

29 No 167



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRA-
MIENTA PARA OPTIMIZAR EL MANEJO DE LOS
RECURSOS DE LAS ESCUELAS NORMALES DEL PAIS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :**

JOSE LUIS LARA DIAZ

Director del Seminario: L.A. Carlos Reza Trocino

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E .

INTRODUCCION Y PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA E HIPOTESIS A RESOLVER.

1. ANTECEDENTES DE LA EDUCACION NORMAL.
2. DIFERENTES SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
IMPERANTES EN LAS ESCUELAS NORMALES.
 - a) ESCUELAS NORMALES RURALES
 - b) ESCUELAS NORMALES URBANAS.
 - c) CENTROS REGIONALES DE EDUCACION NORMAL
 - d) ESCUELAS NORMALES EXPERIMENTALES.
3. TEORIAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.
4. REALIZACION DE LA INVESTIGACION.
5. CONCLUSIONES.
6. MEDIDAS DE SOLUCION.

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N

Los Planteles de Educación Normal Básica, proporcionan servicios sistematizados para la formación de Profesores de Educación Preescolar y -- Primaria, basándose en normas, lineamientos y criterios, que se generen en la Dirección General de Educación Normal, organismo dependiente de la Secretaría de Educación Pública; ante esta situación las instituciones educativas normalistas adquieren una responsabilidad directa -- que el Estado les confiere, esto las obliga a optimizar sus recursos --, efectuando acciones lo más eficientemente posible logrando los objetivos educativos para lo que fueron creadas. La Educación, que aparece junto al hombre, primero en forma espontánea y después en forma sistemática, en el devenir del tiempo ha ido cambiando para ajustarse a la época que le corresponde vivir, por lo tanto en la actualidad debe presentar abierta comunión en sus cambios como factor social que es con -- las necesidades inmediatas que marca y exige nuestro tiempo.

Los cambios deben operarse con sindéresis; ni desprecio absoluto por -- el pasado, ni fervor fanático por lo novedoso. En muchas ocasiones ha sucedido que se ordenan transformaciones con olvido a lo existente, -- ocasionando trastornos y obstruyendo el paso al verdadero progreso.

Los cambios deben ser sensatos y moderados para que las acciones que -- los originan no surjan de la improvisación o empirismo de la persona o personas que tengan que promoverlos en las escuelas, sino que por el --

contrario sean fundamentados y efectuados con técnicas administrativas adecuadas que hayan sido ya probadas con éxito, que permitan establecer una dinámica de trabajo en función de elevar la calidad académica de los alumnos que egresan de ellas sin transgredir los efectos positivos de la racionalización y manejo preciso de sus recursos (Humanos, Materiales y Técnicos.)

En este sentido toda empresa deberá de optimizar en su utilización la serie de recursos con que ésta cuente, aunque la cantidad de los mismos no sea la requerida, tendrán que conjugarse una serie de técnicas junto con sus elementos y recursos para sacar el mayor provecho de estos y así lograr el objetivo u objetivos para lo cual fue creado el organismo.

Por lo antes dicho es necesario que al presente estudio de las escuelas normales se le determine un enfoque administrativo que cumpla con las ordenanzas que marcan los elementos que componen su proceso. Si en las escuelas normales del país se prepara a los educadores de México, estos son el producto que emana de dichas instituciones; por lo tanto, estas escuelas deberán cumplir con los requisitos necesarios del Proceso Administrativo. (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.)

Para llevar a cabo esta tarea y cumplirla en forma aceptable, su desarrollo se divide en tres aspectos iniciales:

Investigación Documental:

Permite formarse un criterio sobre el nacimiento y evolución de la Educación Normal paralelamente con sus escuelas en el país, facilitando la visualización de un amplio panorama sobre sus orígenes y características propias que se han ido agregando conforme la aparición de los diversos tipos de escuelas normales y su sistema administrativo imperante.

Investigación de Campo:

Se basa en el Método científico para realizar la investigación correspondiente, esto y el auxilio de las técnicas administrativas conduce a la evaluación y análisis del comportamiento de dichas instituciones; que todo junto y bien empleado nos presenta la realidad de operación que dista mucho de lo planeado.

Proposición de algunas conclusiones y medidas de solución:

Con respecto al punto anterior, se proponen algunas medidas de solución en base a herramientas administrativas, congruentes con la realidad que presentan las organizaciones analizadas, consciente de que éstas por sí solas no son el "fin" sino el "medio" para coadyuvar a obtener una administración integral, lo que propiciará el desarrollo de las escuelas normales.

