar eficazmente los objetivos. La formación y actuación del administrador burocrático en lo que se refiere a su preparación, busca su cuadro teórico en la sociología, ya que refleja un análisis predominantemente sociológico del comportamiento organizacional.

En su quehacer profesional está atento al cumplimiento de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de la organización educativa y a la defensa de sus intereses como sistema, sin tomar muy en cuenta la importancia de sus participantes como personas. Su preocupación consiste en crear un clima organizacional que favorezca la eficacia del sistema educativo para el logro de sus objetivos, relegando a un plano de importancia secundaria la eficiencia individual de los participantes.

La eficacia se convierte en el criterio de desempeño administrativo predominante de la administración burocrática. Como criterio de desempeño administrativo, la preocupación central de la eficacia es el logro de los objetivos establecidos. Si el sistema educativo adopta la gestión burocrática como su estilo administrativo, la eficacia institucional tendrá precedencia sobre la eficiencia individual y, en este sentido, la eficiencia de los participantes sólo será fomentada en función del logro eficaz de los objetivos establecidos.

#### Administración idiosincrática

Aplicada a la gestión educativa, la perspectiva idiosincrática (o idiosincrásica, relativo a idiosincrasia, del griego *idiós*, propio, especial, individual, y *synkrosis*, temperamento, indole) adquiere la forma de un estilo administrativo que enfatiza la dimensión individual del sistema educativo y se orienta, primordialmente, hacia las necesidades y disposiciones personales de sus participantes.

Con esta orientación, la organización educativa se concibe como un sistema parcialmente abierto sobre la base de la interpretación de las acciones e interacciones de las personas que participan en ella, facilitando el desarrollo de un clima organizacional adecuado al crecimiento subjetivo.

Cada persona es considerada como un individuo único con una personalidad distinta, definida por un conjunto propio de necesidades y disposiciones que se reflejan en su conducta. En este sentido, la preocupación de la administración se reduce a los individuos, cada uno con una personalidad única, definida por un conjunto de necesidades y disposiciones personales.

La administración idiosincrática desempeña una mediación personalista entre las dimensiones institucionales e individuales, en busca de un tipo de comportamiento organizacional que enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes.

Con respecto a los fundamentos teóricos, el administrador idiosincrático recurre a la psicología, ya que refleja, predominantemente, un análisis psicológico del comportamiento organizacional. En su quehacer diario, se ocupa primordialmente de las características individuales de los participantes como personas, relegando a un nivel secundario la institución educativa como sistema. Su preocupación es crear un clima organizacional que favorezca la eficiencia de quienes participan en el sistema educativo, mientras que presta poca atención a la eficacia institucional en la consecución de los objetivos pedagógicos.

La eficiencia viene a ser entonces el criterio de desempeño administrativo predominante de la administración idiosincrática. Como criterio de desempeño administrativo, la eficiencia se refleja en el grado de satisfacción individual, teniendo como valor supremo la productividad humana.

Esta definición, influida claramente por la psicología industrial, refleja una preocupación explícita con el aspecto psicológico propio de la dimensión individual del sistema educativo. Si el sistema educativo adopta la gestión idiosincrática como su estilo administrativo, la eficiencia individual tendrá precedencia sobre la eficacia institucional.

#### Administración integradora

En la gestión educativa, este tipo de administración es una división de las teorías psicosociológicas de administración formuladas por Barnard y Simon. La perspectiva integradora se ocupa simultánea o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos. Se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales. La institución educativa está concebida como un sistema abierto. Esto implica la disminución del reduccionismo sociológico de la administración burocrática y del reduccionismo psicológico de la administración idiosincrática.

Desempeña una mediación ambivalente entre las dimensiones institucionales e individuales, enfatizando, por una parte, las expectativas burocráticas y, por otra, las necesidades y disposiciones personales, dependiendo de las circunstancias o situaciones específicas en las que se dan las acciones administrativas.



Las circunstancias o situaciones en las que se da la administración generalmente se asocia al comportamiento, a la dimensión grupal del sistema educativo, escuelas y universidades. La acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales y, en situaciones concretas, puede llevar a la combinación de ambos el papel institucional y la personalidad individual.

En sus actividades diarias, el administrador refleja un análisis psicosociológico del comportamiento organizacional y se ocupa simultáneamente de las expectativas institucionales y/o a las necesidades y disposiciones individuales. Su preocupación es crear un clima organizacional pragmático que conduce a la efectividad de la acción administrativa, a través del equilibrio entre la eficacia institucional y la eficiencia individual.

La efectividad es el criterio de desempeño dominante de la administración. Esta se relaciona pragmáticamente con el grado de congruencia entre las expectativas institucionales y las necesidades y disposiciones individuales en situaciones dadas. La efectividad pragmática en función de los objetivos establecidos tiene precedencia tanto sobre la eficacia institucional como sobre la eficiencia individual.

### **Paradigma Interaccionista de administración**

Se concibe este tipo de administración como antítesis de la administración funcionalista y positivista considerando que las orientaciones tradicionales de gestión no han explicado bastante ni adecuadamente sobre fenómenos como el poder, la ideología, el cambio y las contradicciones que caracterizan el sistema educativo en el contexto de la sociedad contemporánea. Estas características sugieren un concepto político de sociedad y calidad de vida en el cual los

sujetos, los actores sociales se preocupan por los fenómenos del poder y el cambio, la emancipación humana y la transformación social.

La administración del conflicto busca como cometido la concientización y la interpretación crítica de la realidad, el alcance de la emancipación humana, la transformación estructural y cultural de la escuela y la sociedad. Con la intención de lograr sus objetivos estas teorías de organización y administración se inclinan por ser críticas, reflexivas, interpretativas y dialécticas. Se enmarcan en este paradigma tres perspectivas distintas de administración interaccionista, sus tipos de mediación con tres orientaciones epistemológicas distintas.

#### Administración estructuralista

La administración estructuralista (del latín *structura*, disposición y orden de las partes de un todo) se ocupa del orden y del poder regulador de las distintas partes o dimensiones del sistema educativo en el contexto más amplio de la sociedad, enfatiza el determinismo económico por encima de la acción y la interacción humana.

Siguiendo la idea de Althusser, Sander señala que el sistema educativo se ha concebido como una totalidad estructural con distintas dimensiones o prácticas que reflejan una realidad que se caracteriza por una infinidad de contradicciones. La dimensión económica de la educación, como en la sociedad, determina las demás dimensiones del sistema educativo, como la cultural y la política. Esto indica que la administración de la educación, en su función mediadora entre las distintas dimensiones del sistema educativo, queda económicamente determinada.

La administración estructuralista desempeña una mediación determinista, guiada esencialmente por imposiciones infraestructurales de índole económica, por lo que las aspiraciones culturales y las necesidades humanas quedan confinadas a un segundo plano.

En el plano objetivo-subjetivo del comportamiento organizacional, esta administración enfatiza la objetividad como criterio para evaluar los fenómenos organizacionales y actos administrativos. Como criterio de desempeño, la objetividad se ocupa de los aspectos estructurales y materiales del sistema educativo, lo cual implica un punto de vista pasivo de la acción y la interacción humana, significa entonces que un sistema educativo que adopta la gestión estructuralista como su estilo administrativo tendrá a la objetividad institucional como precedente sobre la subjetividad individual.

#### Administración interpretativa

Aplicada a la educación, la administración interpretativa (del latín *interpretare*, enjuiciar la intención o explicar el sentido) se ocupa de la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana, enfatizando la intencionalidad y la libertad en la educación y la sociedad como opuesta al determinismo económico.

Acentúa el valor de la intencionalidad humana para la acción concreta de los administradores de la educación. Su enfoque subjetivista y anarquista condena la teoría que intenta controlar la realidad social en vez de buscar la interpretación significativa del proceso por el cual "creamos el mundo social y organizacional.

De acuerdo con el enfoque interpretativo, el sistema educativo es una creación intencional del ser humano. En este contexto, la administración desempeña una *mediación reflexiva* entre la intención y la acción, la teoría y la experiencia, entre la educación y la sociedad, y entre el individuo y su ambiente social.

En el plano objetivo-subjetivo del comportamiento organizacional, la administración interpretativa enfatiza la *subjetividad* como criterio guía para el estudio y la práctica de la administración.

Como criterio de desempeño administrativo, la subjetividad mide el grado de conciencia e intencionalidad alcanzado en la gestión educativa, más preocupada con la existencia humana y la libertad que con las estructuras institucionales y metas materiales. Si un sistema educativo la como su estilo administrativo, la subjetividad individual tiene precedencia sobre la objetividad institucional.

#### Administración dialógica

Aplicada a la educación, es una perspectiva analítica y praxiológica que enfatiza los principios de totalidad, contradicción, praxis y transformación del sistema educativo, las escuelas y las universidades. La gestión dialógica se ocupa de los fenómenos del poder y el cambio, las desigualdades sociales y la emancipación humana en la escuela y en la sociedad. Utiliza la dialéctica como método científico y la contradicción como su fenómeno organizacional básico.

El concepto de contradicción tiene importantes implicaciones para la conceptualización de una perspectiva dialógica de gestión educativa como proceso mediador. Lo cierto es que las múltiples contradicciones que caracterizan al sistema educativo sugieren la necesidad de concebir y adoptar una perspectiva de administración de la educación capaz de desempeñar una

*mediación dialéctica*, apoyada precisamente en la tesis de que "la categoría de la contradicción es la base de una metodología dialéctica".

Desde este punto de vista, la administración de la educación desempeña una mediación concreta y sustantiva entre el sistema educativo y la sociedad, junto con sus instituciones económicas, políticas y culturales; entre la totalidad del sistema educativo y cada una de sus partes componentes; entre realidades concretas y sus abstracciones teóricas; entre el contexto social de las teorías pedagógicas y los compromisos prácticos de sus creadores; y entre los distintos grupos que participan en el sistema educativo.

En el plano objetivo-subjetivo del comportamiento organizacional, la administración dialógica explora la contradicción entre objetividad y subjetividad como dos procesos particulares con miras a superarlos a la luz de la totalidad como proceso global. La *totalidad* o *síntesis* se convierte entonces en el criterio predominante de desempeño administrativo de la perspectiva dialógica. Como criterio de desempeño administrativo, la totalidad se ocupa de la unidad dialéctica de las estructuras institucionales objetivas y las acciones individuales subjetivas.

La planeación es un elemento que se valora como un principio básico que otorgar dirección y organiza de manera coherente lo que se quiere lograr el y sentido de los actos, lo que lleva a tomar decisiones previas sobre lo que se hará y cómo lograrlo de la mejor manera.

Son los objetivos contemplados en la planeación los que brindan orientación a las acciones que se desarrollan en la organización educativa. Gimeno Sacristán (1998) menciona que la planificación como componente energético o dinámico de la acción juega un doble significado, por una parte previene por anticipado lo

que se va a hacer, con la posibilidad de que dicha planeación pueda ser analizada y discutida; y por otra parte se convierte en un compendio de razones que impulsan las acciones, es la formalización de las acciones sistematizada y estructurada, parte de la elaboración de objetivos para pasar a la decisión de las actividades, las acciones por realizar.

Cuando los objetivos y fines planteados son asumidos como componentes que direccionan las actividades a realizar, adquieren el valor de motivos personales y llegan a pasar del plano externo formal a la subjetividad, a la cultura subjetiva del sujeto, lo que lleva a pensar en la finalidad de lo que se está haciendo. Sin embargo, los objetivos cobran poco valor en sí para mover a la acción sin el compromiso mismo del sujeto. Es entonces en la planeación donde se explicita el componente dinámico de un proyecto de curriculum, de un plan, la filosofía de un planteamiento educativo, de un sistema escolar, etcétera.

Los proyectos en el plano social, como menciona Luckmann (citado en Gimeno Sacristán, 1998), son *utopías prácticas*, experiencia anticipada concebida como deseable que actúa como motor de la acción y como aglutinante que da coherencia y significado a la sucesión de acciones puntuales. Estas utopías son pues, una representación de acciones que se deben emprender, lo que dota de sentido su secuencia hacia un objetivo.

En este sentido, Fernández (1998) menciona que el sujeto actúa siempre dentro de grupos y organizaciones dentro de las cuales resultan dos tipos de regulaciones. Por un lado las que provienen de instituciones externas vigentes en el sistema mayor y entran en la organización moldeando sus condiciones de realidad, otras que se originan de instituciones internas que resultan de acuerdos consolidados en la vida cotidiana y pueden modificar el modo en que operan las instituciones externas dentro de la organización, o aun salir de los límites provocando modificaciones en su versión general.

## CAPÍTULO IV

### EL METODO DE INVESTIGACION DE LA GESTION

#### 4.1 Método de investigación

Este estudio se centra en explicar las prácticas de gestión en el contexto de la unidad académica preparatoria # 1, desde dos miradas, a) las prácticas de gestión que realizan los sujetos en la cotidianeidad, b) el escenario de la gestión. Se consideran los anteriores elementos para la selección del método y los instrumentos congruentes con lo planteado, con los cuales se pretende recuperar tanto las voces de los sujetos que llevan a cabo la gestión, así como las prácticas observadas en el contexto concreto en que ocurren.

Dadas las especificidades que tiene esta investigación se favorece un enfoque cualitativo como un modo pertinente de acercamiento al objeto de estudio que son las prácticas de gestión que se llevan a cabo en la unidad académica preparatoria # 1. Este enfoque permite, según Creswell (en Vasilachis, 2006) un proceso interpretativo de indagación; se centra en la práctica in situ, al observar como las interacciones son realizadas rutinariamente. (Vasilachis, 2006). Maxwell (en Vasilachis, 2006) considera entre algunas de las características de la investigación cualitativa el interés por el significado y la interpretación, el énfasis sobre la importancia del contexto y los procesos.

Flick (en Vasilachis, 2006) considera como un rasgo característico de la investigación cualitativa la perspectiva de los participantes y su diversidad al analizar el comportamiento de los actores sociales y sus prácticas al tomar en cuenta que las prácticas y los puntos de vista de los actores son distintos. Es en este marco de razones que es pertinente considerar en la investigación la perspectiva cualitativa que reflexiona sobre el contexto como marco para llegar a la comprensión particular del fenómeno que se estudia. En relación a lo que menciona Gobo (citado en Vasilachis, 2006: 29) "los métodos cualitativos se caracterizan por su ostensible capacidad de describir, comprender y explicar los fenómenos sociales".

#### **4.1.1 Estudio de caso**

El método de estudio de caso fue el propuesto para llevar a cabo la investigación. En este sentido y siendo congruente con la perspectiva cualitativa se consideró un caso por ser algo específico, por tener un funcionamiento específico, como un sistema integrado, el cual no importa que tenga un buen funcionamiento, sino que funcione como un sistema en particular, como lo señala Stake (2010).

El estudio de caso, según Stake (2010), es el estudio de lo particular, es decir, en una institución y contexto particular, el cual a su vez constituye un caso en sí mismo, tiene un funcionamiento específico; en este sentido, las prácticas de gestión escolar son específicas y a la vez corresponden a un sistema integrado, un nivel formativo y un sistema universitario en el que se encuentra inmerso.

El estudio no pretendió hacer generalizaciones, sino indagar y profundizar sobre el fenómeno de la gestión desde la perspectiva de los sujetos que intervienen

para identificar y reconocer los factores que influyen en el desarrollo de dichas acciones.

Es un objeto de indagación del que se obtuvo información concreta. Gundermann (2004). Se contempló un estudio de caso simple, es decir, el interés de la gestión estuvo centrado en la particularidad del caso, en lo que le es propio y característico de las maneras en que llevan a cabo la gestión los directos a partir de la apropiación de su sentido y significado en la práctica diaria.

En este estudio se pretendió tener una mayor comprensión del fenómeno a estudiar, de poder interpretar la singularidad y la complejidad del caso en su contexto, su interrelación. Stake (2010).

Corresponde a una finalidad o un estudio intrínseco, pues la intención es alcanzar una mejor comprensión de un caso en particular, se pretende conocer sus características, pretende ser un medio de descubrimiento de las acciones que se realizan en dicha institución en el ámbito de la gestión.

La elección del caso encuentra sentido en términos de su potencial explicativo y de aprendizaje, como dice Mitchel (en Tarrés, 2004), al considerar la unidad académica como potencial para el estudio de caso al ser la preparatoria que cuenta con mayor número de estudiantes, esto remite a que comprende dos turnos y administrativamente su operatividad es la más compleja, lo que lleva a valorar que es una organización escolar en la que se pueden llevar a cabo estudios sobre las prácticas de gestión pues al ser una organización más compleja los procesos se supone son mayores que en una organización menos grande.

El estudio de caso permite estudiar fenómenos en los que se busca dar respuesta a los cómo y por qué; al mismo tiempo permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre el fenómeno que se pretende estudiar, lo que es un aspecto importante para la investigación de las prácticas de gestión que se desarrollan en la preparatoria ya que el propósito de la investigación es aprender sobre los factores que influyen para llevar a cabo las prácticas de gestión.

## **4.2 Técnicas**

### **4.2.1 Entrevista semiestructurada**

Con la intención de recuperar las prácticas situadas en contextos concretos, en espacios de trabajo colegiado, la entrevista semiestructurada resulta pertinente ya que permite dar cuenta, describir las prácticas que llevan a cabo los sujetos estratégicos rescatando sus opiniones y perspectivas sobre dichas prácticas de gestión en el contexto. Como menciona Vela (en Tarrés, 2004) la entrevista semiestructurada funciona adecuadamente en investigaciones como esta donde interesa interrogar a los administradores o gestores de una institución, personas que tienen poco tiempo y están acostumbradas a usar eficientemente su tiempo.

Dicha entrevista se aplicó en una primera intención como un pilotaje, que sirviera de diagnóstico para identificar inconsistencias en el instrumento para agregar o reestructurar el contenido a partir de esta primera aplicación y posteriormente aplicarla a los informantes clave.

Para definir a los informantes clave se contempló una muestra intencionada que para los fines de esta investigación se consideró al personal directivo, quien se

encuentra involucrado en las prácticas de gestión que se realiza en la unidad académica. Ello comprendió al director, el subdirector académico y administrativo, el subdirector de planeación; y a los docentes que llevan a cabo procesos de gestión, a partir de atender una peculiaridad importante para la selección de informantes, esto es, que cuenten como mínimo con 1 año realizando labores de gestión ya que esto permite obtener información más precisa al respecto.

Para la realización de la entrevista semiestructurada se consideraron tres categorías con la intención de orientar y brindar cierta dirección de la entrevista, lo anterior no limitó la posibilidad de encontrar otras categorías no contempladas previamente que enriquecieron la información. Ver anexo a.

Estas categorías relacionados con los factores que influyen en la práctica de gestión escolar se agruparon en tres ámbitos con sus respectivos indicadores.

- **Ámbito personal.** Esta categoría recaba información sobre las condiciones personales en que los directivos desarrollan su práctica educativa, con la intención de identificar el grado en que este ámbito influye en la gestión que realizan. Abarca indicadores y preguntas relacionadas con el nivel de preparación profesional en el que se incluyen el grado académico de origen, los cursos de preparación o formación continua, los años de experiencia en el ámbito educativo como directivo. Así mismo permitió un acercamiento al valor subjetivo y el significado que le representa la labor cotidiana a la formación de los estudiantes.
- **Ámbito institucional.** En esta categoría se integran indicadores sobre los aspectos formales y situacionales de la organización escolar que

permiten direccionar las acciones de los sujetos que participan en la gestión con la intención de identificar en qué nivel se correlacionan con la ejecución de la práctica de gestión y rescatar los elementos de los componentes formales que son influyentes para desempeñar la gestión.

Los indicadores que se incluyeron para recopilar información son la normatividad entendida como los documentos formales que fundamentan y dan sentido a la organización, los objetivos institucionales que significan la práctica en los directivos, el ambiente y cultura laboral que prevalece en la organización.

- **Ámbito organizacional.** Con la intención de conocer el proceso de organización que se desarrolla y la correlación que existe entre esta dimensión y los sujetos que realizan la gestión y ejecutan el proyecto administrativamente. Para ello se contemplaron componentes que hacen operativa a la institución como la planeación, los procesos de organización que se implementan, así como las necesidades de donde emana la formulación de proyectos escolares.

En el siguiente cuadro se desglosa cada una de las dimensiones, categorías y subcategorías contempladas en la investigación.

Tabla 4. Dimensiones, categorías y subcategorías de la entrevista semiestructurada

Categorías	Subcategorías
Ámbito personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación y experiencia.</li><li>• Conocimiento: grado de estudios, cursos realizados, años de experiencia como directivo.</li><li>• Valor, significado de la práctica</li><li>• Satisfacción de la práctica, intereses, motivaciones</li></ul>
Ámbito institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normatividad</li><li>• Función que desempeña</li><li>• Objetivos de la práctica</li><li>• Cultura y ambiente laboral</li><li>• Contexto, costumbres, tradiciones</li></ul>
Ámbito organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación</li><li>• Proyecto institucional (maneras de trabajar)</li><li>• Organización</li><li>• Necesidades de la institución</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Se contempla para el análisis e interpretación de la información la técnica del análisis de contenido a través del uso del programa informático Atlas/ti, con la intención de realizar la transcripción de las entrevistas e integrar en el mismo algunas otras notas pertinentes, convirtiendo la transcripción en un documento completo bajo una misma unidad hermenéutica. Valles (2002).

#### **4.2.2 Observación participante**

La observación participante permitió dar cuenta de los fenómenos sociales que viven día con día a partir de la observación de contextos y situaciones en que se generan los procesos sociales, en particular conocer las interacciones sociales, sus significados. Sánchez (citado en Tarrés, 2004). Por lo tanto es una alternativa de uso en este estudio para recopilar información sobre las prácticas de gestión que se realiza en específico en la preparatoria, ya que la intención es, como se ha dicho, obtener conocimiento acerca de las interacciones que se realizan en las prácticas de gestión escolar.

Tanto la observación como la entrevista permiten obtener información contextualizada, evita la construcción de situaciones artificiales que no existen en la realidad, además de proporcionar una mayor densidad de información pertinente a lo que se busca investigar. Es entonces, como menciona Sánchez (2004), la observación participante permite recoger aquella información más numerosa, directa, rica, más profunda y más compleja.

Como menciona Sánchez (citado en Tarrés, 2004), la observación participante comienza con la selección del escenario en relación con determinado tema que para el presente estudio son las prácticas de gestión, es decir, que acciones específicas se llevan a cabo para realizar la gestión de determinado proceso.

Tanto la observación como el registro se hacen de manera sistemática, así como el procesamiento de la información y la interpretación. Se trató de controlar el contexto de observación al determinar las categorías de análisis y el instrumento que se utilizó para recopilar información.

En las etapas de observación participante se contempló como primera parte el acceso al lugar, escenario de la observación. Se tuvo un ingreso flexible a la institución a la que se estudió.

El tiempo fue limitado pues los horarios de observación se ajustaron de acuerdo a las acciones que se desarrollaron en la institución por los directivos y la apertura y oportunidad brindada por cada directivo para realizar la observación. En este caso se realizó la observación de tres de los directivos. Ver anexo c.

Las notas de campo ayudaron a registrar la información relevante después de cada observación y ayudaron en el momento de interpretar los resultados. Se obtuvo el apoyo de un informante clave que ayudaron como guía en el proceso de recopilación y validación de la información.

Para obtener una mayor validez y confiabilidad de los resultados se consideró importante la flexibilidad de la recopilación de los datos, es decir, las posibilidades de reconsiderar las preguntas y todo el esquema de información que se utilizó.

## **CAPÍTULO V**

### **LA GESTIÓN DE LA EDUCACION MEDIA SUPERIOR**

En este capítulo se describen los comentarios de los directivos y las reflexiones realizadas sobre los datos obtenidos, mismos que se derivan de la aplicación de la entrevista semiestructurada realizada a 6 de los directivos escolares: el director del plantel, el subdirector administrativo, los dos subdirectores académicos, el subdirector de planeación y el jefe de control escolar. Todo desde la óptica de los fundamentos teóricos que sustentan la interpretación y explicación del comportamiento organizacional, así como los supuestos o creencias que subyacen a las prácticas de gestión.

Como primer punto, se realiza una descripción de las características organizacionales, acotando en los insertos los comentarios que fundamentan el análisis posterior.

#### **5.1 Dimensión instituyente**

##### **Ámbito personal**

En lo que respecta a la **formación profesional de los directivos**, dos de ellos tienen formación profesional orientada a lo educativo, uno de ellos es Licenciado en Ciencias de la Educación y otro en Psicología Educativa; los demás son Licenciados en Derecho, Ingeniería y Filosofía.

El último grado de estudios de la mayoría de los entrevistados es de licenciatura, dos directivos con maestría y especialidad: uno con Maestría en

Derecho y Especialidad en Docencia, y otro de ellos con Especialidad y Maestría en Educación.

*Se identifica que la formación profesional de los directivos es de diversa índole, diferente a la función que desempeñan y carente de una preparación profesional que la oriente en una organización escolar, esto en el caso de la mayoría de los entrevistados. En este sentido, sólo dos de los directivos tienen posgrado, de estos sólo uno de ellos se orienta hacia el campo educativo con una especialidad y una maestría.*

Los procesos de **formación y actualización** en las que han participado los directivos son: Cursos de actualización relacionados con la didáctica, cursos de calidad, calidad total, 5s, mejora continua, relaciones humanas, planeación, cursos de formación disciplinar: matemáticas, física, ingeniería de tránsito. Diplomados en: orientación educativa, en psicoterapia breve, vocacional, profesional, Profordems, tutoría, competencias, actualización pedagógica y psicología educativa del adolescente.

*Cabe señalar que son cursos a los que los docentes han asistido de manera individual, tomando cada uno una orientación y preferencia diferente dependiendo de su formación de origen, las disciplinas que imparte o requerimientos del trabajo. En este caso, por ejemplo, han coincidido dos docentes en los cursos recibidos como Profordems, tutoría, psicología educativa.*

*La administración de la escuela no promueve cursos para los docentes, son las instancias institucionales u otras dependencias a las que han acudido los directivos para la actualización. En este caso, el curso de Profordems han asistido pocos docentes a cursarlo. Otra consideración importante es que no se han capacitado para cumplir funciones directivas específicamente.*

En relación a la **antigüedad en el cumplimiento de las funciones directivas**, solo dos de los directivos han tenido puestos administrativos anteriormente: En el primer caso ha sido director del plantel en una ocasión y dos veces con cargos de subdirección, con más de 30 años de antigüedad laborando en la preparatoria; el segundo caso fue responsable de control escolar 3 años y medio, y 2 años y medio ha sido subdirector de planeación. 4 de los directivos han tenido responsabilidad administrativa entre 6 y 1 año y medio en el cargo. Existen 4 directivos que tienen más de 30 años en servicio en la institución. Dos de los directivos cuentan con 6 y 7 años de servicio en la institución.

*La mayoría de los docentes que tienen funciones directivas actualmente han cumplido una antigüedad mayor a treinta años en la institución (director, subdirector administrativo, subdirector académico, encargado de control escolar). Previo a ocupar cargo directivo todos han tenido funciones como docentes.*

En lo que respecta a la **manera en que su profesión de origen, el conocimiento y la experiencia han permitido desarrollar su labor como directivo**, mencionan que un factor importante, para los docentes que cuentan con mucha antigüedad en la institución, es la experiencia, así como a la práctica diaria y el conocimiento del estudiante, estos son elementos sustanciales que permiten establecer y diversificar estrategias para desarrollar el trabajo y abordar las problemáticas que se presentan.

Mientras que los directivos que tienen pocos años en la institución consideran que la experiencia la adquieren con la práctica y es considerada como un proceso de aprendizaje.

Los directivos que cuentan con un conocimiento relacionado con su práctica diaria este es un elemento que consideran les permite desarrollar su labor. Dos de los directivos mencionan que su formación profesional es muy compatible con el desarrollo de su trabajo. Tienen el conocimiento básico sobre administración para poder desarrollar proporcionalmente la labor en la gestión, así como en el desarrollo de planes y programas.

*Un aspecto relevante y recurrente al cual hicieron referencia los directivos es que la experiencia en la actividad docente permite conocer al estudiante y mejorar la relación afectiva. Es un elemento importante para los directivos ya que los acerca a la problemática escolar. Este es un elemento que no se encontraba predeterminado dentro de las subcategorías que se contemplaron. El factor experiencia influye en relación a los años en el cargo de subdirector y los años como docente, importante también es el aprendizaje que con los años han adquirido.*

**El significado de la función directiva** en la práctica se describe en general por los directivos como un reto de superación propio para lograr la transformación de la institución, el cumplimiento de un compromiso, representa una satisfacción ayudar de cierta manera a los estudiantes en la trayectoria académica (trámite de becas, implementación de sistema de préstamo de libro), es un aliciente; apoyo a los compañeros docentes en la planeación y trabajo académico, la satisfacción personal de realizar de la mejor manera su labor.

*Se infiere que se concibe por algunos directivos a la acción de gestionar, más que el mero cumplimiento administrativo y burocrático de la realización de las actividades cotidianas, se visualiza como una oportunidad para ayudar a los estudiantes mediante ciertas acciones que realizan en su trabajo, lo que resulta un aliciente importante en su labor administrativa. En este sentido, es conveniente rescatar el comentario de un directivo al considerar que las planeaciones que se realizan en la institución no contribuyen en al desarrollo académico y que por su parte realizada acciones de gestión no contempladas en lo planeado para contribuir al logro académico de los estudiantes.*

La mayoría de los directivos coinciden en que el incentivo para la **motivación en el trabajo** es el cumplimiento del deber, la posibilidad de realizar un buen trabajo, el mejoramiento de las actividades que se realizan en la institución. Otro de los aspectos en los que coinciden algunos directivos es el trabajar con los jóvenes para apoyarlos en su desarrollo escolar y tener una mejor calidad educativa. Un docente opina que la estimación que tiene a la universidad es un estímulo importante, además de ser su fuente de trabajo.

En este sentido, resulta elevado el nivel de **satisfacción por el trabajo** que desarrollan la mayoría de los entrevistados, de gusto por lo que hacen, sobre todo por el apoyo que pueden brindarles a los estudiantes en su trayectoria escolar.

*En los comentarios de los directivos se reitera que existe un interés, una motivación personal tanto en el cumplimiento de sus funciones, la realización de un buen trabajo que contribuya a elevar el nivel educativo, así como el aprecio a la institución en la que labora. Por otra parte se confirma que la preocupación por los estudiantes es una constante sobresaliente en las opiniones vertidas en la entrevista. Esto indica que existe tanto interés por los aspectos formales en la organización como personales que orienta la actuación de los sujetos. De esta manera resulta satisfactorio el trabajo que realizan.*

## 5.2 Dimensión institucional

### Ámbito institucional

Las funciones y las actividades que los directivos desarrollan se enumeran enseguida:

Del director: Administrar la institución, lograr las acciones que están encaminadas a las funciones sustantivas de la universidad. Actividades de administración gestión, eventos generales, deportivos; actividades encaminadas al proceso enseñanza-aprendizaje.

De los subdirectores académicos: Trabajar con las academias, constituir las, dar secuencia a las planeaciones y la secuencia didáctica. Otra de las funciones son la entrega de fichas a los estudiantes de nuevo ingreso, control de estudiantes que realizan servicio social en la institución, la biblioteca,

administración de las becas a los estudiantes, los planes y programas. La docencia.

Del jefe de control escolar: Además de realizar las acciones de control escolar, vigilar el control del registro de las calificaciones, la realización de las estadísticas del plantel, también está la atención de los grupos como profesor.

Del subdirector administrativo: La disciplina dentro y fuera de la institución de los estudiantes, sus entradas y salidas, vigilancia del aseo en la escuela, la asistencia del maestro, la atención a las instalaciones, controlar y reportar las necesidades de material didáctico y el mobiliario. Citar a los padres de familia por alguna problemática presentada.

Del subdirector de planeación: Las actividades fundamentales son la elaboración del Programa Operativo Anual, en coordinación con el director; la elaboración de los informes para rectoría, la elaboración de la carga horaria de docentes y la estructuración de los horarios de los alumnos y de los grupos; la planeación del examen Enlace. En general se planean todas las actividades que se llevan en la escuela.

Se expone además por un directivo que no existe un documento específico donde se describan las funciones del puesto, existe un organigrama en donde se contemplan las funciones generales establecidas desde hace tiempo que pueden cambiar de acuerdo a la decisión del director de la institución. El director del plantel comenta al respecto que existe un manual de funciones.

Un comentario al respecto de la normatividad menciona que hace falta una normatividad aplicable para el nivel educativo, puesto que institucionalmente la preparatoria se encuentra regida por las normas y reglas estipuladas para el nivel superior por tener un carácter universitario.

*A partir de lo expuesto se estima que las funciones que se desarrollan por los sujetos en la gestión son actividades cotidianas de carácter administrativo básicamente, se privilegian estas sobre las actividades académicas, ya que el trabajo académico colegiado no se denota como una constante en las acciones que se emprenden. En este sentido, las tareas que llevan a cabo los directivos se pueden ubicar en el nivel operativo, de ejecución de acciones preestablecidas para el funcionamiento de la organización educativa. Por otra parte resulta importante resaltar el comentario vertido sobre la normatividad que oriente la actuación de los directivos y el desarrollo de las actividades en el nivel medio superior de la universidad.*

En relación a los **objetivos** que cada directivo sigue se describen como:

- Para el director el objetivo es ofrecer un servicio académico a quien lo solicite, mantener la disciplina, el orden, los servicios médicos, administrar la institución, el crecimiento de la infraestructura.
- Para el subdirector administrativo supone que los mismos del director: mejorar académicamente, en infraestructura, capacitar a los maestros, tener trabajadores más cumplidos, capturar y que la institución siempre tenga alumnos.
- Los subdirectores académicos consideran como objetivo que se cumpla con las secuencias didácticas, revisar si las academias funcionan.

También exponen que los objetivos dependen de las actividades que se realizan.

- Para el jefe de control escolar, las acciones se dirigen para tener al día el registro y el estatus o situación escolar de los estudiantes, los asuntos relacionados con el manejo de las becas y situaciones que tienen que ver con aspectos psicológicos de los estudiantes.

*Se identifica en cada uno de los directivos que los objetivos que pretenden alcanzar dependen de las funciones y actividades que en particular desempeña cada uno en su puesto. Esto lleva a suponer que se carece o no se socializan los objetivos comunes que orientan las acciones que se emprenden hacia el logro de un mismo fin.*

Sobre la pregunta en **relación a los factores de los que dependen para realizar las actividades**, dos de los directivos opinan que dependen de las necesidades de la institución para realizar la gestión (necesidad de reuniones de academia, de alguna unidad de aprendizaje). Otros factores como el tiempo, el calendario escolar, la calendarización de las actividades y el cumplimiento del programa de estudio son elementos a tomar en consideración.

*Las actividades de gestión que realizan los directivos se pueden clasificar en dos tipos: acciones que responden a las contingencias que se presentan y acciones preestablecidas. Estos comentarios además denotan la ausencia de un proceso de planeación institucional que de origen al desarrollo de actividades para el logro de objetivos generales y particulares que unifique el quehacer cotidiano de los gestores escolares.*

En relación a lo que **toman en cuenta para desarrollar las actividades**, las opiniones giran en torno a que se privilegia lo académico como fundamento para desarrollar el trabajo. La docencia y la relación que se tiene con el departamento de control escolar; la disciplina y las cuestiones de academia. La experiencia es otro elemento que toman de base para desarrollar las actividades y administrar. Lo establecido en los planes y programas. En un formato que se tiene en donde se contemplan cada una de las actividades bien descritas que se tienen que desarrollar. El factor tiempo y en el calendario escolar.

*Son variadas las opiniones sobre la que se fundamentan las acciones de gestión dependiendo de las actividades en que colabora cada uno de ellos.*

En lo que respecta al **ambiente de trabajo que se vive en la institución**, los directivos coinciden en que es bueno, hay un clima laboral de cordialidad, aun cuando existen momentos en que se forman grupos para cierta actividad (en una contienda, por ejemplo), en donde aparecen grupos de coalición, pero al final las dificultades y diferencias que pudieran existir se subsanan con el paso del tiempo.

Por otro lado se menciona la existencia de grupos específicos de docentes que no coinciden con la administración de la escuela, la sección sindical o simplemente no concuerdan con los docentes.

Comentan además que no son muy frecuentes las reuniones de convivencia entre los maestros fuera de los horarios establecidos de clase, cuando esto sucede se distingue la división de grupos entre los compañeros.

*En lo que corresponde al proceso de interacción y convivencia escolar que se desarrolla en la institución, se aprecia que existen pocos nexos que ligan a los directivos y el personal en general en la institución. Existen grupos diversos en el colectivo escolar, con intereses e ideales al parecer más particulares que colectivos, por lo que es reconocido por algunos integrantes del equipo directivo que existen divergencias y diferencias. Esto puede incidir de manera significativa en la participación de los sujetos en la institución y en el logro de los objetivos educativos.*

Sobre la pregunta planteada para identificar **cuáles serían las propuestas de cambio** que los directivos tienen en torno a la mejora de la institución, las sugerencias radican en mejorar la calidad académica, la infraestructura en cuanto a la capacidad de instalaciones necesarias para la atención de los estudiantes.

Además, coinciden en torno a mejorar el nivel de responsabilidad en el trabajo, concientizar en el cumplimiento, en el agrado por la labor que realizan, tanto de los trabajadores administrativos como de los docentes, pues refieren que no existe una sanción al incumplimiento.

*Las explicaciones al respecto de lo que los directivos pudieran sugerir a la institución enfatizan, por una parte, la necesidad de mejorar académicamente, así como mejorar la infraestructura existente. Por otro lado consideran indispensable fortalecer la subjetividad de los sujetos en cuanto al nivel y la manera percibir el trabajo, la satisfacción y el compromiso con la función que desarrolla en el centro escolar.*

Los directivos **describen su lugar de trabajo** como una institución formadora de alumnos que cumple con los objetivos de la educación pública, como una alternativa de estudio para las personas con situación económica baja. Una institución que se representa por la demanda de alumnos para el ingreso, por la aceptación de la sociedad, la cual enorgullece representar como una opción educativa de calidad. Como un lugar de trabajo en donde es grato y agradable aunque se tengan carencias, en donde es agradable el trabajo en el aula y se disfruta de los compañeros.

*Se distinguen dos orientaciones en cuanto a la manera en que describen al plantel: Como una opción educativa que por ser pública ofrece una buena alternativa de estudio y que a la vez capta una gran cantidad de estudiantes a nivel estado. Y como un espacio de trabajo agradable para quien así lo considera.*

### Ámbito organizacional

En relación a la subcategoría sobre la **planeación que se realiza en la institución** mencionan que los directivos no elaboran planeación, el director no lo solicita, es en base a las funciones que cada uno tiene y en base a la experiencia como desarrollan sus actividades cotidianas.

En este sentido y en lo que concierne a la **participación de los directivos en el proceso de planeación institucional** existe una persona encargada a nivel general. El subdirector de planeación es quien reúne la información que solicita a los subdirectores sobre las necesidades para la elaboración del Programa Operativo Anual, siendo este el único documento de planeación institucional.