Por lo antes mencionado se determinó manejar una técnica administrativa como lo es, su mismo proceso, que gira en torno a todas las acciones que se originan dentro de las escuelas normales, siendo este proce

so un gran elemento de apoyo a otro proceso, el de enseñanza-aprendizaje, sirviéndole como base a éste, para la formación de docentes en los niveles de Preescolar y Primaria, acordes con las exigencias de la sociedad mexicana que demanda día con día mayor eficiencia y calidad de dichos profesionistas. Por tal motivo el propósito de esta investigación es el de insistir en que deben emplearse más a fondo una serie de técnicas administrativas las cuales deberán de ser implantadas en los planteles de educación Normal Preescolar y Primaria, a través del Director de la Institución. El es quien se convierte en un administrador escolar que guía, orienta e interviene en cada una de las etapas del proceso administrativo.

Por lo tanto el planteamiento de la hipótesis que se va a probar o disprobar es:

"EL USO INADECUADO DE LOS RECURSOS DE LAS ESCUELAS NORMALES, ES PROPICIADO POR EL DESCONOCIMIENTO DE LA APLICACION DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS APROPIADAS".

Para satisfacer la hipótesis antes mencionada, el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente forma:

CAPITULO I.

Presenta la historia de la Educación Normal en el país, partiendo de la colonización de la Nueva España, que precedió al trasplante cultural, llevado a efecto en sus inicios por los misioneros franciscanos,

así como las diferentes corrientes y reformas que fueron surgiendo en el transcurso del tiempo, hasta la aparición de las primeras escuelas normales del país. Llegando a su culminación con la creación de la Dirección General de Educación Normal en el año de 1947, resumiendo la forma de su integración y sus reestructuraciones más sobresalientes hasta la última década.

CAPITULO II.

En éste se hace una breve descripción de los diferentes sistemas administrativos imperantes en el nivel de Educación Normal del país, brindando una serie de datos históricos de cada sistema o modalidad, partiendo de: Las Escuelas Normales Rurales, Normales Urbanas, Centros Regionales de Educación Normal, finalizando con las Normales Experimentales, así mismo se elabora un cuadro descriptivo por estados de la República y número de escuelas que se encuentran funcionando.

CAPITULO III.

Se presenta una reseña histórica de la administración y las teorías del proceso administrativo, ya que la presente investigación inicia con la reseña de la historia de la Educación Normal y su desarrollo se fundamenta en los elementos del proceso administrativo; planeación, organización, integración, dirección y control; que son vertidos sistemáticamente en el cuestionario que se estructuró para la recopilación de la información necesaria, efectuada en las Escuelas Normales del país.

También se manejan las definiciones de los diferentes elementos que integran el proceso administrativo, con el objeto de ubicar al lector de este trabajo dentro de la administración.

CAPITULO IV.

En este capítulo se esboza la descripción de la investigación y la fundamentación de ésta; ya que aquí se menciona y se describe la técnica para recabar la información y el por qué de la aplicación de la misma presentando un cuestionario que se aplicó en las escuelas normales del país.

Como punto final de este capítulo, se presenta la tabulación de las - respuestas obtenidas de manera individual, ponderando en que forma o - en que nivel quedaron clasificadas las escuelas según la pregunta que corresponde.

CAPITULO V.

Se enuncian las conclusiones a las que se llegó en el presente trabajo, las cuales están dadas según la situación actual, que impera en - las escuelas normales.

CAPITULO VI.

Se basa en las conclusiones que se manifestaron anteriormente, enun--ciando y argumentando una serie de medidas de solución consideradas - las más viables para el buen funcionamiento y desarrollo de las escuelas normales del país.

Lo anterior se llevó a cabo en base a los elementos del proceso administrativo, seleccionado y utilizado éste de una manera sistemática.

Por último es importante mencionar que el objetivo que persigue este trabajo sirva como elemento primario para despertar el interés en los maestros, profesionistas o personas que estén involucradas en la Educación Normal de nuestro país. Dicho esto con toda modestia. Si al paso del tiempo mi Tesis se ve avalada por la consulta que de ella se haga para lograr un mejor funcionamiento dentro de las Escuelas Normales del país. Todos mis esfuerzos como estudiante se verán compensados en el momento mismo que esto provoque, aunque sea, el mínimo de interés para lograr posteriores investigaciones.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EDUCACION NORMAL

En este capítulo se pretende enfocar y brindar una breve reseña histórica de los antecedentes generales que existen sobre el Sistema de Educación Normal en el país como punto inicial de la presente investigación que sobre las escuelas normales se pretende alcanzar.

En las culturas antiguas que florecieron en el territorio de nuestro país, el "sacerdote" era el maestro por antonomasia, que no sólo transmitía sus conocimientos específicos a los individuos destinados por su condición social a sucederle, sino que proyectaba también su influencia personal y su ejemplo en todas las expresiones culturales de su sociedad.

España después del año de 1521, en el que se inició la colonización de las naciones indígenas que existían en el territorio conocido hasta -- ese entonces, procedió a realizar el trasplante cultural, de tal modo que su cultura occidental floreció en nuestro país que recibió en la -- época colonial el nombre de Nueva España.

Los primeros misioneros en hacer su aparición, son los franciscanos -- que llegaron a petición expresa de Cortés en la segunda carta de relación mandada a los reyes católicos. La primera remesa venía formada por Fray Pedro de Gante, Juan Aora y Juan Detecto, en la segunda llegaron, Fray Martín de Valencia y Fray Toribio de Benavente. Empieza la

castellanización utilizando los primeros métodos pedagógicos y auxiliares didácticos. Entre otros se cuenta la utilización de cartillas que es una primera forma para derribar las barreras existentes en la comunicación, tratando de transformar el pensamiento existente.

Al efecto se crea la primera Escuela de Capacitación para Indígenas -- Nobles, cuyo objetivo es crear monitores que extiendan una vez capacitados, los fines que persiguen los conquistadores; lo primero que se enseña es el monoteísmo y la oración, todo esto sucede en Texcoco, escuela fundada en 1523.

Los misioneros franciscanos se enfrentaron también a la solución de -- dos grandes problemas: El primero: la diversidad de lenguas que predominaban en esa época y el segundo, conocer y tomar toda clase de información acerca de las diversas expresiones de las culturas prehispánicas.

Fray Pedro de Gante y sus compañeros no sólo cumplieron con su objetivo primordial, sino que también formaron maestros preparados para la vida, llenos de iniciativa, idóneos para coadyuvar a establecer el nuevo orden social y político.

Dos años después, es decir en 1525, la "Escuela de Texcoco" se traslada a la Cd. de México, donde se conoce como "Escuela de San Francisco" por estar a un lado de la Iglesia del mismo nombre. La educación que aquí se impartía también iba dirigida a los nobles extendiendo este -- "beneficio" a los niños que ya empiezan a ser admitidos.

Esta misma escuela, once años más tarde se transforma de "Escuela de San Francisco" a "Escuela de San José de los Naturales", donde aparte de la castellanización, se da en forma organizada y sistemática la instrucción primaria tal como la concebían ellos, aunque habrá que resaltar los objetivos primordiales para el que esta escuela fue modificada que era la preparación y capacitación de mano de obra calificada que más tarde sería aprovechada y explotada.

Es de comprender que dada la situación actual, la primera educación se determinó por las condiciones sociales, económicas y políticas imperantes en la época, por lo tanto toda la educación que se da en esta etapa va dirigida a los indígenas nobles.

Entre otras escuelas existieron: El "Colegio de la Santa Cruz de Tlatelolco", escuela para indígenas con educación avanzada de carácter superior donde se impartían las cátedras de medicina mexicana, astronomía y matemáticas, con la ventaja de que nuestros antepasados ya conocían el Cero; para este entonces, año de 1536, Fray Juan de Zumárraga apoyado por el primer Virrey Antonio de Mendoza, funda la primera escuela para las niñas mestizas el "Colegio de las Doncellas de nuestra Señora de la Caridad" para los niños mestizos se funda el colegio de "San -- Juan de Letrán".

De éste último, su aparición es muy importante para la formación del maestro en la época colonial, ya que por declaración expresa en la cédula real del 26 de noviembre de 1555, dada en Valladolid, se le da un

carácter expresado en términos modernos, de "Escuela Normal".

Toda esta labor inicial de carácter educativo fue planeada y realizada por los franciscanos entre los que ya se mencionaron a los más importantes.

En el año de 1557 las constituciones otorgadas por Felipe II que regían al mismo colegio refrendan el carácter de "Escuela Normal" al afirmarse que: "Sean enseñados en buenas costumbres y en la doctrina cristiana de la fe católica, para que allí salgan personas aprobadas en virtud y cristiandad y puedan hacer colegios en las otras provincias y pueblos de la Nueva España".

A fines del Siglo XVI llega la Compañía de Jesús, fundada en España por Ignacio de Loyola para contrarrestar el avance de las ideas de la contrarreforma o protestantismo de Lutero, se establecen en la Ciudad de México, Puebla, Monterrey, Guadalajara y California.

A principios del Siglo XVII los establecimientos docentes eran exclusivamente para indios, los españoles y criollos tuvieron que ser educados en sus propias residencias por maestros particulares, en las escuelas que aquellos establecían en su domicilio.

Debido a que los maestros de primeras letras aumentaron excesivamente hasta el grado de hacerse ruinoso competencia, se solicitó del cabildo de la Ciudad de México, la reglamentación del "Nobilísimo arte de

leer, escribir y contar". (1) Dicha reglamentación decía: "Que el - que hubiere de ser maestro no ha de ser ni negro, ni mulato, ni indio y siendo español, ha de dar información de cristiano viejo, de vida y de costumbres..." con esto se infiere que los españoles y criollos -- que ejercían el magisterio, querían acabar la competencia que les hacían los indios mestizos y mulatos.