En la subdirección académica, en particular, las actividades se van planeando de acuerdo a fechas ya establecidas, como la realización de cursos de actualización, cursos de inducción para estudiantes, reuniones mensuales de academia, programaciones de becas, concursos anuales, exámenes anuales a los estudiantes, entre otras actividades.

*La planeación se orienta básicamente hacia el cumplimiento de obligaciones administrativas establecidas institucionalmente. Existe poco involucramiento de los directivos para realizar la planeación anual, de manera individual la mayoría de las acciones que realizan están preestablecidas de acuerdo a las actividades que de manera cotidiana se realizan.*

Los comentarios sobre la **opinión de la organización escolar** oscilan, principalmente, entre considerar que la escuela está bien organizada, de manera correcta, que las jerarquías están bien definidas, que los consensos que se realizan para tomar decisiones son los adecuados y que la organización funciona bien en el sentido de cubrir las necesidades que se presentan.

Sin embargo, otros comentarios expresan que las personas que tienen un puesto administrativo no tienen mucha relación con otra área, son pocas las ocasiones en las que se interactúa, cada funcionario proporciona la información directamente al director.

Se considera también que la subdirección académica no tiene mucha actividad académica. No se promueve una cultura de trabajo colegiado, las academias funcionan principalmente para dar cumplimiento a las solicitudes de la Secretaría de Educación Media. En este mismo sentido, en torno a que no son

suficientes las acciones de gestión que se implementan, se considera que es necesario que los maestros sean motivados para trabajar de manera adecuada, estar actualizados a través de cursos, diplomados que la universidad debiera promover para la mejora académica.

Las pocas reuniones que se realizan son convocadas por la administración de la escuela o por la sección sindical, estas últimas con el propósito de cambio de sindicato o comité. Las convocatorias de la dirección se realizan esporádicamente, principalmente para responder a las solicitudes de la Secretaría de Educación Media de la universidad cuando solicita información. No hay sistematización en las reuniones.

Además, exponen que es una escuela muy grande, cuenta con una gran planta docente, operan en el turno matutino y vespertino, y en este sentido hay una tendencia de manejar administrativamente la institución en el horario matutino. El subdirector administrativo se limita a trabajar con profesores al entregar documentos oficiales y en algunos casos entrega justificantes a los estudiantes.

Recientemente se ha creado una subdirección de planeación, que en realidad, se considera necesita de una verdadera planeación, puesto que en ocasiones se visualiza una desarticulación en las acciones que se emprenden.

Por otra parte la escuela carece de los servicios para la comunidad estudiantil de un psicólogo, un pedagogo, un orientador vocacional, que "por la organización tradicional" no la tiene, incluso no existe una coordinación de tutoría. En cuanto a la deserción escolar existen problemas que no se detectan de una manera oportuna porque no existe el personal de apoyo para esas áreas.

Es cuanto al tipo de puestos administrativos que en la actualidad existen, "son los mismos que cuando se originó la preparatoria. Las necesidades de la sociedad, los estudiantes y los problemas son otros, por lo tanto, los niveles de atención y gestión deben ser diferentes", refieren. Se considera que la organización de la escuela es "obsoleta", por ejemplo: los subdirectores académicos son "figuras decorativas" y los subdirectores administrativos en ocasiones cumplen funciones de prefectura cuando sus funciones tienen que enfocarse en otro sentido.

*Por las características de la organización identificadas a partir de los comentarios emitidos por los directivos se puede ubicar al tipo de organización que prevalece en la institución como una organización lineal, por la estructura piramidal de jerarquías y autoridad lineal en donde cada subordinado reporta al director, se centraliza la toma de decisiones y el control de la organización.*

Sobre las **consideraciones para la toma de decisiones** las opiniones son variadas y giran entre la idea de que la prioridad no es tanto la educación sino "tratar de evitar problemas en la institución", principalmente actuando de "forma inteligente y prudente para no dañar intereses, y sobre eso hacer modificaciones". Otro comentario al respecto menciona que considera para tomar decisiones es "lograr un beneficio para los representados, un beneficio académico para las personas, mejorar el servicio".

Se comenta además que en la toma de decisiones se considera la formación del estudiante en torno a ciertas actitudes y valores que se desean formar, "tengo que tomar la decisión de concientizar al niño de ser responsable, de cumplir con la parte que a él le toca". En torno a los docentes no se toman decisiones al respecto pues la dirección es quien decide.

Otro de los elementos importantes para tomar en cuenta al momento de decidir es el tiempo y el ajuste del calendario escolar.

Sobre las facultades que se otorgan para tomar decisiones, las opiniones coinciden en que no se otorgan muchas facultades para ello, es limitada, se delegan ciertas responsabilidades, se consulta o se remite al director para tomar una decisión.

*Se reconoce que existen distintos niveles para la toma de decisiones, principalmente se percibe en el rango operativo, aunque finalmente la delegación de autoridad en este sentido es limitada, puesto que la decisión final es del director, de esta manera prevalece el estilo de administración centralizada. Se destaca además la postura de un directivo que considera que la preservación del status quo es primordial para la organización, lo que lleva a ratificar el dominio administrativo y la limitación de los directivos en las decisiones.*

Se identifican diferentes opiniones sobre la **capacidad que se les otorga para resolver problemas**. Algunos mencionan que si tienen la posibilidad de tomar decisiones, en ausencia del director, en base al conocimiento que tiene sobre sus funciones, sin salirse de los parámetros establecidos.

En contraparte opinan que la solución de los problemas corresponde al director, la participación en el proceso se limita a tratar de indagar los hechos ocurridos, pudiendo ser designada alguna función o actividad específica para dar continuidad a la problemática ocurrida.

De igual manera comentan que las cuestiones de los maestros se manejan por el director y el departamento de recursos humanos y en cuestión de estudiantes hay cierta influencia pero se deja el criterio a los maestros tutores encargados de cada grupo.

También se menciona respecto a esta temática que lo importante en la institución es evitar los problemas, la intención es mejorar sin afectar los intereses sindicales.

*Una constante es la centralidad en la toma de decisiones por el director, la decisión final la toma el director, todo está determinado por él. El dominio centralizado de la administración funje un papel importante en las prácticas que se realizan.*

## CAPÍTULO VI

### LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN, ENTRE LO INSTITUIDO Y LO INSTITUYENTE

En este apartado se expone el análisis y la discusión entre los resultados obtenidos de las opiniones de los directivos entrevistados y la teoría que fundamenta esta investigación que da apertura para realizar interpretaciones sustentadas tanto desde las políticas vigentes como en los autores consultados.

#### 6.1 **Ámbito personal**

Los datos obtenidos sobre la **formación profesional de los directivos** demuestran es de diversa índole, que la mayoría no cuenta con una formación acorde con la función que desempeñan actualmente en la organización escolar. La actualización directiva la realizan de manera individual, con orientaciones y preferencias diversas de acuerdo a su perfil profesional. Muy pocos docentes que cubren un puesto directivo se han actualizado en torno a la administración y gestión.

Lo anterior ratifica lo que la Reforma Integral del Nivel Medio Superior en su diagnóstico ha identificado como falta de preparación en el ámbito administrativo de los directivos escolares, por lo que la importancia de promover acciones para su profesionalización ha sido imperante.

Así como los resultados de Badillo (citado en García, 2009), en su investigación sobre gestión escolar en torno a la preparación directiva y la repercusión en la calidad educativa. Estos resultados arrojaron que las personas que llegan a cubrir una función directiva no transitan por un proceso de formación profesional específica, además de que los procesos de selección muchas veces no están en función de las características o aptitudes para ocupar un puesto de esa naturaleza.

Esto se constata en los datos obtenidos de los directivos, la mayoría de los docentes ingresan a cubrir el puesto sin una preparación previa para ocupar estos cargos, el proceso de actualización profesional lo realizan a partir de sus propios intereses, preferencias o necesidades específicas una vez que han ingresado al puesto. De lo que se puede concluir que la preparación y capacitación profesional de los directivos ha tenido muy poca relación con las acciones de gestión que desarrollan.

De la información obtenida sobre **la manera en que la profesión, el conocimiento y la experiencia han contribuido en su labor diaria** se destaca la importancia que los directivos le otorgan a la experiencia y conocimiento adquirido a través de la práctica de la actividad docente, (lo que les ha proporcionado conocimiento sobre los estudiantes) y la práctica diaria en la administración y gestión. Esta experiencia les ha brindado elementos que les permiten establecer y diversificar estrategias y abordar problemáticas. Lo anterior se presenta en docentes que tienen más de 5 años en servicio.

Por otra parte, los directivos con pocos años de servicio refieren que la experiencia la van adquiriendo con la práctica diaria y la reconocen como un proceso de aprendizaje.

De lo anterior se infiere que el factor experiencia influye en relación a los años en el cargo directivo y los años de experiencia como docente, además tiene una importancia destacada la manera en que cada directivo percibe y le otorgan relevancia a la actividad que realizan vista como un proceso de aprendizaje constante que con los años han adquirido.

En este sentido, la manera en que influyen y se relacionan la profesión, el conocimiento y la experiencia entre los directivos depende del significado, el manejo y la importancia que cada uno le otorga a cada uno de estos elementos; es decir, depende de cómo cada sujeto se adueña de la realidad, de su contexto para interpretarlo y dotarlo de sentido y práctica diaria.

De esta manera los años de servicio en funciones tanto de docentes como de directivos llevan a considerar que el factor experiencia y el conocimiento adquirido a través de esta, influyen significativamente en la práctica de sus labores. Los pocos años de servicio reflejan que la experiencia la van adquiriendo como un proceso de aprendizaje permanente y conocimiento de su contexto escolar.

La forma en que el conocimiento, la profesión y la experiencia profesional del directivo se vinculan, tienen que ver, como menciona Gimeno Sacristán (1998), con la perspectiva y la subjetividad de los sujetos que actúan como gestores, como producto de su actividad racional y el significado que le otorgan a las experiencias en el proceso de gestión. Lo anterior se liga con las declaraciones que los directivos han emitido en torno a cómo tanto la experiencia y el

conocimiento adquirido les han proporcionado bases para poder establecer estrategias para el desarrollo de las acciones de gestión que realizan cotidianamente.

Estas acciones se conforman a partir de la versión particular de las normas y de la reimpresión de significados, símbolos y valores que se van construyendo a través de la historia particular en la institución y la manera en que el gestor responde a las condiciones objetivas y cómo le afectan.

De acuerdo con lo señalado por Antúnez (2000) claramente, sobre uno de los factores influyentes en las prácticas de gestión, el conocimiento, el cual el autor interpreta como las nociones y los saberes que poseen los directivos, además de los saberes que ignora en relación con las funciones que desempeña.

Sobre el **valor y significado que la función directiva** representa para los gestores, por una parte se destaca el interés personal de su trabajo radica en la importancia que le otorgan a la para la superación profesional, en otros directivos resulta significativo el cumplimiento del compromiso adquirido con su función; por otra parte representa algo más que el cumplimiento del deber, representa una oportunidad para ayudar a los estudiantes y los maestros, lo que resulta un gran aliciente para su trabajo el contribuir a la transformación.

En el mismo sentido el incentivo para la **motivación en el trabajo** es el cumplimiento y desarrollo de un buen trabajo que contribuya a elevar el nivel educativo y el aprecio a la institución donde laboran. Otro factor importante es la atención y apoyo a los estudiantes.

Lo anterior indica el interés que le otorgan los directivos tanto a aspectos formales de la organización como al desarrollo y actuación de los estudiantes como sujetos que requieren apoyo y orientación.

De nuevo el factor subjetivo constituye un factor de peso sobresaliente en la labor diaria que considera tanto el ámbito de la organización como institución y el ámbito académico desde la formación de los estudiantes.

Desde la perspectiva de Weber (citado en Gimeno Sacristán, 1998), algunas de las acciones identificadas en las entrevistas, se guían por fines de tipo de "intereses personales" (es decir, metas utilitaristas), y por "valores o exigencias de ideales" (metas valorativas). "Las metas valorativas son por lo regular contempladas en el ámbito educativo, sin dejar de lado que existan los intereses personales y los deseos como maneras de impulsar las acciones". Estas son constantes encontradas en la investigación.

Es así como las intenciones dan sentido y orientación a la dinámica, a la vida social e individual de los implicados en procesos de gestión que se manifiesta en las prácticas que realizan los directivos de la institución educativa. Sin embargo, para que los motivos se conviertan en acción es necesaria la voluntad de actuar, el querer hacer, el convertirla en una necesidad, esta es la que transforma el deseo en una intención, en una práctica.

## **6.2 Ámbito institucional**

Sobre las **funciones y actividades que desarrollan los directivos** son en su mayoría de carácter administrativo básicamente, privilegiándose éstas sobre las académicas. Las acciones que se llevan cotidianamente están preestablecidas por prácticas anteriores y se ubican en el nivel de ejecución la mayoría de ellas.

Se vierten comentarios contradictorios sobre la existencia de una normatividad específica sobre las funciones directivas en el plantel y el nivel educativo. Por lo

que se infiere que puede existir un documento base sobre las funciones directivas pero no ha sido difundido lo necesario para que todos lo conozcan y lo tomen como referente para desarrollar su práctica directiva.

Desde el análisis institucional se analizan elementos suficientes para identificar lo que la teoría explica sobre los sujetos que realizan la gestión a partir de sus funciones y actividades específicas en la organización.

Al mismo tiempo identificar características específicas de la organización para tratar de explicar cómo el factor organizacional repercute en la actuación de los directivos en la institución.

Partiendo de la clasificación que realiza Pozner (en Antología de gestión escolar, SEP, 2009), sobre las dimensiones educativas que abarcan la gestión, las funciones directivas se orientan principalmente hacia la dimensión administrativa, en el sentido de desarrollar acciones concernientes al control escolar, el registro y obtención de recursos materiales, etc.

La afirmación de O'neill (1998) sobre la práctica como actividad, estima que en la mayoría de estas son extensiones, prolongaciones o continuaciones de acciones o prácticas precedentes, anteriores a las cuales se les da continuidad como una cultura o manera de hacer o actuar concreta, esto posibilita que el comportamiento sea más por un hábito o costumbre que por convicciones y motivos actualizados, reflexionados, pensados en torno al cumplimiento de un objetivo. Esto genera estilos o maneras de actuar.

**Sobre los factores en los que se basan para realizar sus actividades se pueden clasificar como acciones contingentes, y acciones preestablecidas u ordinarias. Esto denota la ausencia de actividades propuestas desde una planeación institucional.**

Podemos hacer referencia a Antúnez (2000), quien ubica, además del mencionado anteriormente, otros de los factores condicionantes para la realización de las prácticas de gestión:

Por una parte, considera *"las demandas"*, es decir, los mandatos o peticiones que son solicitados por los niveles superiores o grupos específicos, así como también las contingencias. Esto se puede ubicar claramente en las prácticas de gestión de los directivos pues los comentarios hacen referencia precisamente a este factor al contemplar que su actividad diaria está basada en el cumplimiento o ejecución de actividades que surgen a partir de una necesidad del momento, una petición de algún sector o instancia.

Otro factor son *"las obligaciones"*, es decir, las tareas que debe cubrir impuestas por la normatividad, el puesto y el estatus actual. Se empara este elemento con lo que está preestablecido previamente por su puesto, es decir, la función y las acciones concretas que tiene que realizar por el puesto que ocupa. En este factor se destaca la ausencia o escases de una normatividad y una planeación institucional que oriente las acciones que se realizan desde la gestión para el logro de los objetivos educativos.

*"El contexto"*, como elemento situacional, en el que principalmente se puede reconocer a la cultura de la organización como un factor importante por el cual se ejecutan acciones por los directivos.

**Lo que toman en cuenta para desarrollar las actividades** son cuestiones que se pueden organizar por ámbitos:

*Ámbito académico* como las actividades encaminadas al cumplimiento de la función docente, la relación con control escolar, el funcionamiento de la academia, el cumplimiento de los planes y programas, el cumplimiento del calendario escolar y el factor tiempo.

*Ámbito institucional*, como la disciplina que debe prevalecer y la norma establecida para desarrollar el trabajo.

*El ámbito personal* como la experiencia y con esta el aprendizaje adquirido, tanto en directivos de poca antigüedad como los de mayor antigüedad, este fue un elemento importante.

Lo que se puede interpretar desde el análisis institucional en relación a lo que consideran para realizar acciones, en la información obtenida se pueden ubicar lo que Garay (en Buterman, 1998) determina como "lo instituido", entendido como lo que tiene relación con la parte normativa y formal de la institución y la manera en que esta, a través de la cultura organizacional orienta las acciones que se emprenden.

De esta manera lo que se considera desde el ámbito académico como el cumplimiento de la función docente, el funcionamiento de la academia, entre otros; así como el ámbito institucional en relación al cumplimiento de la disciplina y la norma, tienen que ver con lo instituido, con los criterios, líneas de trabajo, objetivos, cronograma o acuerdos institucionales que deben seguirse.

Y, "lo instituyente", como lo designa Schvarstein (en UPN, 1997), aspecto subjetivo en los que el sujeto interpreta la norma desde su perspectiva y la manera de actuar reflejadas en las acciones de gestión. En este aspecto entra el ámbito personal desde la manera en que la experiencia es vista como una fuente de aprendizaje sobre la práctica diaria de las funciones directivas.

En lo que respecta al **ambiente de trabajo y convivencia escolar** que se desarrolla en la institución, se aprecia que existen pocos nexos que ligan a los directivos y el personal en general en la institución. Existen grupos diversos en el **colectivo escolar**, con intereses más particulares que colectivos, reconocen algunos integrantes del equipo directivo que existen divergencias y diferencias.

Esto puede incidir de manera significativa en la participación de los sujetos en la institución y en el logro de los objetivos educativos.

Lo que los directivos consideran **indispensable como propuesta de cambio en la institución** es que tanto los docentes como los directivos se concienticen para fortalecer el nivel de responsabilidad, la manera en que percibe su trabajo, la satisfacción en su trabajo y el compromiso con la función que desarrollan. Además de la necesidad de mejorar académicamente y mejorar en infraestructura para la atención de los estudiantes.

En opinión de los directivos se distinguen dos orientaciones en cuanto a la **manera en que describen su plantel**: Como una institución pública que cumple los objetivos de una oferta pública de calidad que ofrece una buena alternativa de estudio, con aceptación de la sociedad, con una gran demanda a nivel estado. Y por otro lado como un espacio de trabajo agradable, tanto en la docencia como con los compañeros, a pesar de las carencias.

### **6.3 Ámbito organizacional**

Los resultados sobre la planeación que realizan los directivos se ubican en dos niveles de: El primero, el institucional, la cual se realiza anualmente (por el encargado de planeación) como requisito para cumplir con la administración central. Esta planeación no llega a contribuir en el desarrollo académico de los estudiantes, lo que lleva a realizar actividades que compensen las carencias en la planeación.

El segundo nivel es la planeación operativa, la cual la realizan los directivos basados en el cumplimiento de obligaciones administrativas esquematizadas y **establecidas** institucionalmente, en este sentido, la mayoría de las acciones

planeadas son preestablecidas de acuerdo a las actividades que de manera cotidiana y tradicional se realizan, en base a la experiencia y las funciones que tienen que cumplir. Se carece de una planeación colaborativa.

Partiendo del análisis desde la teoría, la planeación se reconoce como un principio básico que organiza coherentemente y otorga sentido y dirección a lo que se pretende lograr, esto conduce a la toma de decisiones previas sobre lo que se realizará y la mejor manera de lograrlo.

Gimeno Sacristán (1998) menciona que la planificación como elemento dinámico hacia la acción tiene un doble significado, prevenir lo que se va hacer y por otra parte se traduce en razones que impulsan el actuar, es pues, la sistematización y estructuración de las acciones por llevar a cabo. Cuando esto último sucede, que los objetivos planteados sean reconocidos como componentes que direccionan las acciones a realizar, estos se convierten en motivos personales.

A partir de lo anterior y como resultado de la investigación se contextualizó la planeación que se realiza en el centro escolar. Existe entre los directivos dos niveles de planeación, uno llevado a cabo con la intención de cumplir con la exigencia y requisito administrativo e institucional y, el segundo nivel, el nivel operativo de la planeación en donde se organizan actividades establecidas de manera cotidiana.

Esto se traduce, a partir de lo que aporta la teoría, en acciones de gestión sin un sustento sólido de planeación a nivel institucional que guíe, oriente hacia el desarrollo planificado de acciones conjuntas, colaborativas en función de las cuales se alcanzan los objetivos.

Es así que las prácticas de gestión estén más enfocadas a que se realizan de manera mecánica y sistemática cada cierto tiempo. De esta manera la

planeación de la gestión, que realizan por costumbre los directivos, no surge de propósitos comunes que permitan una vinculación y un trabajo colaborativo.

Sobre la **organización escolar** se considera, por una parte, que está bien organizada, las jerarquías bien establecidas, los consensos para la toma de decisiones son adecuadas y se cubren las necesidades.

Por otra parte no existe mucha relación entre los administrativos con otras áreas, hay poca interacción, la información que genera cada uno es proporcionada al director directamente.

Existen cargos directivos que no realizan las funciones propias de su puesto, el tipo de puesto administrativo no se ajusta a las necesidades actuales de la escuela en cuanto al modelo educativo ni a las necesidades de los estudiantes, en este sentido, organización carece de los servicios como la tutoría y psicólogo.

No existe una cultura de trabajo colegiado, el poco trabajo colectivo como las academias funcionan para dar cumplimiento administrativo la mayoría de ellas. Tampoco se promueven con regularidad reuniones con el personal, cuando existen son convocados por el sindicato para tratar asuntos gremiales o por la administración de la escuela para responder a demandas de la administración central. Las reuniones no se sistematizan.

Se carece de una normatividad específica a nivel institucional que oriente las acciones de gestión.

Se identifica en cada uno de los directivos que los objetivos que pretenden alcanzar dependen de las funciones y actividades que en particular desempeña cada uno en su puesto. Esto lleva a suponer que se carece o no se socializan

los objetivos comunes que orientan las acciones que se emprenden hacia el logro de un mismo fin.

Por las características descritas se puede ubicar al tipo de organización que prevalece en la institución como una organización lineal, por la estructura piramidal de jerarquías y autoridad lineal, se centraliza la toma de decisiones y el control de la organización.

La preservación del status quo es primordial para la organización, por lo que el dominio administrativo y decisorio es imperante, lo que remite a un tipo de administración burocrática, que según Sanders (s/f), el gestor burocrático atiende el cumplimiento de leyes y normas que rigen el funcionamiento de la organización educativa y la defensa de los intereses propios del sistema.

En este sentido, uno de los conceptos principales de la teoría burocrática como lo marca Torres (2014), es el concepto de poder para que los demás hagan lo que quiere que se haga. El trabajo individualizado y rutinario es otra característica distintiva de este tipo de organizaciones.

Un elemento que se destacó además en el ámbito organizativo con la recolección de información es la carencia de una normatividad específica propia del nivel educativo. Lo que se confirma con Zorrilla (2008) sobre esta problemática al plantear una carencia de normativa educativa histórica de todo el nivel medio superior.

Sobre las consideraciones para la toma de decisiones expresan que un punto a considerar es evitar problemas en el instituto, actuando de manera inteligente tratando de no afectar los intereses existen distintos niveles para la toma de decisiones. Otra consideración es el logro de beneficios para los representados,

mejorar el servicio. Por otra parte se considera importante la formación del estudiante. Otro punto es considerar el tiempo y el calendario escolar. La delegación de autoridad en este sentido es limitada, puesto que la centralidad en la decisión es del director.

Se reconoce que existen distintos niveles para la toma de decisiones. El nivel de decisión del rango superior o estratégico, representado por el director de la organización, quien establece la dirección de las acciones a seguir, toma la decisión final y prevalece el estilo de administración centralizado. Se destaca además la postura de un directivo que considera que la preservación del status quo es primordial para la organización, lo que lleva a ratificar el dominio administrativo y la limitación del equipo directivo en la toma de decisiones.

Es en este sentido que se presenta otro nivel decisorio, el operativo, en donde se toman decisiones encaminadas a cumplir tareas más específicas y concretas para la ejecución y el logro de objetivos o líneas definidas por el nivel superior. La delegación de autoridad en este sentido es limitada, puesto que la centralidad en la decisión es del director.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo contempla las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de la información obtenida y como producto de la realización de la investigación. Lo anterior con el propósito de brindar elementos que puedan dar continuidad al estudio, así como dar cuenta de las áreas de oportunidad como de las fortalezas identificadas.

#### Conclusiones

Derivado del objetivo general la investigación arroja que se identifican dos dimensiones que influyen fuertemente en las prácticas de gestión que realizan los directivos de la Preparatoria # 1 de la Universidad Autónoma de Nayarit.

Por una parte la dimensión de mayor influencia en la práctica de gestión es la institucional, "*lo instituido*", integrado por los ámbitos institucionales y académicos, los cuales se enmarcan en elementos como la cultura institucional, la cual tiene un lugar determinante en las acciones que realizan los sujetos.

Se presentan además dentro de esta dimensión las maneras de llevar a cabo el trabajo, desde el ámbito administrativo, en la cual las prácticas de gestión escolar se caracterizan por la burocracia orientadas principalmente al cumplimiento administrativo, vinculada hacia el cumplimiento de objetivos que

para cada uno de los directivos tiene un sentido diferente según su cargo administrativo y la centralidad en la toma de decisiones es una constante importante, lo cual repercute en el desarrollo de la gestión de cada uno de los directivos que participan en ella.

Existe confusión entre los directivos sobre la normatividad que rige sus funciones pues se percibe por su parte que se carece o no se socializa lo suficiente como para llevar a cabo las prácticas de gestión acorde a lo establecido por la norma. Lo que indica que la influencia directa en su labor diaria desde la norma escrita no es determinante para desarrollar su labor diaria de gestión.

En este sentido se ha identificado que la normatividad existente, desde la parte institucional no se encuentra acorde a las necesidades ni a la naturaleza del nivel educativo, lo que permitiera regular las funciones y actividades de gestión que realizan los directivos, las cuales se encuentran con poca vinculación y de implicaciones en el ámbito académico, esto es, entre la parte administrativa y la académica. Lo que lo menciona Pozner ante la *"disociación entre lo pedagógico y administrativo"*, esto implica que no existen normas claras y establecidas que permitan instrumentar el currículum para la formación de los estudiantes.

La planeación a nivel institucional es escasa, con poca orientación al cumplimiento de los objetivos del currículum pues se alinea principalmente a cubrir criterios de planeación administrativos, existe poca participación en la misma por parte de los actores que se involucran en la gestión escolar. A nivel individual los directivos realizan poca planeación, existe en algunos de ellos calendarios de actividades preestablecidos que se limitan a cubrir.

Todo esto indica que lo que prevalece como constante para realizar las prácticas de gestión escolar es la norma no escrita, es decir, influye fuertemente en su labor las costumbres, tradiciones, la cultura organizacional y las maneras de hacer que se consolidan como prácticas válidas por el transcurso de los años.

Por otra parte se destaca fuertemente en la mayoría de los directivos la dimensión instituyente, el ámbito personal que como factor común influye desde los intereses y motivaciones que mueven a la acción. Como menciona García (2009: 293), "el tipo de modelo de gestión de cada director está relacionado con su personalidad".

En cuestiones como el apoyo a los estudiantes desde las actividades que cada uno emprende se manifiesta la disposición de ayudar desde su práctica a los estudiantes a través de la orientación y ciertas acciones que se realizan como parte de su labor cotidiana, pero también como iniciativas de gestión, lo que resulta un aliciente importante en este sentido.

La experiencia obtenida a partir de la función como docente que los directivos previamente han tenido ha resultado un factor influyente en el desarrollo de la función directiva ya que les ha facilitado el trabajo y ha permitido conocer a los estudiantes e implementar estrategias para comunicarse.

En este sentido la experiencia adquirida y con ella el aprendizaje que han obtenido a través de los años, tanto en la docencia como directivo, es uno de los elementos que tienen mayor peso en su práctica de gestión, resultando que a mayor experiencia mayor es la influencia que ejerce para desarrollarla.

Sobre la base de lo anterior se percibe la pertinencia y necesidad de reconsiderar la manera en que el sujeto se ha visto inmerso desde la disciplina de la administración educativa y particularmente en la gestión escolar, pues en ellas las acciones que desarrollan los gestores deben apreciarse como sujetos complejos, que sienten, que aprenden, colaboran y pueden contribuir a los procesos de cambio y mejora educativa desde la síntesis que realizan a diario con la integración de estas dos dimensiones, la institucional y la instituyente, las maneras de actuar institucional y las maneras de ser como sujeto.

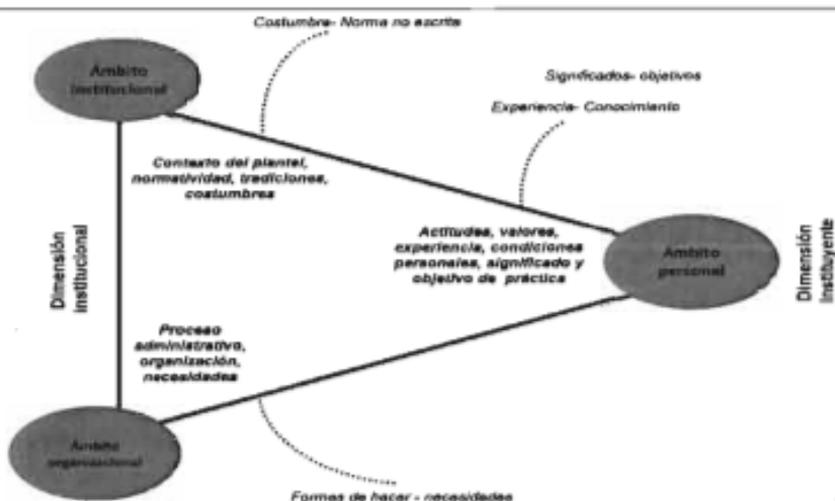
De esta manera, se contemplan los factores que intervienen en la realización de las prácticas de gestión desde *"lo instituido"* y *"lo instituyente"*, desde la dimensión institucional, organizacional y el ámbito personal lo cual permite visualizar la necesidad de realizar la acción de gestión dentro de un sistema, de una organización compleja, integrada, dinámica, en constante cambio, que se construye y reconstruye socialmente.

Con lo investigado y planteado se rescata como producto de esta investigación la propuesta de un modelo de análisis de la práctica de gestión escolar, en el que se pretende recuperar el estudio de la organización educativa que abarca aspectos institucionales, organizacionales y personales.

Como ya lo han planteado en su momento Gimeno Sacristán (1998), Cassasus (2000), Pettit (en Schvarstein, 1998), Etkin y Schvarstein (1992), al establecer un la relación particular entre la norma establecida, los modos de actuar de las organizaciones y la subjetividad del sujeto que se integra en los procesos institucionales, en los procesos de gestión educativa. Esto es, la correlación *"instituido" – "instituyente"*.

Esta relación, desde el planteamiento del modelo de gestión escolar pretende destacar la apreciación del sujeto desde el ejercicio de su práctica y conocer los factores que están involucrados en el desempeño de su labor, a la vez establecer nuevas relaciones entre los ámbitos institucional, organizacional y personal desde la aportación del sujeto, como se muestra en la figura

Figura 6: Relaciones entre dimensiones y ámbitos



Fuente: Elaboración propia

## Recomendaciones

De manera general es entonces necesario que la Unidad Académica Preparatoria no. 1 cuente un marco regulatorio de la gestión escolar que permita la articulación entre las estructuras y los procesos por los cuales se

llevan cabo y un adecuado equilibrio entre la autonomía de la organización y la normatividad y apoyo institucional universitario. Sobre todo que permita a los sujetos inmersos en los procesos de gestión contar con bases suficientes para desarrollar su labor en beneficio de la mejora de la calidad educativa de la preparatoria.

Para lo anterior es conveniente que se continúe con el estudio de la organización educativa para intentar caracterizar con mayor profundidad el modelo de gestión que prevalece, encontrando sus fortalezas y sus debilidades. En este sentido, es apremiante que se promueva y se sigan realizando investigaciones en el nivel medio superior que vengán a contribuir con el conocimiento del nivel educativo para ofrecer alternativas de mejora.

Como sugerencia además, se recomienda que se tome como referente el modelo planteado para el análisis de la gestión escolar con la intención de enriquecer o fortalecer la perspectiva desde la cual se plantea se realice el estudio de las prácticas de gestión escolar.

## Referencias

- Álvarez de Alarcón, Grace; Puentes de Velásquez, Ana Victoria; Guzmán Baena, Willian; Vidal Arias, Jesús María. (2009). Gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas. Artículo de investigación. Revista Entornos. Colombia.
- Antúnez, Serafin. (2000). La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuesta. Editorial Horsori. Barcelona.
- Arnaut, Alberto; Giorguli, Silvia. (2010). Los grandes problemas de México. Vol. 7. Colegio de México. México.
- Báez, Juan y Pérez de Tudel. (2009). Investigación cualitativa. 2da. Edición. Esic editorial. España.
- Botero Chica, Carlos Alberto. 2009. Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación. OEI.
- Butelman, Ida. (1998). Pensando las instituciones sobre teorías y prácticas en educación. Editorial Paidós. Argentina.
- Casassus, Juan. (2000). Problemas de la gestión educativa en A L. (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.
- Carr, Wilfred. (2002). Una teoría para la educación. Hacia una investigación educativa crítica. Ediciones Morata. 3ra. edición. España.
- Documento Rector. (2002). Universidad Autónoma de Nayarit.
- Elizondo Huerta, Aurora. (2001). La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar. Editorial Paidós Mexicana, S.A. México.
- Estatuto de Gobierno de la Universidad Autónoma de Nayarit. Suplemento especial. 2004.
- Etkin, Jorge; Schvarstein. (1992). Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio. Editorial Paidós SAICF. Buenos Aires, Argentina. 4ta. Reimpresión.

Fernández, Lidia M. (1998). El análisis de lo institucional en la escuela. Un aporte a la formación autogestionaria para el uso de los enfoques institucionales. Editorial Paidós SAICF. Buenos Aires, Argentina.

Gimeno Sacristán, J. (1998). Poderes inestables en educación. Madrid, Morata.

García Poyato Falcón, Jihan Ruth (2009). "La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California". Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias Educativas. Ensenada, Baja California. México.

Lineamientos para la Operación del Programa Institucional de Tutoría Académica. Universidad Autónoma de Nayarit. (2007).

Navarro Leal, Marco Aurelio. Lladó Lárraga, Dora María. (2014). La gestión escolar: una aproximación a su estudio. Palibrio LLC. Indiana.

<http://books.google.com.mx/books?id=M3N8AwAAQBAJ&pg=PA20&lpg=PA20&dq=rementer%C3%ADA+2007+gestion&source=bl&ots=QcwARVILid&sig=sD6NiOttoMoUEManKvtn116fCY&hl=es&sa=X&ei=1IWuU5rpGsafqAbr0YHYAq&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=rementer%C3%ADA%202007%20gestion&f=false>

Programa Institucional de Tutoría Académica. (2002). Universidad Autónoma de Nayarit.

Pozner, Pilar. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de transformación educativa. Módulo 2. Gestión educativa estratégica. IIFE. UNESCO, Buenos Aires, Argentina.

Pozner de Weinberg, Pilar. (2008). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aique. Buenos Aires, Argentina.

Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Secretaría de Educación Pública. México.

Programa Sectorial de Educación 2013-2018. Secretaría de Educación Pública. México.

- Scott, David; Posner, Charles. (2012). El desarrollo e implementación de un currículo general para la educación media superior en el Estado de Nayarit, México. Reporte final. OEI.
- Schön, D. (1998). El profesional reflexivo. Paidós. Barcelona.
- Secretaría de Educación Pública. (2009). Antología de gestión escolar. Programa Nacional de Carrera Magisterial. México.
- Stake, R. E. (2010). Investigación con estudio de caso. Ediciones Morata. S.L. Quinta edición.
- Schvarstein, Leonardo. (1998). Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Tarrés, María Luisa. (2004). Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social. México, FLACSO.
- Tello, César Gerónimo. (2008). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política. Revista Iberoamericana de Educación. OEI.
- Torres Hernández, Zacarías. (2014). Teoría general de la administración. Grupo Editorial Patria. 2da. Edición.
- Universidad Pedagógica Nacional. (1997). La gestión y las relaciones en el colectivo escolar.
- Valles, Miguel S. (2002). Entrevistas cualitativas. Cuadernos metodológicos. Centro de Investigaciones Sociológicas. España.
- Vasilachis de Gialdino, Irene. 2006. Estrategias de investigación cualitativa. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- Wodak, Ruth; Michael, Meyer. (2003). Métodos del análisis crítico del discurso. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.
- Zorrilla Alcalá Juan Fidel. (2008). El bachillerato mexicano: un sistema académicamente precario. Causas y consecuencias. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. México.

Schmelkes, Sylvia (1996). Calidad de la educación y gestión escolar. Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los procesos de reforma en la educación Básica. Secretaria de Educación Pública, México en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España. San Juan del Río Querétaro, 1996. Recuperado de: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512012000400010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512012000400010&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0121-5051.

## Anexos

### a) Esquema entrevista semiestructurada

Variable	Indicadores	Preguntas guía
Dimensión Personal	Preparación y experiencia	¿Cuál es su formación profesional de origen?
	Conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de estudios</li> <li>• Cursos realizados</li> <li>• Años de experiencia como directivo</li> </ul>	¿Cuál es su último grado de estudios? ¿Qué tipo de cursos ha recibido como parte de su formación continua? ¿Cuántos años lleva en su función como directivo en el plantel? ¿De qué manera el conocimiento adquirido por la formación y la experiencia ha contribuido en su labor como directivo?
	Valor, Significado Satisfacción de la práctica Interés Motivación	¿Qué significa o representa para usted realizar actividades como parte del equipo directivo? ¿Qué es lo que lo motiva a realizar su trabajo? ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de su trabajo? ¿Qué es lo que considera más importante al momento de tomar decisiones? Cuando existe algún problema ¿cómo lo resuelve? Por ejemplo: un maestro que no viene, etc.
Dimensión institucional	Normatividad Función que desempeña Manejo de la normatividad	¿Qué actividades desempeña actualmente en el plantel en su función como directivo? ¿Cuáles son sus funciones como directivo? ¿Qué actividades realiza normalmente? ¿En qué se basa más para desarrollar esas actividades? (en la persona, en la experiencia, en las normas, en la planeación, en lo institucional) ¿Hasta qué punto las acciones que desarrolla en su gestión están basadas en una normatividad?