También se prohibía que las escuelas de niñas o señoritas aceptasen varones en sus colegios.

A través del estudio de la formación del maestro durante el período colonial, se ve la necesidad que se tuvo de dar al maestro una formación específica para su carrera; mucho más si se tiene en cuenta la evidente influencia de las ideas emanadas de la Revolución Francesa y particularmente de los proyectos enviados en 1789 a la Academia Constituyente; varios de reformas educativas y entre ellos el presentado por Babkanal que pedía que se diese libertad amplia a cualquier ciudadano para fundar establecimientos docentes.

El primer esfuerzo de educación en masa que se propuso el gobierno independiente de México, se relaciona con el movimiento lancasteriano. El propósito consistía en enseñar a leer y escribir a miles de mexicanos con el menor gasto y esfuerzo posibles.

(1) Secretaría de Educación Pública, Junta Nacional de Educación Normal, Tomo I, México, 1954.

Aunque el propósito original consistía en proporcionar un tipo de enseñanza popular, haciendo abstracción del maestro, llegó a comprenderse y se comprende mejor ahora, que un esfuerzo de simple alfabetización o educación en masa es imposible que se realice sin el conjunto de los maestros correspondientes, y que no es posible substituir al mentor ya sea con monitorios o instrumentos mecánicos.

David Salmón, afirmaba que lo único que tenía que hacer el maestro de escuela lancasteriana, era organizar, vigilar, premiar y castigar. (2) El propio Bell, definía la enseñanza mutua como "El método por medio del cual una escuela completa puede instruirse así mismo bajo la vigilancia de un solo maestro".

Según la apreciación de algunos maestros, una de las modalidades del sistema lancasteriano fue la de haber funcionado por medio de sus profesores, como Escuela Normal, puesto que la práctica docente de inspectores y monitorios, convirtió a estos en maestros.

Cuando la decadencia de la compañía lancasteriana se acentuó considerablemente, las innovaciones pedagógicas que provocaban una intensa vitalización en el panorama educativo de México, se tradujeron en la fundación de las primeras Escuelas Normales en la Provincia.

En el año de 1867, la Ley Orgánica de Instrucción Pública, expedida -- por el gobierno del Presidente Benito Juárez, ordenaba la fundación de

(2) Idem...

la primera Escuela Normal en la Capital del País. Aunque tiempo después en 1869 no habla ya de una institución específica en la preparación de maestros de primera enseñanza, en la misma Escuela Preparatoria no figuran ya materias pedagógicas sólo aparece en el 5o. año de estudios de la Escuela Secundaria de niñas una asignatura llamada "Métodos de Enseñanza".

Sin embargo ya existían antecedentes de escuelas normales en funciones, se puede citar la Escuela Normal Mixta de San Luis Potosí, instituida en 1849.

Para 1882 era inaplazable la fundación de esas normales en la capital de la República, ya que en 1869 fue fundada una normal en Puebla y en el año de 1881 fundadas las de Guadalajara y Nuevo León.

Esto lo comprendió muy bien el Lic. Joaquín Baranda y es así como se empieza a gestar la fundación de la Escuela Normal para Profesores cuyo decreto lo expidió la Cámara de Diputados el 17 de diciembre de 1885 y poco tiempo después el reglamento respectivo, el 2 de octubre de 1886.

El 24 de febrero de 1887 se inaugura la Escuela Normal para Profesores. La Escuela Normal contó con una Escuela Primaria Anexa y un Jardín de Niños.

El Director de la Escuela Normal fue el Lic. Miguel Serrano, promotor de la Escuela Normal de Puebla, Enrique Laubscher fue nombrado direc-

tor de la Primaria Anexa y la Profra. Matiana Munguía, directora de la Sección de Párbulos.

En este período en algunos estados de la República ya habían iniciado actividades varias escuelas normales destacándose sobre todo la fundada por el ilustre pedagogo ENRIQUE C. REBSAMEN, la Escuela modelo de - Orizaba, en lo que se conoce como su segunda etapa la Academia Normal donde por primera vez se experimenta un programa sistemático de Ciencias Pedagógicas.

El último decenio del siglo y los primeros años de 1900, la Educación Normal experimenta un gran desarrollo, impulsada por los dos congresos de la enseñanza, celebrados en 1889 y 1891 y las nuevas leyes educativas, sobre todo la que ordenaba la reorganización de la enseñanza normal en la Capital, alargando la carrera a cinco años y estableciendo una mayor atención a la enseñanza de la didáctica especial, a las prácticas docentes de los futuros maestros y a las nuevas formas para estimar el aprovechamiento de los alumnos.

Para ese entonces el Sistema de Educación Normal contaba ya con cuarenta y cinco escuelas, 22 para varones, 21 para mujeres y 2 mixtas.

En 1925 se inició una vigorosa obra reformista impulsada por el maestro Lauro Aguirre, consideró este maestro que era preciso aumentar a seis años el lapso de estudios incluyendo el ciclo secundario. Además, pensando en la necesidad de implantar el sistema coeducativo, llevó al cabo la fundación de una sola Normal Primaria en el Distrito Federal, bajo el nombre de Escuela Nacional de Maestros.

Contaba con un Jardín de Niños, una Escuela Primaria Anexa, apareciendo una Escuela Secundaria y la Escuela Profesional propiamente dicha, que incluía cursos diurnos y nocturnos.

Además, contó con una Escuela Primaria Vespertina y con cursos nocturnos elementales para adultos y analfabetas.

En los años posteriores a la segunda guerra mundial, la Educación Normal tuvo una gran expansión, siguiendo el mismo ritmo que experimentó el Sistema Educativo en general, hasta desembocar en el panorama que se contempla actualmente.

La Dirección General de Educación Normal se constituye como tal en el mes de febrero de 1947, quedando al frente de esta institución como primer Director General el Dr. FRANCISCO LARROYO, y como Subdirector el Dr. JUAN RAMIREZ CUETO.

El objetivo principal de la creación de dicha Dirección era mejorar la información y la formación de maestros de enseñanza primaria en el país, ya que antes de la integración formal de ésta, existía un Departamento de Enseñanza Agrícola y Normal Rural, el cual atendía a las Escuelas Normales Rurales y a las misiones culturales del país.

Uno de los propósitos fundamentales al otorgar una organización completa a la Dirección General de Enseñanza Normal en el año de 1947 fue el de iniciar la unificación técnica y administrativa de la Educación Normal en el país, haciendo resaltar, asimismo, la importancia de este ci

clo educativo cuya Dirección dependía de otros organismos gubernamentales de acción más general.

La Educación Normal encuentra sus bases jurídicas y reglamentarias en la Constitución Política, específicamente en el artículo 3o. donde se prevé la supervisión que el Estado debe asumir en su funcionamiento. - La Ley Federal de Educación en su artículo 18, a partir de 1975, la cataloga como educación de tipo superior y en la Ley para la Coordinación de la Educación Superior se reitera ese nivel, y se crea además, el Consejo Nacional Consultivo de Educación Normal, organismo cuya reglamentación lo hace responsable de vincularla con los requerimientos del país.

En el año 1980 se dan los dos tipos de enseñanza normal:

Preescolar y Primaria en las modalidades siguientes:

- Normales Rurales.
- Normales Urbanas.
- Centros Regionales.
- Normales Experimentales.

Se puede decir que por lo general la producción de profesores en el pasado fue de un ritmo desordenado, por lo cual ante esta situación se descuidó la calidad de la enseñanza normal; así como la regulación del flujo de producción de docentes, que, a partir del año de 1979 se implantó en el Sistema.

Las cuatro modalidades administrativas imperantes en las escuelas normales, mencionadas anteriormente, serán comentadas en el siguiente capítulo en una forma amplia con el objeto de brindar un más amplio panorama de estos sistemas.

CAPITULO II

DIFERENTES SISTEMAS ADMINISTRATIVOS IMPERANTES EN LAS ESCUELAS NORMALES

Los Planteles de Educación Normal Básica, proporcionan los servicios - escolarizados para la formación de Profesores de Educación Preescolar y Primaria, al través de cuatro tipos de instituciones federales como se enuncia en el Capítulo anterior, por lo tanto, en esta parte se - tratará de explicar brevemente cada uno de ellos.

a) ESCUELAS NORMALES RURALES.

La Escuela Normal Rural (1), cuyo nacimiento es posterior a la Revolución Mexicana, ha pasado sin embargo, en sus ya sesenta años históricos de vida, por periodos difíciles.

En el año de 1922, a raíz de la fundación de la Secretaría de Educación Pública, se abrió la Escuela Normal Rural de Tacámbaro, Michoacán, como primer esfuerzo que se hacía para preparar maestros rurales.

Desgraciadamente la escuela funcionó sin programas adecuados, recibiendo los alumnos cursos al estilo universitario. Más tarde el 10. de febrero de 1923 surgió otra Normal Rural, la de Molango, Hidalgo, cuyos

(1) Dirección General de Educación Normal, REVISTA PALESTRA. Normalista, Número 3, México, 1981.

programas como los de la anterior, no tenían orientación ni objetivos definidos y sus labores eran puramente académicas, sin una administración planeada.

Ya con una orientación definida y con un plan de trabajo bien estudiado, fue fundada la Escuela Normal Rural de San Antonio de la Cal, - Oaxaca, el 3 de noviembre de 1925.