		<p>De qué manera influye la normatividad?</p> <p>¿Es un factor importante en que se basa para desarrollar sus acciones o por el contrario es un factor limitante?</p> <p>¿Se encuentra lo suficientemente normadas las actividades de gestión que se realiza en la unidad académica?</p>
	Objetivos de la práctica	<p>¿Cuáles son los objetivos a alcanzar en su práctica de gestión?</p> <p>¿Los objetivos están sustentados en un proyecto institucional o escolar o se reducen particularmente a un interés personal?</p> <p>¿Cuáles diría que son sus prioridades al momento de realizar acciones de gestión?,</p> <p>¿De qué depende para poder realizar sus actividades?</p>
	Cultura y ambiente laboral (contexto) Costumbres Tradiciones	<p>¿Cómo podría definir el ambiente de trabajo que se vive en el plantel?</p> <p>Si en sus manos estuviera cambiar algo en su lugar de trabajo ¿qué es lo que cambiaría y por qué?</p> <p>¿Cómo describiría usted su lugar de trabajo a una persona ajena que quisiera conocerla?</p>
<b>Dimensión organizacional</b>	Planeación, Proyecto institucional (Maneras de trabajar) Necesidades Organización	<p>¿Cómo están planeadas las actividades que desarrolla?</p> <p>¿Participa en algún proceso de planeación?</p> <p>¿Cuál es?</p> <p>¿Cree que las necesidades de la institución repercuten en las acciones que emprende?</p> <p>¿Qué opinión tiene de la manera en que se organiza la escuela?</p> <p>¿Considera que la forma de organización de la escuela influye en sus labores de gestión?</p>

## b) Entrevistas a directivos

Preguntas	Respuestas directivo S1 SA-TM (1)
¿Cuál es su formación profesional de origen?	Ingeniero electricista, Escuela Superior de Mecánica Eléctrica, IPN. Licenciado en Físico Químico Normal Superior Nayarit
¿Qué tipo de cursos ha recibido como parte de su formación continua?	Didáctica (3 cursos), prácticas de laboratorio a nivel profesional, matemáticas, física, diplomados, control de calidad total, ingeniería de tránsito
¿Cuántos años lleva en su función como directivo en el plantel?	Director en una ocasión Dos veces subdirector
Eso me ha dado la experiencia para hacer una bitácora de todo lo que pasa en la institución	
¿De qué manera el conocimiento adquirido por la formación y la experiencia ha contribuido en su labor como directivo?	Antes de ponerme la etiqueta de subdirector administrativo quiero ponerme la etiqueta de docente, puedo decir que yo me inicié como docente sobre todo impartiendo las materias de física, o sea, en diferentes momentos que hubo necesidad de que yo pudiera impartir estas materias a raíz de que algunos compañeros ya sea, o compañeras, ya sea por enfermedades, por estudios o equis causa yo tuve que cubrir algunos puestos o algunas horas, de esos maestros que dejaron inconclusos esos grupos, pero mi formación más que nada fue en realidad en base a mis estudios, primero mi formación, eso me valió para que yo en un momento determinado las materias que yo impartía en su momento pues las conociera al 100 % también lo que yo puedo decir es que a los docentes nos hace falta la didáctica, o sea, no es lo que sé sino como inducir a los jóvenes o cómo hacerlos entender que se viene a estudiar no se viene a perder el tiempo, pero también depende mucho del maestro que nosotros facilitemos los conocimientos hacia el alumno para que estén en la misma frecuencia de nosotros, pero si es muy importante la didáctica, hacerse entender. Con respecto a lo administrativo, bueno, todo eso en un momento determinado nos permite conocer al alumno dentro y fuera del aula, a veces fuera, dijo, de la institución, y pues la práctica diaria o el conocimiento diario del joven nos permite valorar o conocer o tratar de realizar, que le diré, mmm, como ciertas estrategias para poder en su momento tratar de inducir al joven porque siempre la función de nosotros es inductivos, o sea, enseñar, siempre y cuando se dejen ayudar o se dejen apoyar porque a veces por más que quieras, hay veces que de plano no les interesa
¿Qué significa o representa para usted realizar actividades como parte del equipo directivo?	Bueno mire, este, normalmente la función de gestor nosotros la hacemos aquí, casi la hacemos aquí nada más, casi, casi al 100% en la institución, porque fuera de la institución la persona responsable de una administración es el director, el representante legal se podría decir, de una institución nosotros somos gestores en un momento determinado, un alumno cierto problema con algún maestro, vamos y preguntamos con el maestro, motivo, causa o razón por el cual el joven está inconforme, enojado, cosas de ese tipo, o bien a la inversa hay maestros que por ejemplo, hay alumnos que son tremendos adentro del salón de clases, muy platicadores, groseros, violentos, agresivos y también tratamos de hablar con los muchachos para ver el motivo, causa o razón por el cual es el comportamiento de esa forma, hay trabajadores también en un momento determinado llegan tarde a su trabajo, a veces no se presentan, salen sin permiso, tratamos de platicar con ellos, maestros igual, que a veces faltan, se salen, no cumplen con sus cargas horarias al 100%, etc. y tengo que platicar con ellos de alguna forma y nosotros, bueno al menos ya tengo una costumbre, no es la primera vez que soy subdirector, es la segunda vez y ya fui director también en una ocasión, eso me ha dado la pauta también la

experiencia en un momento determinado de que todos los días llevo, hago una bitácora, o sea todo lo que pasa realmente en la institución y lo que yo creo más importante le doy una copia al señor director y él está enterado de mi trabajo, y de la situación que prevalece, al menos de las 6:20 a.m. las 2:00 de la tarde

¿Qué es lo que lo motiva a realizar su trabajo?

Bueno, primero la institución, porque bueno yo aquí trabajo, segundo, he, me interesa la universidad, yo no soy egresado de esta universidad pero creo que quiero más a la universidad, yo soy nayarita, de hecho, creo que quiero más la universidad yo, pienso que otros que son egresados de esta institución, además trabajo de esto, vivo de esto también y pues debo de cuidar mi trabajo y pienso que hago bien mi trabajo, en este caso ahorita de subdirector, pero como maestro también su yo cumplo asisto, si voy a cursos, y etcétera, yo creo que eso me sirve de experiencia, eso me va dar mayores bases o mayor apoyo para poder sin yo ser mejor persona o mejor profesionista, esa es la idea, tratar de ayudar, yo pago porque me alquien

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de su trabajo?

Bueno, es como todo ¿no?, he, he, uno cree que a veces hace bien su trabajo pero pues ya ve las envidias, el coraje, los enemigos políticos gratuitos, los enemigos de todo, pero también hay personas que nos felicitan, nos dan una palmadita y bueno uno trata de hacer su trabajo pensando que lo hace bien, si lo hace uno mal pues que se hagan las críticas, pero las críticas constructivas son buenas, pero nomas hablar por hablar, es como todo ¿no? A mí que se me resbale, yo mientras crea que hago mi trabajo bien, yo sigo adelante y mientras me apoye el director yo no tengo ningún problema porque en realidad a quien le tengo que darle información es a él y con quien tengo que quedar bien, si se trata de quedar, es con él, si mi trabajo le gusta y yo le rindo, me va felicitar o me va seguir manteniendo como subdirector pero si mi trabajo es malo y no hago lo que debe de hacerse pues yo creo que me pide mis renunciaciones a mí en un momento determinado y que me vaya bien a las trincheras

¿Qué es lo que considera más importante al momento de tomar decisiones?

Bueno, decisiones así, muchas decisiones yo no las tomo, platico, converso, trato de mediar, si en su momento determinado eso no es suficiente yo le paso directamente el caso al director, porque yo puedo tener una opinión y el director puede tener otra opinión, entonces en cuando creo yo o pienso que se puede salir algo o hay cosas que para mí no están muy claras a veces, prefiero pasar las cosas al director y que él determine revisar

Cuando existe algún problema ¿cómo lo resuelve? Por ejemplo: un maestro que no viene, algún problema con un estudiante, etc.

¿Igual se procede con el personal que tenga a su cargo?

Primero trato de investigar porque nos llega la información, la información que a veces nos llega como siempre está distorsionada, se dice una cosa, se dice otra cosa, entonces procuro si, bueno, vamos a pensar un bullying, un pleito entre los estudiantes y le voy a decir que aquí son más frecuentes los pleitos de mujeres que de hombres, hay pleitos, mientras hay 5 de mujeres, hay uno de hombres, son las que están más agresivas ahora y además utilizan un lenguaje, pero olvídese, a viva México, entonces cuando sucede ese tipo de situaciones trato de traerme a las personas primero a las del pleito, meto a una, meto a la otra y una vez que yo escuché la versión de ellas si veo que no, bueno o si veo que hay cosas ahí que no me cuadran meto a las dos, entonces "a ver", empiezo a preguntar: "me enteré o estoy enterado de esto, ¿es cierto o es mentira? Y ya ahí se explayan, "es que sí es cierto", "no, es que tu fue que dijiste esto", también que empezó a hablar", "no es que éramos muy amigas y que fulana de tal empezó a". Entonces fueron segundas personas, "pero míje si tú ya sabes que va a terminar en pleito esto y acuérdate que un pleito ahora es un delito penal, si tú le pegas, malo, si le pegas malo, aquí puede haber una denuncia penal y van a ir a la fiscalía, en un momento determinado las pueden dar de baja dependiendo de las faltas, porque si tú vas a la cárcel hijo, yo no vas a estudiar, vas a tener que pagar abogado, pagar aquello. Ahora, los padres de familia ¿tú crees que con eso van a quedar conformes?, ahora, ya las involucraron x personas ¿y esas personas como estarán ahorita? Ríendose de ustedes. Entonces, y si tampoco queda muy claro, yo trato

de platicar con ellos y tratar de llegar al medio del asunto, pero a final de cuentas el caso este yo lo paso también a la dirección, para que el director determine si se le suspende al alumno por uno, dos, tres días, si se le suspende por algo que amerite un juicio y el director hace su función de citar a los padres de familia o yo, si él dice: "había con los padres de familia, coméntales esto" y en base a la plática esa yo ya también determino, pero normalmente, vuelvo a repetirle, aquí como son criterios diferentes del director y del subdirector para no chocar pus, yo esas cosas yo las paso

Normalmente no hay, ¿cómo le diré? Aquí no hay mucha jerarquía en el sentido del subdirector, casi todos los trabajadores cuando, yo platico con ellos, pero ya cuando se trata de, de platicar o de, de alguna forma justificarse pasan directamente con el director, ya no es con el subdirector, todo es con el director, directamente con el director, él es el que platica con ellos y a nosotros no nos toma en cuenta, más que nada es el director todo.

¿Qué actividades desempeña actualmente en el plantel en su función como directivo? ¿Qué actividades realiza normalmente?

Bueno, son varias, entre ellas estar al pendiente de entrar y salir de alumnos, disciplina dentro y fuera de la institución, hay ocasiones que hay alumnos que se agreden, es el bullying ya sea verbal o físico y a veces fuera de la institución también porque tenemos un convenio, o si no un convenio una plática en la cual el señor rector ha puesto mucho énfasis en la cuestión de la vigilancia, o sea no sé si se acuerde usted que años atrás había asaltos aquí en la universidad, había alcohol, entraban camionetas con carros, con sonidos, asaltos, hubo intentos de violación, golpes a las mujeres, alumnos, etcétera, y esa fue pienso yo que en un momento determinado el consejo general universitario que comanda el señor rector en un momento determinado, he, llegaron a la conclusión que tenían que cercar la universidad para la protección del maestro, y del alumno, pero yo pienso que más que al alumno la sociedad porque? Porque la sociedad tiene interés que sus hijo se forme y de esta manera, de alguna manera lo estamos protegiendo de cualquier incidente negativo dentro de la institución, entonces eso es bueno y nos da la pauta para trabajar coordinados, en forma coordinada, entonces eso es una, estoy al pendiente que se haga el aseo, que asista del maestro, platicar con ellos, la cuestión de las instalaciones, el que haya materia didáctico, ya sea plumones, que haya pizarrones, que haya sillas, mesas, escritorios, etcétera, o sea, reportar porque en realidad el que hace la petición en un momento determinado ante las autoridades es el señor rector, aquí también citamos a los padres de familia en casos de bullying de algunos jóvenes, en el caso de atraso en lo académico, o sea, los estamos citando muy frecuentemente, tomamos acciones también como suspender a un alumno por un día para hacer que vengan los padres de familia y platicar con ellos, que vean que la universidad está cambiando, que no es la misma de antes y que vas a la universidad y es el centro vacacional y, no, no, que cambie la imagen, que se crea más en la universidad

¿En qué se basa más para desarrollar esas actividades? (en la persona, en la experiencia, en las normas, en la planeación, en lo institucional)

No, vuelvo a repetirle, no, uno de los objetivos es lo académico, nosotros nos enfocamos mucho más en lo académico que a otra situación, le damos importancia a lo deportivo, a lo económico, a lo político, etcétera, pero de hecho nosotros, nuestro enfoque está más apegado a la cuestión académica que a otra situación y ahí como se vayan presentando los problemas

¿Cuáles son los objetivos a alcanzar en su práctica de gestión?

Bueno, los objetivos son los mismos yo creo que del director, o sea, me imagino, mejorar académicamente, mejorar en infraestructura, capacitar maestros, que los trabajadores sean más cumplidos, que hagan su trabajo, que permanezcan en su área de trabajo, capturar alumnos, o sea, tener lo que normalmente lo que nosotros creemos es que la institución es que siempre tenga alumnos y que la universidad siga, tenga de donde alimentarse, entonces a nosotros nos interesa lo académico

¿De qué depende para poder realizar sus actividades?

De las necesidades de la institución más que nada, habiendo necesidades hay gestión, no

habiendo necesidades no hay gestión, porque puede haber proyectos

¿Cómo podría definir el ambiente de trabajo que se vive en el plantel?

Es como todo no, el ambiente de trabajo es bueno, pero también, cuando se vienen por ejemplo las planillas para sacar a los delegados sindicales, a los concejales, ¿este cómo se llama? chocamos porque yo también soy maestro, yo no participo por mi puesto, no puedo participar en un proceso abierto, pero cuando he estado en la trinchera pues si participo, con x grupo político y podemos decir que hay, todos en el entorno unidos, pero si como siempre pues, este, yo creo que hay intereses políticos o intereses muy personales, de grupo o grupales para andar con x o y persona, es cuando en un momento determinado si hay un si hay un ligero desbalanceo en el sentido de la amistad, porque también se pierden las amistades con la cuestión política.

¿Y no influye ese aspecto en sus actividades diarias?

No porque no.

¿No repercute en cierta medida ese tipo de cuestiones políticas?

De momento sí, una vez que termina el proceso el que gana, la sonrisota, los que pierden pues molestos, enojados y si puedo decir que se siente el ambiente medio resquebrajado por días, pero no es por toda la vida, como todo, no, pasa el proceso y el ganador pues y el perdedor perdió y, pero hasta ahí, pero pasa el tiempo y se van curando las cicatrices, siguen aceptándose, a final de cuentas es un proceso, la amistad perdura, ante todo, ante cualquier cosa.

¿Cómo se siente en su ambiente de trabajo?

¿Está satisfecho de alguna manera?

Yo me siento muy bien, que opinen las demás personas que están afuera respecto a mi trabajo, o sea, yo pienso que estoy trabajando.

Pues hasta ahorita sí, sigo estando aquí, sigo llegando a la hora de siempre, me voy a la hora de siempre, hago mi trabajo con responsabilidad, me gusta, me divierto, me distraigo y bueno me tensiono también dependiendo las circunstancias que puedan haber fuera y dentro.

Bueno, aquí no hay reuniones así muy frecuentes como para tratar asuntos extraacadémicos, dijo es como todo, a las horas de sus recesos, a las horas que ellos, los maestros tienen tiempo suficiente para dialogar, platicar, conversar, b romear, lo hacen pero así específicamente que haya lugares estratégicos, por decir algo en el cual hagan política, a veces barata o a veces de la buena, en realidad no porque la escuela no, está trabajando en realidad, o sea, no estamos en contra de la escuela ni en contra del maestro, del trabajador, nosotros como administrativos no estamos en contra, al contrario, estamos a favor de la convivencia.

¿Cómo están planeadas las actividades que desarrolla?

No, normalmente el director no nos pide planeación a nosotros, es en base a la normalidad que le digo que tenemos y es en base a la experiencia, más que nada, pero así una planeación que, que voy hacer esto, tenemos en la mente los objetivos, el objetivo es cuidar las instalaciones, que cumpla el maestro, que cumpla el trabajador, etcétera, etcétera, o sea, citar a los padres de familia, a las academias, cuidar equipo, eso lo tenemos en mente, pero así una planeación específica de diario a diario no la tenemos.

¿Qué opinión tiene de la manera en que se organiza la escuela?

Bueno, aquí el director ha sido muy claro, todos los que de alguna forma tenemos un puesto administrativo cada quien es independiente, o sea, nosotros no intervenimos en ningún área, o sea, yo soy subdirector administrativo, si pero yo no intervengo, absolutamente, casi en nada en la cuestión del trabajo de un subdirector académico, de un jefe de escolar, de un jefe de recursos humanos, solamente que yo vea alguna situación anómala si platico con ellos, comento, pero inmediatamente, o sea, en su momento paso y hablo con el director y le hago el comentario de que hay algunas cosas que para mi punto de vista o a la mejor para él, moramente halle cosas negativas, o sea a veces por criterio, o también a veces cuestiones por reglamento que dejen pasar algunas cuestiones que no deben de ser, entonces sí, o sea, pero normalmente cada persona en su puesto es autónomo, de hecho le damos la información directa, todos directamente al director.

¿El trabajo colaborativo en qué medida se desarrolla en la institución?

No sí, por ejemplo, la subdirectora académica me pide, que en un momento determinado hablar con los maestros, organizarse en academias, tiempos, hay veces también que van a venir algunos cursos, yo trato de hablar con los maestros, invitarlos, o sea, cuando ellos nos piden, igual el departamento escolar que necesita x cosas también nos involucramos, pero de hecho, vuelvo a repetir, ellos son los que determinan toman sus propios, que como está su departamento, nosotros si intervenimos pero lo mínimo, o sea, casi somos autónomos en ese sentido cada departamento.

¿Hasta qué punto de las acciones que se desarrollan como parte de la gestión están normadas o están basadas en una normatividad?

No lo tengo ahorita aquí a la mano pero normalmente el que nos entrega esa parte es el director, él tiene un folleto y nos entrega una parte en donde viene, hay como le dire, bueno, los puntos o bueno la parte o las funciones principales de los administrativos, ya sea del subdirector administrativo, del académico, de planeación, de personal, etc. Tenemos un documento en el cual nosotros nos basamos pero ese nos lo entrega el director

¿Considera que es suficiente?

Bueno, normalmente si es buena la normatividad, pero dijo hay cosas que nosotros por experiencia nosotros las tomamos también o sea ahí vez que no nos apegamos al 100% de la normatividad porque tenemos que hacer acciones nosotros, no nomas de palabra, tenemos que hacer acciones también. Si ayuda mucho, digo para que conozca uno su puesto es muy importante, pero de hecho, a veces más que nada son experiencias y decisiones que tiene que tomar uno en un momento determinado

¿Qué piensa de su trabajo?

Yo pienso que es como todo no si uno no hace su trabajo con deseos de superación, con ganas de apoyar a la administración, mmm, pues yo creo que debe estar satisfecho de su trabajo, bueno siempre y cuando también uno cumpla como debe de ser, pero si es nomas por ocupar un puesto administrativo y por fingir, para mí no tiene caso, se supone que si está uno al frente o al menos apoyando a una institución, debe ser por trabajo o por capacidad

Sobre la experiencia como docente

Yo pienso que en los tres niveles puede uno completamente trabajar bien, lo que sí puedo decir, por experiencia, los alumnos que vienen de secundaria normalmente a primeros años no traen todavía el, la idea de lo que vienen a la preparatoria a estudiar o sea, todavía les da mucho por la cuestión de la vagancia, o sea, más que nada ellos se dejan llevar por los artículos que se manejan mucho en la secundaria y en la primaria del artículo 200, que si un alumno no aprende a leer o a estudiar pasa y así sucesivamente están pasando primero, segundo, cuarto, quinto y sexto año de primaria y al final están faltos de conocimientos, en la secundaria es por el estilo, también a pesar que se está calificando por competencias el problema también existe ahí el conocimiento porque al conocimiento creo que le dan muy poco porcentaje y a otras actividades les dan más porcentajes, entonces, cuando llegan aquí nos damos cuenta que el alumno no sabe ni sumar, ni restar ni multiplicar ni dividir pero de primaria, no estamos hablando de primaria son cuestiones de secundaria, entonces como que el alumno todavía no le cae el veinte, o sea, no quiere estudiar porque cree que es la misma inercia que trae de la secundaria a la preparatoria pero cuando se están dando cuenta aquí que ya tiene un valor curricular o un número que se le da al conocimiento ya es cuando ellos empiezan más o menos disque a querer estudiar pero el índice de reprobachión es muy alto en primeros años, estamos hablando que de 1,500 alumnos entre 200 y 300 alumnos salen reprobados entre 10 y 11 materias por esa situación, no entran a clases, no hacen tareas, etcétera, no les interesa y ya cuando se dan cuenta que van a perder el semestre o van a perder el ciclo escolar, o cuando ya no pueden pasar todas pues es cuando ya les empieza el muchacho disque a querer reaccionar pero ya es demasiado tarde, y nosotros como estrategia estamos haciendo lo siguiente, cuando algún maestro, platicamos con ellos y cuando un alumno no entra, le decimos al maestro, repórtanoslo y vamos a tratar de hablarles a los padres de

familia porque hay jóvenes que todavía se pueden recuperar, a una llamada de atención de los padres se recuperan, pero si los mismos maestros no se involucran en el proceso enseñanza-aprendizaje también tenemos problemas, ¿por qué? Porque el índice de reprobados va a ser muy alto y cuando vienen los padres a preguntarnos si reprobó o alguna cosa, les decimos sí y luego nos comentan, ¿por qué no nos hablaron?, señora, ustedes son los padres de familia y son los más interesados en que sus hijos estudien y nosotros como estrategia también hacemos escritos, citamos a los padres de familia, les retenemos la credencial y decirles a los padres de familia también, su hijo, o sea como una estrategia, su hijo, por no entrar a clases, por no cumplir o por no estudiar ya reprobó el semestre, lo estamos citando y lo estamos invitando a usted porque le queremos decir que si su hijo le va seguir sacando dinero que para los camiones, desayunar, que para los libros, que para uniformes o que para material de esto, material de aquello, no es cierto, entonces su hijo se sale ¿y dónde anda?, no sabemos, pero así como usted, ellos no saben, nosotros en reuniones que hemos tenido también con la PGR, también en un momento nos dice prevenir que lamentar, entonces estamos haciendo ese tipo de acciones precisamente para que la deserción sea mínima, que no sea tan alta en ese sentido, entonces si estamos haciendo varias estrategias, citamos padres de familia y ay le va, si ve, hay fechas, usted puede verlo ahí el documento ese que es desde enero cuando se les dio a los jóvenes el documento ese para que vinieran los padres de familia y está la credencial retenida y es hora de que los jóvenes no le dijeron a los padres de familia o no saben los padres de familia y la gran, dijo, de 238 reprobados que habla, he, si vinieron unos ciento y tantos, 130, 140, son muchos, los demás o los alumnos no le dijeron o a los padres no les interesó, ahí está y tenemos a muestra que están los oficios y las credenciales detenidas.

¿Está satisfecho con su trabajo?

Bueno yo pienso, es como todo, no, si uno hace el trabajo con deseos de superación, con ganas de apoyar a la administración, pues yo creo que debe estar uno satisfecho de su trabajo, bueno siempre y cuando uno cumpla como debe de ser pero si es nada más por ocupar un puesto administrativo por cumplir pues no, para mí no tiene caso, se supone que si está uno al frente o al menos apoyando una institución debe ser por trabajo o por capacidad

¿Entonces le gusta trabajar con los jóvenes, le gusta trabajar en el ambiente escolar?

Yo como docente estoy satisfecho de la universidad y por la universidad, vuelvo a repetirle no, dicen que en esta vida es como una rueda de la fortuna, a veces uno está arriba a veces está uno abajo, no es la única institución en la que yo he trabajado, yo he trabajado en instituciones como docente pero también he estado, bueno también he estado en unos gobiernos, entonces, yo soy ingeniero de comisión federal de electricidad, en un momento determinado valdré y renuncié a comisión federal como ingeniero para estar aquí en la, y tengo ahí documentos que avalan.

Pues sí, cuando uno, me tuve que ir de Nayarit porque no había universidades, estamos hablando del 67, 68 y a mí me tocó estudiar fuera de la ciudad, entonces este, uno no trae la idea, no, uno no piensa que impartir clases o cátedra, se involucra uno posteriormente y llega un momento en que tanto le gusta a uno que a veces siente uno que hay prioridades, entonces para mí la prioridad siempre fue mi trabajo, siempre ha sido mi trabajo, siempre fue mi trabajo, yo en comisión trabajé como ingeniero 13 años y hubo una política a nivel divisional, la división estuvo aquí en Nayarit posteriormente estuvo en Guadalajara, y luego hubo una política que ya no querían ingenieros del politécnico ni de la UNAM, querían egresados de Guadalajara

Preguntas	Respuestas directivo S2- SP
¿Cuál es su formación profesional de origen?	Licenciatura en Derecho, UAN
¿Cuál es su último grado de estudios? Maestría en Derecho	
¿Qué tipo de cursos ha recibido como parte de su formación continua?	Bueno no necesariamente como parte de mi trabajo, bueno, sí, yo lo busqué es una especialidad en docencia, como he sido durante los últimos 6 años responsable de calidad he ido a múltiples cursos sobre calidad, sobre 5s, sobre la mejora constante, sobre relaciones humanas, también he ido a cursos sobre planeación que es la función que realizo
¿Cuántos años lleva en su función como directivo en el plantel?	Bueno, es que primero era yo responsable de control escolar, duré siendo 3 años y medio siendo responsable de control escolar y tengo dos años y medio siendo subdirector de planeación
¿De qué manera el conocimiento adquirido por la formación y la experiencia ha contribuido en su labor como directivo?	Bien, de inicio como directivo, cuando estaba como responsable de control escolar casi siempre el trabajo lo hacía yo, no delegaba y acumulaba yo el trabajo y he aprendido a delegar el trabajo y a confiar en mis trabajadores y me ha ido mejor y me esfuerzo menos.
¿Y es parte también de la experiencia?	Así son cosas que uno va aprendiendo con el tiempo y aprende a apoyarse en los trabajadores y a mejorar en base a ello, se esfuerza uno menos y se trabaja mejor, uno cree que si uno concentra el trabajo va salir mejor el trabajo y no hay que ver que hay cosas que uno no sabe hacer y que hay gente que lo sabe hacer mejor
¿Qué significa o representa para usted realizar actividades como parte del equipo directivo?	Bueno, pues muchas de las actividades que se realizan como planeación creo yo que son más bien actividades burocráticas, que no impactan directamente en la educación, pero yo creo que ese es un problema general de la escuela, de la universidad, trabajamos más bien para llenar formas que para desarrollar el trabajo, así se trabaja, pero aun así hay ciertas actividades que me parecen que son, que producen frutos para los alumnos por ejemplo, hemos establecido un sistema de préstamo de libros para los alumnos como parte de planeación el cual llevamos ya como cerca de 500 libros prestados y eso como quiera que sea es un aliciente, también hemos creado una sala de lectura en donde se da asesoría y se permite a los alumnos realizar ahí sus tareas y también creo que es un aliciente, en cuanto a la planeación, hacemos la planeación, aquí hacemos los horarios de los maestros, la carga horaria que impacta directamente en las clases porque hay un principio que se maneja aquí en la dirección, de que darle, tratar de estimular a los maestros cumplidos he ir poco a poco eliminando a los maestros que no cumplen y eso se puede hacer desde la planeación que me parece importante, privilegiar al maestro cumplido y obviamente no beneficiar al maestro que no viene, de hecho había un maestro que durante un periodo de 5 años nunca vino a clases o venía una vez al mes y siempre reprobaba a los alumnos, bueno, hemos podido que esas horas las impartan otros maestros, maestros cumplidos, jóvenes y que este maestro ya no esté aquí, a lo mejor es difícil tomar esta decisión pero creo que la mejoría es para los alumnos
¿Qué es lo que lo motiva a realizar su trabajo?	Representa el trabajo de uno, cumplir con el deber
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de su trabajo?	Pues, realmente me gusta porque me relaciono mucho con los alumnos y me relaciono muy bien con los maestros, por afinidad de los maestros nos llevamos bien y ha existido una relación positiva, claro, siempre hay un maestro que se enoja y no le gusta tener un horario así, que quiere un cambio de horario pero me he llevado bien con los maestros y creo que lo mejor de este trabajo es que estar relacionado con los jóvenes y siempre vale la pena trabajar con los jóvenes
¿Qué es lo que considera más importante al momento de tomar decisiones?	Sí, le iba decir que la educación pero, en esta preparatoria lo importante es no causar problemas porque el que la prepa 1 se mantenga en paz es un requisito para que la UAN se mantenga en paz, entonces, si la prepa 1 está en paz, toda la universidad está en paz, entonces uno tiene que buscar evitar problemas y, pero a veces eso afecta las cuestiones educativas, entonces tiene uno que estar poco a poco ahí moviendo, tiene que actuar de forma muy inteligente y prudente para no dañar intereses e ir haciendo modificaciones, pero sí es muy difícil porque a veces puedes afectar intereses de ciertos maestros que inmediatamente quieren tomar la escuela, de hecho no ha pasado aquí en la prepa 1, pero en otras preparatorias ya ha tomado la prepa y por problemas personales y es lo que los maestros, bueno algunos,

<p>no todos creen que la escuela es de ellos y se puede sujetar la escuela a sus intereses y eso es una desgracia</p>
<p>Cuando existe algún problema ¿cómo lo resuelve? Por ejemplo: un maestro que no viene, algún problema con un estudiante, etc.</p> <p>Bueno, lo importante es evitar los problemas y la intención o la decisión es ir mejorando pero sin afectar los intereses de los sindicatos, es difícil pero se ha ido logrando, por ejemplo, ahora para cualquier persona que entre a trabajar como docente, puede ser hijo de un docente, pero ahora también se pide primero que ya esa persona esté titulada y segundo que tenga el perfil para impartir la materia y que tenga el gusto por la docencia, sino no puede dar clases, por más que el sindicato apoye a esa persona si no tiene título no entra, creo que eso antes no pasaba, de hecho hay muchos maestros todavía que no tienen su grado, y están en docencia, ahora ya no, además hay un curso que todos los maestros de media superior tienen que tomar, y eso creo que prepara al maestro que va entrando a dar clases que es el Profordems, que aunque es una iniciativa federal, pues aquí se ha aplicado y se declaran que ningún maestro de la prepa 1 iba a tomar ese curso y hasta la fecha llevamos 39 maestros que ha tomado ese curso y declaran que los más reacios son los de la prepa 1, ninguno va ir y no son 39 y 15 ya están certificados</p>
<p>¿Qué actividades desempeña actualmente en el plantel en su función como directivo?, ¿Qué actividades realiza normalmente?</p> <p>En la planeación, lo que es planeación las actividades fundamentales son el POA, obviamente con el director, junto con lo que manda el director, la atención al señor director, también se dan los informes para rectoría, se hace la carga horaria de todos los docentes y se estructura los horarios de los alumnos, también de los grupos, se hacen, se lleva la planeación del examen enface, también, bueno en general se planean todas las actividades que se llevan en las escuelas. También se lleva aquí el control de calidad, el subdirector de planeación es el coordinador de calidad.</p>
<p>¿Esa planeación es conjunta?</p> <p>Es colaborativa, se busca que sea colaborativa, se platica con los subdirectores, se platica con los responsables de área y en base a sus necesidades y en base a las actividades que ellos tienen planeado en POA.</p>
<p>¿En qué se basa más para desarrollar esas actividades? (en la persona, en la experiencia, en las normas, en la planeación, en lo institucional)</p> <p>Bueno, las actividades que realiza la UAN básicamente son de docencia, así que nos basamos en eso, entonces las actividades que se hacen aquí abarcan las cuestiones que tienen que ver con control escolar, y las cuestiones también de disciplina y las cuestiones de academia, generalmente lo que se trabaja en el POA son las reuniones de academia, se trabaja los programas, como se van a implementar los programas; se planean las actividades escolares, por ejemplo la clausura, el 25 de diciembre, la semana cultural, también se hace la planeación del trabajo administrativo y del trabajo de mantenimiento de las aulas. La verdad es que no se puede planear más porque según esto el POA es lo que se hace día con día en la escuela, además que el presupuesto es mínimo para el POA, de hecho, la mayoría de nuestro presupuesto se va en pago de la luz y el agua, pagábamos alrededor de \$20,000.00 mensuales, nos dan como \$250,000.00 al año, todo se va casi</p>
<p>¿La normatividad en la que se basa considera que es suficiente?</p> <p>Bien, hay un reglamento de estudios medio superiores y superiores de la UAN que muchas de las actividades las tomamos de ahí, también nos apegamos en las resoluciones del consejo y caso del POA, seguimos los lineamientos de la Unidad de Desarrollo Institucional que depende de rectoría; en caso de horarios, tenemos que estar siempre bajo los lineamientos de recursos humanos y de finanzas porque no se puede contratar nada más así a un docente, tiene que estar aprobado por finanzas y también en cuestiones administrativas y educativas estamos supereditados a lo que marque el sistema administrativo de calidad, tenemos un cierto, tenemos estándar, normas para cumplir en los aspectos académicos y administrativos, si por todos lados estamos auditados se podría decir y en lo educativo pues normas de la UAN, también el último año fuimos auditados por contraloría, en base a ciertos reglamentos que se encuentran en... también en los contratos colectivos de trabajo también hay ciertas normas que también tiene que respetar.</p> <p>¿Esa normatividad la conocen los subdirectores, de manera que puedan hacer uso de ella?</p> <p>Si tiene el acceso desde el reglamento de estudios medio superior y superiores, de hecho control escolar también, además usted entra a la página de la UAN y ahí hay un capítulo que dice normatividad y ahí se encuentra. No lo conoce quien no lo quiere conocer pero el que lo quiere conocer tiene el acceso a él.</p> <p>¿Hasta qué punto la normatividad es determinante para poder actuar, en su caso?</p> <p>En mi caso, bueno yo creo que es fundamental, si porque.</p>

Preguntas	Respuestas directivo S3- D
¿Cuál es su formación profesional de origen?	Licenciado en filosofía
¿Cuál es su último grado de estudios?	Licenciatura
¿Qué tipo de cursos ha recibido como parte de su formación continua?	Diplomado en orientación educativa Profórtems
¿Cuántos años lleva en su función como directivo en el plantel?	35 años de antigüedad, 5 años como director
¿De qué manera el conocimiento adquirido por la formación y la experiencia ha contribuido en su labor como directivo?	Administrar la institución ha servido la formación, la experiencia docente le ha permitido conocer y vivir la problemática
¿Qué significa o representa para usted realizar actividades como parte del equipo directivo?	Representa un reto, un trabajo para transformar a la institución
¿Qué es lo que lo motiva a realizar su trabajo?	Lo motiva la satisfacción que surge de realizar lo mejor posible el trabajo, cumplir con la responsabilidad, para proyectar acciones que mejoren las actividades de la institución
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de su trabajo?	Muy satisfecho de su trabajo, no al 100 del trabajo que se realiza, con un trabajo en equipo, tomando en cuenta al equipo directivo
¿Qué es lo que considera más importante al momento de tomar decisiones?	Lograr un beneficio para los representados, un beneficio académico para las personas, mejorar el servicio educativo
¿Cuándo existe algún problema ¿cómo lo resuelve? Por ejemplo: un maestro que no viene, algún problema con un estudiante, etc.	Hay que conseguir un recurso
¿Cuáles son sus funciones como directivo?	Administrar la institución, lograr las acciones que están encaminadas a las funciones sustantivas de la universidad que son docencia, investigación, difusión cultural
¿Qué actividades desempeña actualmente en el plantel en su función como directivo?, ¿Qué actividades realiza normalmente?	Actividades de administración gestión, como organización eventos deportivos; actividades que están encaminadas en el proceso enseñanza-aprendizaje
¿Cómo se designan las funciones?	Se encuentran estipuladas en el manual de funciones, el subdirector administrativo colabora como auxiliar, en representación del director
¿En qué se basa más para desarrollar esas actividades? (en la persona, en la experiencia, en las normas, en la planeación, en lo institucional)	Experiencia para administrar
¿Si existe alguna normatividad (ley orgánica, estatuto de gobierno)	
¿Cuáles son los objetivos a alcanzar en su práctica de gestión?	Lograr ofrecer un servicio académico educativo a quien lo solicite
Mantener disciplina, orden, servicios médicos, administrar a la institución, gestionar el crecimiento de la infraestructura.	
¿De qué depende para poder realizar sus actividades?	Depende del rector, de acuerdos del Consejo General Universitario
Si en sus manos estuviera cambiar algo en su lugar de trabajo ¿qué es lo que cambiaría y por	

qué?
Mejorar la calidad académica.
¿Cómo describiría usted su lugar de trabajo a una persona ajena que quisiera conocerla? Formador de alumnos, cumpliendo con los objetivos de la educación pública, como una alternativa de estudio para personas con una situación económicamente baja, para quienes requieren el servicio.
¿Cómo están planeadas las actividades que desarrolla? El subdirector de planeación se encarga de tener documento del Programa Operativo Anual, Plan Operativo Anual y un resumen de actividades de cada año escolar.
¿Hasta qué punto de las acciones que se desarrollan como parte de la gestión están normadas o están basadas en una normatividad todas las acciones que desarrolla? Se realizan dos reuniones de docentes por año En 1968 inicia la preparatoria