Estas Escuelas Rurales, fueron creadas con el único fin de preparar - maestros que sirvieran en las comunidades rurales, instituciones que sirvieron para mejorar cultural y profesionalmente a los maestros en servicio.

En el año de 1926, con el Ing. Luis L. León, Secretario de Agricultura y Fomento, se crearon las "Escuelas Centrales Agrícolas", que comenzaron a funcionar en 1927 cuyos planes de estudios duraban cuatro semestres con el único fin de formar peritos en agricultura, más tarde este plan es ampliado a seis semestres.

En 1933 con el Departamento de Enseñanza Agrícola y Normal Rural nacieron las "Escuelas Regionales Campesinas", que forman de nuevo la Unidad Educativa, con la finalidad de que los futuros maestros rurales, tuvieran no solamente conocimientos académicos, sino un curso completo de agricultura elemental y ganadería que los capacitaran para servir mejor a las comunidades del campo y auxiliar a los campesinos, para así aumentar la producción agropecuaria.

En 1940 entra en vigor el Plan de Estudios de cuatro años, de los cuales, los dos primeros son para la enseñanza agrícola y los otros dos - para la Carrera de Maestros Rurales.

En 1941, las "Escuelas Regionales Campesinas", dejan de llamarse así; se dividen en Escuelas Normales Rurales y Prácticas de Agricultura, dependiendo las Rurales de la Dirección de Investigación Científica, Departamento de Estudios Pedagógicos y las Agrícolas del Departamento de Enseñanza Agrícola.

En el año 1943, se implanta el programa de seis años, el cual comprendía tres de secundaria y tres de normal, este Plan de Estudios se vió afectado en 1969 al separar el ciclo secundario, para quedar integrado de cuatro años exclusivamente para el estudio de Normal ya sea Primaria o Preescolar, quedando de estas escuelas sólo diecisiete dispersas en todo el país, siendo seis escuelas para mujeres, diez para varones y una mixta.

b) ESCUELAS NORMALES URBANAS FEDERALES.

Según datos históricos la primera Escuela Normal de este tipo, fue fundada en San Luis Potosí en el año de 1849 y la siguiente en Guadalajara en 1881.

En el año de 1882, se presentó la iniciativa de Ley a la Cámara de Diputados, por conducto del Lic. Ignacio Manuel Altamirano, para la expedición de un Decreto, creando la Escuela Normal para profesores, inaugurada el 24 de febrero de 1887, siendo Presidente de la República el

General Don Porfirio Díaz, y Ministro de Instrucción Pública el C.Lic. Joaquín Baranda.

Con el mismo impulso progresista e ideario político y pedagógico, crearon también la Escuela Normal para profesores, en febrero de 1890, iniciándose con estas Instituciones las primeras generaciones de maestros normalistas, pues las escuelas primarias existentes, eran pagadas por los ayuntamientos y servidos por maestros empíricos.

La enseñanza Normal en México, nació con escuelas unisexuales, que todavía existen en las creadas y sostenidas por la iniciativa privada.

Actualmente se encuentran distribuidas en todo el País, trece Escuelas Normales Urbanas. Ver anexo número I.

c) CENTROS REGIONALES DE EDUCACION NORMAL.

En el mes de Septiembre de 1960, en Cd. Guzmán, Jalisco y en Iguala, - Guerrero, se inauguraron simultáneamente, los dos primeros Centros Regionales de Educación Normal. Siendo Presidente de la República Mexicana el C. Lic. Adolfo López Mateos; Secretario de Educación Pública, el Lic. Jaime Torres Bodet y Coordinador de Educación Secundaria y Normal, el Profesor Ramón García Ruiz.

Estas escuelas según el Secretario de Educación, en el acto inaugural dijo que eran creadas como una reivindicación de la Educación Normal - en el País.

El objetivo primordial de estas instituciones era de que el alumno no perdiera la identidad de hijo de familia aunque se encontrara fuera y lejos de su hogar. Pues al integrarse a alguno de estos dos centros se le asignaba un hogar sustituto, parecido en nivel o estrato social del que provenían, en donde se le proporcionaba hospedaje y alimentación mediante una pequeña cuota económica.

Este objetivo actualmente se ha perdido y por tanto el alumno tiene - que hospedarse en un lugar donde sus recursos se lo permitan. La creación de estos dos centros arrojaron experiencias satisfactorias tan - grandes y positivas que dieron origen a la fundación de diez más.

d) ESCUELAS NORMALES EXPERIMENTALES.

Siendo Presidente de la República el C. Lic. Luis Echeverría Alvarez y Secretario de Educación Pública el C. Víctor Bravo Ahuja, en el año de 1976 fueron creadas las Escuelas Normales Experimentales.