Preguntas	Respuestas directivo S4 SA-TV
¿Cuál es su formación profesional de origen? Licenciada en Psicología educativa Pasante en Contaduría Pública	
¿Cuál es su último grado de estudios? Licenciatura	
¿Qué tipo de cursos ha recibido como parte de su formación continua?	Varios diplomados sobre todo en el enfoque de las tutorías, la orientación vocacional, la orientación profesional, la orientación educativa en las materias o asignaturas que yo imparto, cursos sobre terapia en la aplicación en las tutorías Hay otro diplomado que hice en la Universidad Autónoma de Guadalajara en orientación educativa en psicoterapia breve
¿Cuántos años lleva en su función como directivo en el plantel?	5 años
¿De qué manera el conocimiento adquirido por la formación y la experiencia ha contribuido en su labor como directivo?	Toda la función o todo el desarrollo que yo he tenido como docente se me ha facilitado para hacer el trabajo directivo porque tengo 35 años de servicio, entonces como estoy enfocada a lo educativo la subdirección académica se dirige más o se enfoca más en lo que es el trabajo en lo académico pues, en planes, programas <i>Quiere decir que es muy compatible la trayectoria que ha tenido usted en cuanto a su formación y los cursos con lo que está desarrollando ahorita como trabajo directivo como parte del trabajo directivo</i>
¿Qué significa o representa para usted realizar actividades como parte del equipo directivo?	Bueno para mí representa una gran satisfacción sobre todo trabajar más de cerca con mis compañeros en apoyo a su planeación, a sus secuencias didácticas, en la dosificación de sus planes y programas y como aquí en la subdirección académica también se trabaja o se lleva a cabo el apoyo a los muchachos para la obtención de beca, también enfocamos mucho el trabajo hacia los chicos, el buscarle una beca para que no abandone sus estudios, que pueda salir adelante, la Secretaría de Educación Pública nos oferta a nosotros diferentes tipos de becas tanto a los de ingreso, a los de alto rendimiento, de permanencia, y también tiene para que el muchacho no deserte de la escuela un apoyo de una beca que se llama el no abandono y esa le ayuda para que él pueda solicitar las materias y es un aliciente y después el chico recupera todas sus materias puede aspirar a una beca de permanencia, entonces también trabajamos en el apoyo información para obtener becas oportunidades, trabajamos con los chicos esa es una gran satisfacción, de que no abandonen la escuela, de que se superen ellos, en que tengan un gran aliciente, es una gran satisfacción
¿Qué es lo que lo motiva a realizar su trabajo?	Pues, este, el acercamiento que tengo sobre todo con todos los jóvenes, estar a su lado apoyándolos y en cuanto al conocimiento y el avance de los programas académico de la escuela, que tenga una mejor calidad educativa
¿Qué es lo que considera más importante al momento de tomar decisiones?	¿Qué nivel de decisión tiene usted en su puesto?
	El director delega sobre mi ciertas responsabilidades en cuanto a lo educativo tanto a subdirectora de en la mañana como yo tenemos todo el apoyo y la confianza de que se manejen aquí la toma de decisiones es automática
	¿Qué hace o cómo actúa al momento de presentarse una problemática? No, por lo regular yo consulto con el director, me espero para consultar con él
	Cuando existe algún problema ¿cómo lo resuelve? <i>Por ejemplo: un maestro que no viene, algún problema con un estudiante, etc.</i> Yo sé cuáles son mis funciones y sé cómo puedo tomar las decisiones cuando el director no se encuentra, yo sé cuáles son mis funciones y claro que las puedo tomar las decisiones

<p>En cuanto al conocimiento de mis funciones es lo que debo que aplicar con mi sentido común, no me estoy saliendo de esos parámetros claro que tengo que tomar la decisión</p>
<p>¿Cuáles son sus funciones cómo directivo?</p> <p>En todo lo académico como yo ya te decía llevar a cabo las academias que funcionan como cuerpos colegiados de las diferentes materias o asignaturas que se llevan con el programa, hay que establecer un determinado tiempo esos cuerpos colegiados, primeramente establecerlos o constituirlos más bien para que funcionen durante todo el ciclo escolar, se revisan en cuerpo colegiado los programas, los planes se tiene que llevar durante el semestre, también se junta la academia para que se haga la planeación y la secuencia didáctica de su materia, entregaría aquí en la subdirección académica para llevar un control de sus clases a diario entonces eso nos corresponde</p> <p>Otra de las funciones que se derivan de aquí de la subdirección académica es función de la biblioteca, lo de becas, las academias sobre todo las academias y los planes y programas es en lo que estamos más enfocados</p> <p>¿Existe algún documento escrito que contemple las funciones, o las funciones las determina directamente el director?</p> <p>No lo hay se supone que hay un organigrama y en ese organigrama las funciones, sobre todo las más importantes que yo te nombre esas se establecen de ya hace mucho tiempo pero claro puede haber cambio según la decisión del director las becas pueden pasar a control escolar, pero lo establecido, es el trabajo académico.</p>
<p>¿Qué actividades desempeña actualmente en el plantel en su función como directivo?, ¿Qué actividades realiza normalmente?</p> <p>La docencia tengo grupos asignados</p>
<p>¿En qué se basa más para desarrollar esas actividades? (en la persona, en la experiencia, en las normas, en la planeación, en lo institucional.</p> <p>Claro que nos basamos en lo que se establece en los planes y programas que están en función del CGU, aprobados por acuerdo del CGU, el CGU es el que aprueba los planes y programas para que se lleven en forma uniforme en toda la universidad.</p>
<p>¿Quién promueve los cursos de actualización?</p> <p>Todas las unidades académicas preparatorias de la universidad dependemos de nos proponen o pedimos un curso de actualización</p> <p>En relación a las academias maestra ¿cada cuando hay reunión de academias?</p> <p>Él solicita su reunión de academia y entregamos citatorios para una academia que va a ver el martes.</p>
<p>¿Cuáles son los objetivos a alcanzar en su práctica de gestión?</p> <p>Pues sobre todo el principal objetivo es que se cumplan las secuencias didácticas, entonces ver si están funcionando a la hora de que ellos entregan su trabajo</p>
<p>¿De qué depende para poder realizar sus actividades?</p> <p>Yo creo que más que nada de las necesidades de la propia unidad académica, si, a veces de momento hay necesidad de alguna reunión, no a veces no es academia, de alguna asignatura o una unidad de aprendizaje pues se solicita el permiso de la subdirección administrativa sobre cualquier incidente, cualquier tema, o que vienen a ofertarle material didáctico algún curso o algún taller o que v tienen a ofertarle material didáctico</p>
<p>¿Cómo podría definir el ambiente de trabajo que se vive en el plantel?</p> <p>Costumbre o tradición de que los maestros se reúnan a platicar en cuestiones fuera de lo laboral</p> <p>Para mí es muy bueno pero no te puedo decir que como yo pienso van a pensar todos, hay unos que tienen sus inconformidades de acuerdo a sus necesidades sino más que nada en lo personal al menos el que yo tengo con mis compañeros para mí es muy bueno</p>
<p>Si en sus manos estuviera cambiar algo en su lugar de trabajo ¿qué es lo que cambiaría y por qué?</p> <p>En cuanto a la infraestructura, nos hacen falta dos edificios, que están entre que sí, que ya</p>

mero y nomas no, si tu vez la diferencia que hay entre unos edificios u otros es mucha, para mi me gustará que esos dos edificios estuvieran construidos esos dos edificios, esa sería una necesidad para mi primordial, y otra que en cuanto a la mejor no estamos fallando aqui en la unidad académica sino a nivel universidad que faltaran a la mejor menos los maestros y trabajadores como no hay ninguna penalización a veces la disciplina se relaja, es que por faltar entonces a veces como que la disciplina se relaja tuve esa necesidad o bueno es que tuve permiso para todos en general

¿Cómo describiría usted su lugar de trabajo a una persona ajena que quisiera conocerla?

Pues por ejemplo simplemente yo creo que nosotros nos representamos por la demanda de alumnos que tenemos cada año para el ingreso, si nosotros tenemos gran demanda entonces yo pienso que la aceptación de la sociedad de la misma sociedad te satisface y te enorgullece porque estamos representando una opción que tenemos calidad

¿Cómo están planeadas las actividades que desarrolla?

Pues se van planeando de acuerdo ya a las fechas establecidas; por ejemplo iniciando el semestre con un curso de actualización, el curso de inducción para los alumnos se tiene que entregar todas sus programaciones, mes a mes llevamos las reuniones de cuerpos colegiados que son las academias luego la primera semana de cada mes la asistencia de las becas d oportunidades, cada mes, los primeros nueve días a de cada mes y luego la segunda quincena llamar a los alumnos para su beca no abandono y luego hay otro mes en el que se tienen que entregar las becas que se dieron ,es de febrero tenemos que hacer la validación de las becas, de los chicos que tienen becas oportunidades eso me había faltado decirte, por ejemplo hoy se fueron al concurso del tecnológico de matemáticas, física y química , el concurso de escoltas, el concurso Juan Escutia el de oratoria, el concurso de conocimiento que convoca la Secretaria de Jeducación Media superior a todas las academias entonces hay que trabajar desde marzo con los muchachos para darles asesorías en el mes de marzo abril tenemos la aplicación del examen enlace, cada dos años tenemos el examen Pisa. Ya tenemos establecidos el trabajo, un calendario

¿Qué opinión tiene de la manera en que se organiza la escuela?

Pues yo creo que está muy bien organizada, porque son muchas actividades que se realizan sobre todo con la gran cantidad de alumnos que tenemos en el turno matutino y en el turno vespertino son 15 primeros, 15 segundos y 9 terceros o que tenemos nombramiento como directivo pues funcionamos muy bien para poder cubrir todas las necesidades, porque tú sabes que al tener este número

Tenemos, como ciento ochenta y tantos maestros pero si somos ciento, bueno hay de dos tipos de docentes los que están de base u los que ya están de contrato pero somos como 145 son más o menos

Preguntas	Respuestas directivo S5 SA-TM
¿Cuál es su formación profesional de origen?	Médico cirujano
¿Cuál es su último grado de estudios?	1 año de maestría en salud pública
¿Qué tipo de cursos ha recibido como parte de su formación continua?	Diplomados en tutorías y de competencias
¿Cuántos años lleva en su función como directivo en el plantel?	1 año y medio de subdirección 6 años de antigüedad
¿De qué manera el conocimiento adquirido por la formación y la experiencia ha contribuido en su labor como directivo?	La docencia ha ayudado a mejorar la relación afectiva con el estudiante y en relación con las competencias ha ayudado a saber guiar al alumno a la aplicación de sus conocimientos, no solo teoría, repetición sino la aplicación a la vida. Ha aceptado que es algo que le gusta y las materias que imparte están relacionadas con su formación
En relación a su trabajo como subdirección se tiene apenas un año y medio he aprendido muchas cosas	
¿Qué significa o representa para usted realizar actividades como parte del equipo directivo?	Primeramente el compromiso que yo adquirí y la responsabilidad de poder sacar el trabajo, de poder hacer las cosas de la mejor manera, representa como un reto para mí también superarme y continuar y poder darme cuenta que esto es a base de esfuerzo, de trabajo, no va llegar así nomás porque creo merecerlo, verdad, sino que es cuestión de trabajar, de esforzarnos todavía
¿Qué es lo que lo motiva a realizar su trabajo?	Bueno, cuando a mí me invitan a trabajar aquí una de las cosas que yo pensé, de las cosas que yo sentí como motivación era de poder hacer algo productivo para la institución en beneficio lógico de los estudiantes, entonces yo todo lo que pueda aportar y lo que se me permita hacer es que lo voy hacer, entonces eso me motiva, la superación, el avance en la educación
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de su trabajo?	Pues ahorita me siento muy bien, pero como le digo llevo muy poco tiempo quizá yo siento que me falta muchísimo más por aprender pero hasta ahora me siento más satisfecho
¿Qué es lo que considera más importante al momento de tomar decisiones?	Bueno voy a ponerle un ejemplo, yo manejo los chicos que tienen beca de oportunidades, la subdirectora de la tarde las becas de Prodem, de la SEP, entonces los chicos de oportunidades tienen la obligación de venir y reportarse cada mes que ellos están asistiendo a clases para que su beca no les sea suspendida entonces ellos, por ejemplo, como todo, de repente no vienen. Se les informa, incluso desde que inicia el periodo escolar se les informa, y hay quienes no lo hacen nosotros hacemos un reporte cada bimestre a oportunidades a la SEP, los alumnos a los tres, cuatro meses vienen porque no les llegó su pago, ellos quieren que les resolvamos en ese momento, es algo que no se debe hacer, entonces nosotros hacemos que se concienticen sobre esa responsabilidad, entonces no puedo decirte en ese rato, le voy a poner asistencia aunque no vengas aunque yo ya sé que siempre estás en clase, tengo que tomar la decisión de concientizar al niño de ser responsable, de cumplir con la parte que a él le toca.
Y en relación a los maestros pues finalmente allá se toman las decisiones	
¿Qué nivel de decisión tiene usted en su puesto?	Bueno en su mayoría sí, hay algunas actividades que se reciben aquí decisiones académicas o relación a las academias hay decisiones que se toman aquí en la subdirección y hay cuestiones en las que a veces son internas o solicitudes que vienen de fuera y finalmente el que toma la decisión es el director aunque en ocasiones en las que vienen aquí a solicitarlas yo tengo que informar al director para que él vea los trámites correspondientes y ya él toma las decisiones, algunas sí se pueden aquí en la gran mayoría tiene que ser con el director
Cuando existe algún problema ¿cómo lo resuelve? Por ejemplo: un maestro que no viene, algún problema con un estudiante, etc.	En cuestiones de los maestros lo maneja más recursos humanos y la dirección, en cuestiones de alumnos pues sí influimos nosotros pero igual le dejamos el criterio a los maestros encargados de grupo y los maestros encargados del área de orientación que ellos funjan como, podrían ser sus tutores, pero si tenemos el conocimiento de así y lo derivamos en este caso al departamento de becas educativas
¿Qué actividades desempeña actualmente en el plantel en su función como directivo?, ¿Qué actividades realiza normalmente?	

Como docente estoy con los terceros trabajando con el área de la salud y como subdirección académica pues aquí los asuntos de la subdirección propiamente.

Son las reuniones de academia, el hecho de convocar para ponernos de acuerdo en cuestiones de planeación del semestre, de bibliografía que se va llevar y durante el semestre situaciones que se presenten como no sé, algún avance, algún reunión para ver cómo va trabajando la academia, de igual manera nosotros aquí llevamos la entrega de las fichas de nuevo ingreso cada año y también llevamos los programas de becas de oportunidades y las becas Probem que se les otorga la SEP a los alumnos, eso es básicamente lo que trabajamos

¿En qué se basa más para desarrollar esas actividades? (en la persona, en la experiencia, en las normas, en la planeación, en lo institucional)

Bueno, como mi experiencia no es tanta este, no podría decirle mucho así como que, pero bueno, bueno, a mí me agrada mucho el poder servir a los demás, de poder contribuir de la mejor manera, de repente yo recuerdo cuando a mí me llamaron y yo, que voy hacer ahí, no sé nada, fui aprendiendo y yo sé que quizá me falta muchísimo por aprender y luego de acuerdo a mi antigüedad y entonces y está qué, tan pronto, si de repente si me sentí así como que, pero a mí si me gusta trabajar y me gusta trabajar como debe de ser para tener un producto bueno, entonces si me siento así como con muchos deseos de poder ayudar y servir a los demás y de hecho siempre he estado a la disposición, de lo que yo pueda hacer dentro de mis posibilidades, claro que no quiero ser la heroína o algo así.

¿En qué se basa para desarrollar sus funciones?

Si nosotros tenemos un formato donde viene en todos los puntos, bien descriptas cada una de las funciones que nosotros tenemos que realizar.

Bueno primeramente yo vi, las funciones me las dijo desde un inicio el director, las cosas que yo iba a llevar a cabo aquí y luego este leí el reglamento que hay o el documento que le estoy mencionando y en base a eso y vaya, no precisamente me voy a, me limito a eso, si hay alguna actividad o algo que requiera la dirección y me lo solicite de igual manera lo llevo a cabo

También en aquí se ven cuestiones de realización de servicio social a los estudiantes que lo solicitan, alguna conferencia o plática que quieren hacer, o cuestiones de este de nuevo ingreso, vienen, acuden a la escuela también para ver si tienen espacio de promoción para los alumnos, por ejemplo ayer acaba de venir una señorita de INEA a solicitar el apoyo por parte de los alumnos que tienen oportunidades, a ver si quieren participar en un proyecto en relación a la alfabetización, no son de todos los días pero aquí se presentan.

Todas estas cosas que se solicitan finalmente las decide el director porque él tiene que dar un informe a Educación Media Superior, tiene que informar, tenemos esto o para los maestros, a ver media superior, autorizas y ya ellos determinan, verdad.

¿Cómo se llama maestra el documento?

Bueno, nosotros tenemos aquí elaboradas, la verdad no le sabría decir como tiene un título valla, pero si tiene así como funciones de la subdirección académica y ahí vienen desglosadas cada una de las funciones, es un documento interno

¿Qué es lo que considera más importante en su trabajo?

Si estás aquí tienes que saber cumplir metas, trabajar en equipo para poder hacerlo porque solo pues no puedes hacerlo, de igualmente contar con lo que se nos solicita porque de igual manera tenemos un jefe u hay que estar sujeto a las órdenes del jefe, situaciones que se cambian, a veces que no puedes decidir tu porque no es de esa manera, pero claro que no le limitan a opinar o decir, de esa manera en que piensas o lo que tú puedes proponer pero finalmente son decisiones de ellos

¿Cuáles son los objetivos a alcanzar en su práctica de gestión?

Los objetivos dependen de las actividades que realizamos, por ejemplo acabamos de realizar el proceso de entrega de fichas a los de nuevo ingreso, entonces aquí tuvimos un periodo de marzo, no recuerdo exactamente el periodo pero hasta el 9 de mayo estuvo abierto el periodo y o sea, superamos las expectativas en relación a las solicitudes que se hicieron, es por ejemplo uno de los objetivos, ahora a darle continuidad porque viene el examen de nuevo ingreso, después resultados, selección de los alumnos, formación de los grupos, entonces hay que cumplir con todos los objetivos, aquí las academias también trabajan de manera por academias y ahorita se está intentando que se trabaje de manera conjunta, no solamente al momento de la planeación sino también al momento de llevar un orden y al mismo ritmo los integrantes de la academia, ir viendo más o menos los mismos temas, llevar una secuencia, vaya, entonces siempre tratamos de darle seguimiento a las cosas. Igual a los problemas que se presenten también

¿Cómo podría definir el ambiente de trabajo que se vive en el plantel?

Costumbre o tradición de que los maestros se reúnan a platicar en cuestiones fuera de lo laboral

<p>Pues excelente, tenemos un buen equipo de trabajo.</p> <p>Si en sus manos estuviera cambiar algo en su lugar de trabajo ¿qué es lo que cambiaría y por qué?</p> <p>No sé, yo siento que sería un poquito de concientizar a los maestros, que cumplieran con su responsabilidad como debiera de ser. Una de las cosas que si me hace como sentir mal es el hecho de venir, o sea, de ver personas que vienen a trabajar, supuestamente a eso vienes a trabajar y que no cumplan con sus funciones como debe ser, el hecho de ser docente es algo que tu ames, que tú quieras, que lo disfrutes, no que vengas por cumplir o porque sabes que tienes que venir para que te puedan pagar, que lo hagan por amor, por deseo, claro, esto va ir aunado al pago, eso ya lo sabemos, pero que tú lo hagas con esa responsabilidad, esas ganas de poder dejar en el alumno algo de lo que tú sabes</p> <p>¿Cómo describiría usted su lugar de trabajo a una persona ajena que quisiera conocerla?</p> <p>Bueno pues yo le diría, a mí me encanta mi lugar de trabajo, yo lo disfruto aunque a veces tenemos carencias, es cierto, verdad, no tenemos por ejemplo, cañones suficientes para poder dar una clase bien, como debe de ser, no contamos con la lap, la tenemos que comprar nosotros, las aulas de repente yo quisiera que tuvieran las condiciones necesarias, que tuvieran aire, que tuvieran cortinas para que yo pudiera dar la clase y pudiera proyectar de manera correcta, pero yo disfruto el lugar y me adapto a las condiciones en las que estoy, lo que yo pueda aportar lo hago, pero son unas horas que yo disfruto, me gusta estar en el aula, me gusta estar bien y me gusta disfrutar a mis compañeros, a mis amigos, a todo el personal</p> <p>¿Usted cree que eso influye en su trabajo, en su manera de trabajar?</p> <p>Pues yo considero que sí, si la gente ve que tú tienes las ganas, el deseo de trabajar, el deseo de ver por tu institución que te esfuerzas, yo creo que las personas encargadas en relación a eso si lo toman en cuenta verdad, si se fijan, no nada más se pueden fijar en el que no cumple o en el que no le gusta o en el que viene a fuerza y yo creo que si repercute</p> <p>¿Cómo están planeadas las actividades que desarrolla?</p> <p>Las de la subdirección, bueno nosotros ya tenemos así como, van basadas en relación a los tiempos y calendarios que maneja en este caso educación media superior, a lo que ellos nos marcan, a calendarios, a tiempos porque no podemos abrir el proceso de fichas si ellos no nos dan la pauta para hacerlo, necesitamos meternos al sistema si ellos no lo tienen abierto, entonces es en base a lo que allá nos informan</p> <p>¿Participa en algún proceso de planeación? ¿Cuál es?</p> <p>Bueno, colabro, por ejemplo el encargado del POA es el maestro Oscar, pero sí colaboro en relación al material que nosotros necesitamos, Las necesidades que nosotros tenemos, si es colaboración, pero directamente llenar un instrumento no se trabaja</p> <p>¿Cree que las necesidades de la Institución repercuten en las acciones que emprende?</p> <p>Yo considero que si pues a quien no le gustaría tener una institución bien equipada y que todo mundo estuviera feliz, contar con todo y yo considero que si repercute, hay que estar como insistiendo, nada más que menos en relación, bueno no es gestión mía, es gestión de allá de dirección, pero con lo que nos dejaron a medias aquí con el edificio que estamos parados ya tenemos yo creo que más del año parados, pero se suponía que ellos tenían una fecha para acabar con eso, después nos dijeron otra fecha y así nos han tenido y son condiciones no digo que se va a caer el edificio donde está la dirección pero si es un riesgo que se corre y que son edificios viejos que ya deben de ser derrumbados para que se edifiquen otros</p> <p>¿Qué opinión tiene de la manera en que se organiza la escuela?</p> <p>Pues yo considero que es la manera correcta, las jerarquías que hay pues están bien, finalmente pues los consensos que se hacen en relación a tomar una decisión pues yo considero que son los adecuados</p> <p>¿Considera que son suficientes las acciones que se están implementando?</p> <p>Yo creo que no es suficiente la comentaba yo de la apta de los maestros por dar lo que deben de dar, también considero que debe de ser, debe tener un estímulo el maestro para que sea motivado y que pueda trabajar de la manera adecuada, también creo que nos falta estar siendo actualizados, recibiendo cursos, diplomados, algo que nos mantenga, no digo que no lo hacen los maestros de manera particular, pero si este podríamos ser motivados por parte de la UAN el hecho de recibir algún tipo de cursos, algún tipo de, algo que nos ayude a continuar preparándonos para mejorar en cuestiones académicas. Nosotros ya ve que somos como en su gran mayoría, si no es que todos, egresados o fuimos formados no para ser docentes entonces eso lo hemos ido aprendiendo con la práctica o quizás unos tomando unos cursos, entonces una de las cosas que casi siempre piden los maestros es cursos relacionados con la pedagogía que yo creo que mucho bien nos haría</p>
--

Preguntas	Respuestas directivo S6-JCE TV
¿Cuál es su formación profesional de origen? Licenciado en Ciencias de la Educación	
¿Cuál es su último grado de estudios? Hice una Especialidad en Educación y posteriormente hice la Maestría en Educación, igualmente tengo una Licenciatura en Biología	
¿Qué tipo de cursos ha recibido como parte de su formación continua? Cursos de actualización pedagógica, didáctica, psicología educativa, o psicología del adolescente debido al trabajo que desempeño con adolescentes o estudiantes de la educación media.	
¿Cuántos años lleva en su función como director en el plantel? 20 años	
¿De qué manera el conocimiento adquirido por la formación y la experiencia ha contribuido en su labor como directivo? Si ha sido importante y ha influido porque una de las líneas de formación es precisamente la parte de la administración escolar, de ahí que pues si hay cierta influencia y un conocimiento previo de cómo hacer las cosas dentro de la administración escolar.	
¿Considera que aparte del conocimiento la experiencia ha sido importante para desarrollar su práctica? Desde luego porque conforme se van adquiriendo nuevas experiencias en el campo laboral, también se van adquiriendo estrategias distintas para poder abordar la problemática que se vive dentro del ámbito de la escuela.	
¿Qué significa o representa para usted realizar actividades como parte del equipo directivo? Significa por una parte cumplir con un aspecto de tipo normativo y por otra parte el poder tener de alguna manera eficaz y al corriente los datos del registro escolar de la trayectoria de cada uno de los estudiantes.	
¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de su trabajo? Bueno en cuanto a satisfacción tiende a ser obviamente para mí es alta dado que pues no solamente se trata de algo como hace un momento lo habla mencionado, de tener al día el registro de las calificaciones sino más bien tiene que ver también con el tratar de que el estudiante en su trayectoria o permanencia dentro de la escuela sea lo más este, podríamos decir, lo más tranquila o lo más segura posible para el mismo para mí si tiene un significado sobre todo de satisfacción porque en la medida que el estudiante se sienta protegido o se sienta seguro en el lugar en donde está pues también su nivel de aprovechamiento, de rendimiento escolar pues tiende a ser más alto, es darle certeza más que nada de su situación dentro de la escuela	
¿Qué es lo que considera más importante al momento de tomar decisiones? Bueno para mí este, por una parte es el factor tiempo, si hablamos de tiempo es el ajuste del calendario escolar y más que del ajuste el respetar los días asignados para de ahí considerar alguna calendarización tanto para la parte que corresponde a los exámenes como también la parte que corresponde al cumplimiento del programa, eso sería por una parte, a otra sería el poder realizar o que se realizara más bien una normalidad este para el nivel medio porque tengo entendido que la normalidad es la de la propia universidad y obviamente que las condiciones de las escuelas superiores pues no son iguales a las condiciones de las preparatorias, entonces mi opinión es que si se adopte de una normalidad para el nivel medio superior, este no existe una planeación este, de conjunto entre las diferentes, podríamos decir, de los diferentes departamentos dentro de la misma escuela y finalmente pues si podríamos decir que finalmente se cae en esa situación de trabajar acciones aisladas y que pues definitivamente no tienen mucho que ver ni con la planeación ni con la gestión porque finalmente esto se pierde verdad	
¿Cuáles son sus funciones como directivo? Bueno este, además de realizar las acciones de control escolar pues también están el atender grupos, como profesor de grupo y este, además de vigilar el control del registro de las calificaciones pues también está la realización de las estadísticas del plantel que esas otra de las acciones que se realizan	
¿Cuáles son los objetivos a alcanzar en su práctica de gestión? Para el caso de un jefe de control escolar las acciones van dirigidas hacia tener al día lo que es el registro y el estatus o la situación escolar de cada uno de los estudiantes, entre otras cosas ver asuntos relacionados con el manejo de las becas o bien situaciones que tiene que ver con aspectos psicológicos de los estudiantes, ya que en el caso del control escolar pues además del registro de calificación pues hay otros factores que tienen que ver con ello y en ocasiones pues es necesario dar ese tipo de atención o ese nivel de atención.	
¿Cómo podría definir el ambiente, el clima de trabajo que se vive en el plantel? Bueno el clima laboral es de cordialidad aun cuando es muy marcada la presencia de grupos dentro del	

mismo personal docente que no coinciden con la administración o que no coinciden con la sección sindical o que no coinciden simplemente con otros profesores, o sea en cuanto a clima general laboral a mí me parece que es cordial, pero no por eso se deja pues de apreciar esas cuestiones que yo mencionaba hace un momento, más sin embargo, cuando se trata de, por ejemplo, festejos ahí se nota muy claro quiénes asisten y quiénes no asisten y bueno creo que eso es parte también de la propia dinámica social, no nada más de la prepa sino del resto de la sociedad en general

¿De qué manera influyen las costumbres que se dan en el plantel en relación con las acciones que usted emprende?

Pues tiene que ver definitivamente y este podemos decir que si hay una cierta influencia debido a que hay una costumbre muy arraigada en cuanto lo que mencione hace un momento de que si ya se pasaron los periodos de recuperación por gestión de la organización estudiantil ante la autoridad nos vemos luego en la disyuntiva de tener que realizar nuevamente otro procedimiento de recuperación emergente, esto nos atrasa todo lo que viene siendo el proceso de registro y de entrega del control escolar ante el departamento de control escolar central y obviamente que esto también nos atrasa en cuanto a tiempos porque implica el recolectar nuevamente las listas de control, el registrarlas en el sistema u obviamente enviarlas al control escolar pero también llevar luego el comprobante que viene siendo la lista que el maestro entrega con su puño y firma para llevarlos al archivo, entonces pues si hay una influencia podríamos decir desde mi punto de vista negativo porque esto, este, esto lejos de eficientar el control escolar lo atrasa y también este como práctica de gestión pues a mí me parece que no es correcto

¿Qué opinión tiene de la manera en que se organiza la escuela?

En el caso de la organización de la prepa tiene dos subdirecciones que viene siendo una subdirección académica y una administrativa, en este caso, la subdirección académica no tiene mucha actividad debido a que no existe una cultura en cuanto a la realización de las academias, dentro de la prepa funcionan de una manera muy light, nada más para cumplir, cuando la Secretaría de Educación Media solicita algún dato requieren de que se diga que están haciendo academias, las hacen, se convocan y se hacen, pero en la prepa existe otro fenómeno que es una escuela muy grande con una planta docente muy grande y que tiene maestros tanto en el turno de la mañana como en el turno de la tarde y existen una dependencia por parte de la autoridad general de querer que la prepa la manejen en el turno de la mañana, entonces si un profe de la academia de biología lo convocan en la mañana, el profe no va, o viceversa, ¿por qué? Porque también entendemos que son profesores que tienen dos empleos, y que tiene que hacerlo de esa manera para poder sobrevivir no viven directamente de lo que ganan ahí, entonces, tienen dos subdirectores académicos, el administrativo nada más se limita a trabajar con los profesores, entregar documentación oficial y en algunos casos entregar justificantes a los estudiantes y hasta ahí, se acabó el asunto, y bueno este ahora a partir de tres años a la fecha crearon una nueva subdirección que es la subdirección de planeación y pues desafortunadamente yo no sé qué haga esa subdirección porque no hay una verdadera planeación hacia el interior de la escuela, de repente parecería que todo está muy desarticulado y buen, hay otra cuestión también, este, las escuelas preparatorias ahora volviendo al caso del control escolar, dentro del control escolar tienen por ejemplo, tienen un psicólogo, tienen un pedagogo, tienen un orientador vocacional y la prepa con su forma de organización tradicional pues no tiene esos servicios a la comunidad estudiantil, inclusive, ni siquiera funciona una coordinación de tutorías hacia el interior de la prepa que es otra cuestión que hay que mencionar, porque de acuerdo a la reforma integral de la educación media superior, se señala que la tutoría representa en este caso el nuevo perfil docente del maestro de la educación media, aun sin embargo ahí no existe y por lo tanto mucho de la deserción escolar se debe a que son problemas que no se están detectando de una manera oportuna y aparte pues porque no existe el personal de apoyo para esas áreas, entonces pues esa es otra cuestión que se tendría que señalar, la forma tan tradicional de la administración hacia el interior de las prepas.

Para que quede un poco más claro y no dejar a interpretación mía, ¿cómo podríamos definir la cuestión tradicional en cuanto a la operación de la escuela?

Tradicional en cuanto a que si revisamos nosotros la evolución histórica del nivel medio superior, de la UAN, nos vamos a encontrar con que el tipo de o los puestos administrativos que hay hacia el interior de la prepa en la actualidad son los mismos que existieron cuando se originó la preparatoria, por ejemplo dentro de la universidad y obviamente estamos hablando de más de, en el caso por ejemplo de las prepas de la UAN estamos hablando prácticamente de muchísimo tiempo, este, y pues la sociedad como declamos hace un momento pues ya es otra, los estudiantes son otros, los problemas son otros y los niveles de atención y de gestión que se deben de realizar deben de ser diferentes acordes a la sociedad actual y acordes a la problemática actual de los estudiantes. Una opinión muy particular es que está totalmente obsoleta. Por ejemplo, para mí los subdirectores académicos son figuras decorativas nada más y pues los subdirectores administrativos es lamentable pero de repente andan como prefectos.

<p>correteando estudiantes cuando sus funciones tienen que ser otras definitivamente</p> <p>¿Se sistematizan reuniones de academia, reuniones en general para todos los maestros?</p> <p>¿Qué tan frecuente, quién convoca?</p> <p>Bueno normalmente las reuniones pueden ser de dos tipos: las que convoca la dirección o las convocadas por la sección sindical. Las de sección sindical generalmente solamente son convocadas cuando es necesario hacer un cambio en el sindicato o de comité y en cuanto a las de academia no están sistematizadas, de repente somos convocados pero todo está en función en este caso de que Secretaría de Educación Media que requiera algún dato y entonces nos llaman, pero normalmente no están sistematizadas, que podamos decir, cinco reuniones por año, pues no</p> <p>Siempre es a través de una circular y va firmada por el director y el subdirector académico</p> <p>¿En qué medida las acciones que desarrolla están encaminadas a ser rutinarias, o son acciones que tiene que cubrir día con día como parte de las contingencias que se pudieran dar en la escuela?</p> <p>Bueno, se podría decir que son ambas, si pensamos en acciones rutinarias tanto las actividades para el registro de las calificaciones de fin de curso y también el registro de las calificaciones de los exámenes de recuperación ya sea de primera, segunda u otras oportunidades que pudieran surgir, en ocasiones es necesario mencionar que aun cuando el departamento escolar central emite un calendario en donde se establecen los periodos de recuperación, suele suceder que por cuestiones de tipo de negociaciones entre la organización estudiantil y las autoridades surgen otras opciones de recuperación y pues obviamente esto ya no tiene nada que ver ni con el aspecto de la planeación ni tampoco con la gestión que en un momento dado se tenga que realizar en cuanto a llevar oportunamente calificaciones al control escolar central</p> <p>¿Cuáles serían las prioridades institucionales en las que tendría que estar contemplando su labor? Pues definitivamente la elaboración de una normatividad y obviamente llevarla ante los órganos que determinan las propuestas pues para que estas se lleven de alguna manera efectiva y planeada</p> <p>¿Hasta qué punto de las acciones que se desarrollan como parte de la gestión están normadas o están basadas en una normatividad todas las acciones que desarrolla?</p> <p>Bueno en el caso del control escolar dentro de la educación media superior de la UAN están plasmados en el reglamento de general de escuelas preparatorias en la parte que corresponde al control escolar y al registro de calificaciones de los estudiantes, entonces si existe una normatividad, pero tiende a ser una normatividad demasiado general, no particularizada en este caso a la situación de cada escuela en particular, recordemos que son 14 preparatorias en la UAN y evidentemente que los problemática de la prepa 1 pues no es igual a de la prepa de San Blas o a la de la sierra, por ejemplo.</p> <p>¿Qué significa gestionar?</p> <p>¿Para usted que significa gestionar?</p> <p>Para mí significa el realizar trámites o el realizar acciones en beneficio de algún área de la administración escolar en particular.</p> <p>¿Cómo podría definir su práctica de gestión, si es una gestión aislada o si es una gestión colaborativa, un proceso conjunto?</p> <p>Bueno creo que si tiene algo un poco de todo no, aun cuando hay una situación de creo yo, de este, no definida en cuanto a la normatividad porque este tiende a ser la cuestión normativa tiende a ser muy general, muy genérica aun sin embargo pues si existen algunas cuestiones de colaboración, por ejemplo en el caso del control escolar con el profesor que entrega de manera oportuna sus calificaciones, el estar al pendiente de la calendarización que tiene el control escolar central para lo que viene siendo los exámenes extraordinarios, los exámenes a título de suficiencia, los extraordinarios o los de primera, segunda o tercera recuperación como ahora se denominan pero que en esencia pues son exactamente lo mismo y este de alguna forma pues si hay ciertas acciones aun cuando la planeación del nivel medio superior, me atrevo a decirlo tiende a ser muy incipiente, ya que este no se parte de un programa o de un plan general, este para luego llevarlo con fechas y tiempos predeterminados sino que más bien siempre está a la disposición de los ajustes de calendario, de los puentes o de las diversas actividades que en un momento dado pues no están debidamente planeadas</p>
--

c) Guías de observación

Sujeto	Subdirector 1
Tipo de acción o actividad que se observa	Trabajo diario
Acciones que desarrolla	<p>Autorización de pases de salida, documentos escolares (estudiantes, personal, requerimientos de información, peticiones, solicitudes, firma de documentos oficiales (pases de salida a estudiantes o administrativos, justificantes, documentos de control escolar), necesidades del plantel, funciones administrativas (apoyo en abrir puertas, entregar llaves, atención al público en general, padres de familia, etc.), información sobre asistencia de docentes, atención a problemas cotidianos de los estudiantes. Expedir citatorios para estudiantes y padres de familia.</p>
Observaciones actividad	<p>La relación con los docentes, estudiantes y personal directivo: Ambiente de relaciones humanas, de cordialidad, en la medida de lo posible trata de conocer a los estudiantes y relacionarse con los compañeros directivos y docentes.</p> <p>Comunicación: Limitada al desarrollo de sus actividades cotidianas. Formal en el sentido de desarrollar el trabajo. Impersonal en ocasiones o ciertas circunstancias con los estudiantes que es con quien se relaciona la mayoría del tiempo.</p> <p>Ambiente en el que desarrolla sus acciones: prefiere realizar sus acciones en un espacio al aire libre, alterno a su oficina para atender las solicitudes.</p> <p>Por ausencia del director cumple la función de director en cierto grado (ámbito administrativo)</p> <p>Esta informado de la situación de la mayoría de los docentes, se preocupa por la situación de los estudiantes,</p> <p>Por órdenes de la dirección se encarga de la vigilancia de entrada y salida de estudiantes</p> <p>Da el seguimiento de los estudiantes con problemas de conducta y reprobación.</p>

Sujeto	Subdirector 2
Tipo de acción o actividad que se observa	Trabajo diario
Acciones que desarrolla	Realiza la planeación de cargas horarias de docentes, planeación institucional, realiza gestiones y diligencias de la escuela en otras instancias de la misma universidad, tiene horas docentes frente a grupo.
Observaciones actividad	<p>La relación con los docentes, estudiantes y personal directivo: Ambiente de cordialidad, tiene vinculación con todos los docentes y se identifica que hay interrelación con estudiantes también.</p> <p>Comunicación: Con todo el personal que labora en la institución. Impersonal en ocasiones, pero la mayoría de las veces es formal. No se identifica mucha relación ni comunicación con el resto de los directivos.</p> <p>Ambiente en el que desarrolla sus acciones: En el interior de la institución se percibe que procura propiciar un buen ambiente de trabajo tanto con el personal directo a su cargo como con los docentes y estudiantes.</p> <p>Con las acciones que realiza procura en la medida de lo posible el apoyo a los estudiantes, pero sobre todo mantener la tranquilidad y evitar conflictos tanto con el personal como con los estudiantes.</p>

Sujeto	Subdirector 2
Tipo de acción o actividad que se observa	Trabajo diario
Acciones que desarrolla	Realiza la planeación de cargas horarias de docentes, planeación institucional, realiza gestiones y diligencias de la escuela en otras instancias de la misma universidad, tiene horas docentes frente a grupo.
Observaciones actividad	<p>La relación con los docentes, estudiantes y personal directivo: Ambiente de cordialidad, tiene vinculación con todos los docentes y se identifica que hay interrelación con estudiantes también.</p> <p>Comunicación: Con todo el personal que labora en la institución. Impersonal en ocasiones, pero la mayoría de las veces es formal. No se identifica mucha relación ni comunicación con el resto de los directivos.</p> <p>Ambiente en el que desarrolla sus acciones: En el interior de la institución se percibe que procura propiciar un buen ambiente de trabajo tanto con el personal directo a su cargo como con los docentes y estudiantes.</p> <p>Con las acciones que realiza procura en la medida de lo posible el apoyo a los estudiantes, pero sobre todo mantener la tranquilidad y evitar conflictos tanto con el personal como con los estudiantes.</p>