Se buscó en la mayoría de los casos, que estuvieran enclavadas en comunidades rurales y que la comunidad en la que se fundara la escuela fuera el centro de una región geográfica que pudiera ofrecer algunas ventajas en lo que respecta a obras de infraestructura, como agua potable y electricidad y además que en la región donde funcionara la escuela, existiera un número de escuelas secundarias alimentadoras, de aspirantes en número suficiente, como la mayoría de los requisitos que deben satisfacerse para la supervivencia de estas escuelas no han sido cu-biertos en grado tal que les permita existir, en la actualidad están -

en proceso de extinción. La mayoría de estas instituciones inició sus trabajos con la integración de dos grupos de primer grado de la Carrera de Profesor de Educación Primaria.

Requisito muy importante para la supervivencia de estas instituciones es el patronato, que coadyuva al sostenimiento de la escuela, en lo que corresponde al pago de maestros y la construcción del edificio.

Existen treinta y tres escuelas de este tipo ubicadas en diferentes lugares en todo el país. Ver anexo número I

CAPITULO III

TEORIAS ACERCA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En este capítulo trataré de centrar la presente investigación dentro de la administración y las teorías del proceso administrativo, ya que a mi criterio, creo conveniente ubicar al lector de este trabajo dentro de la administración, brindándole una serie de conceptos y características más elementales que ésta posee.

En los capítulos anteriores brindé una somera introducción o descripción de lo que es el Sistema de Educación Normal en el país, así mismo a continuación presentaré un breve bosquejo en materia de administración.

En el manejo de la administración, como concepto, existen divergencias de criterios como tratadistas hay, aunque podemos enunciar tres formas como es considerada; unos autores la consideran como ciencia aunque ésta no sea "exacta" sino como Ciencia Social, otros la toman como técnica o conjunto de técnicas para lograr un fin común, el de la eficiencia en el manejo de Recursos (Humanos, Técnicos y Materiales) y algunos otros la toman como arte; existen autores que conjugan estas formas y la toman como técnica y ciencia, la segunda en el manejo de las personas y la primera en el manejo de las cosas.

Para ratificar lo antes mencionado expondremos tres diferentes autores los cuales definen a la administración como sigue:

J.A. FERNANDEZ ARENA (1). "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

J.D. MOONEY (2). "Es el arte o técnicas de dirigir o inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

G.P. TERRY: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Una definición más, en la cual se encierran las 3 formas como es considerada, es lo que deduce el Lic. SAMUEL ROMERO BETANCOURT.

"La Administración es una actividad científica, y también un conjunto de técnicas que la hacen un verdadero arte; pero la administración es, además, una conducta viva, una expresión cabal de la personalidad del hombre que la entiende y la ejerce con toda la nobleza de una auténtica profesión. (3)

Tratando de resumir los antecedentes históricos de la administración, se puede decir que tres hombres se han significado en esta actividad a la que hoy se le reconoce un carácter científico, constituyendo también un verdadero arte, una ciencia y una auténtica profesión.

-
- (1) Rios Salay ADALBERTO y Pañiagua ADUNA. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION. Trillas, México, 1978.
 - (2) Reyes Ponce AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Primera Parte, Capítulo I, Limusa, México, 1979.
 - (3) Romero Betancourt, SAMUEL. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA. ICESA, México 1980.

FREDERICK W, TAYLOR. (4)

(1856-1915)

Generalmente se le considera como el orientador del movimiento científico de la administración.

Su preocupación principal fue lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del empleado y en las relaciones entre éste y su superior inmediato.

La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, sus contribuciones sin duda fueron muy importantes en el campo de la actual ingeniería industrial.

Una segunda aportación, la del francés Henri Fayol (1841-1925) tiene un valor complementario de gran trascendencia. Si Taylor concentró sus esfuerzos en el trabajo del taller, en la actividad del empleado y en la responsabilidad administrativa del mayordomo industrial, Fayol consideró la administración preponderantemente desde los niveles superiores de los directores de la institución.

Fue él quien, desde 1916, hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes funciones: Planeación, Organización, Mando,

Coordinación y Control.

Fue quien demandó insistentemente la sistematización científica de cada una de ellas y quien contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos, dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo.

No obstante, la obra de Fayol, con todo su valor, fue quizá demasiado abstracta. Una tercera aportación hizo que la administración adquiriera lo que aún le faltaba: Su contenido humano. El representante de este nuevo avance es Elton Mayo (1880-1949) a él se debe, en realidad, lo que en los E.E.U.U. se conoce como "El redescubrimiento del hombre" en la vida industrial.

Las observaciones de Mayo fueron de gran alcance, acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su conducta social, etc.

Las tres tendencias mencionadas, complementándose recíprocamente, son en la actualidad las que caracterizan y definen el campo que abarca la actividad administrativa moderna.

En nuestro país los exponentes más representativos de la administración son los profesores: AGUSTIN REYES PONCE, FRANCISCO LARIS CASILLAS, ISAAC GUZMAN VALDIVIA Y JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA (5).

(5) Rios Salay ADALBERTO y Pañiagua ADUNA. ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION, Ed. Trillas, México 1978.

La mayoría de los autores más importantes de la administración en México, dedican su recopilación o su análisis en conceptos dentro de la teoría de la "Administración Científica". Ya que el desarrollo de la administración en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción, sino que se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de Norte América.

Agustín Reyes Ponce, es quizá, el autor más importante sobre administración en México, su obra es más extensa y diversificada que la de otros autores.

En su libro sobre el proceso administrativo maneja las etapas siguientes: PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL.

Otro representante o tratadista de la Administración en México es: -- Francisco Laris Casillas. Su principal obra la "Administración integral" en la cual dedica algunos párrafos al estudio de la administración moderna analizando después algunos de los conceptos elaborados -- por Taylor sin analizar a las escuelas ó corrientes ulteriores como el neo-humano relacionismo, estructuralismo etc., por lo tanto se puede -- decir que su obra es fuertemente influida por las teorías de la administración científica.

No define ni distingue realmente la esencia de la administración, tiene la tendencia a enfatizar y conceptualizar a la administración como un -- arte.

Las etapas del proceso administrativo que él maneja son: Planeación, -- Organización, Integración, Dirección y Control.

Isaac Guzmán Valdivia: Define a la administración como "La ciencia de la dirección social", es éste, sin duda, uno de sus conceptos centrales. Adicionalmente define a la administración como ciencia, la califica de "eminente práctica", recalcando su carácter social.

Es él un autor permanentemente preocupado por la búsqueda de conceptos que promuevan el estilo de administración reformada.

José Antonio Fernández Arena: Fue el primer egresado de la licenciatura en administración que escribió una obra sobre la materia.

Realizó una labor de recopilación sobre "auditoría administrativa", mis ma que complementó con un modelo propio y, por último se dió a la tarea de integrar un texto programado "Introducción a la Administración", que es una versión para el autoaprendizaje, derivado de su primer libro.

Las etapas del proceso administrativo que él maneja son: PLANEACION, - IMPLEMENTACION Y CONTROL.

Siguiendo con el esbozo general de la administración y ya habiendo descrito brevemente sus antecedentes históricos que sustentan el estudio de la administración; pasará a describir lo que considero como base ele mental de la administración general, el proceso administrativo.

PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es la administración en acción, la administración comprende varias funciones o etapas indispensables de conocer, que están ordenadas y sistematizadas para aplicarlas a cualquier estructura. Al conjunto de dichas etapas se le conoce con el nombre de proceso administrativo.

La separación de elementos se emplea con fines meramente metodológicos y analíticos, ya que dichas etapas se interrelacionan y se dan en un proceso único.

Los más connotados expertos en estas materias están de acuerdo en que la administración comprende las cinco funciones principales: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

PLANEACION:

Consiste en señalar los objetivos hacia los cuales se dirigen las actividades concretas. Es fundamentalmente una labor de previsión.

ORGANIZACION:

Su función principal es distribuir las actividades de los subordinados delegar la autoridad en los jefes de niveles inferiores y fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función de mando.

INTEGRACION:

Es la selección adecuada de los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización.

DIRECCION:

Consiste en guiar a los subordinados a la realización concreta de los planes o programas de trabajo.

CONTROL:

Abarca todos los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los propuestos, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubiesen presentado en la realización de los programas.

Las funciones antes mencionadas son las que se tomarán para hacer un estudio más accesible y exhaustivo en las escuelas normales del país.

Los encargados o directivos de dichas instituciones en su mayoría carecen de una preparación formal de la administración, por tanto; este proceso nos va a auxiliar para entrar en contacto más directo o personal con la vida administrativa de estos organismos que se encuentran en una etapa crítica en su quehacer diario, pues por la falta de homogeneidad de sus sistemas o técnicas empleadas en su administración -- existe un desequilibrio entre lo planeado y lo logrado por una serie -- de factores que afectan directamente la vida académica y administrativa, por lo cual sus actividades no corresponden a lo proyectado para -- lograr la eficiencia requerida en el nivel académico a que corresponde

Por lo tanto desarrollé esta investigación directamente en las escuelas normales a través de un cuestionario que se estructuró tomando en

cuenta los elementos del Proceso Administrativo que anteriormente mencioné, ya que en mi criterio juzgué conveniente estructurarlo de esa manera para estar en posibilidades de determinar como y en que forma son empleadas las técnicas administrativas en estas instituciones.

En el siguiente capítulo presentaré el desarrollo total de dicha investigación incluyendo un modelo del cuestionario empleado para la recopilación de la información.

CAPITULO IV

REALIZACION DE LA INVESTIGACION SOBRE LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ESCUELAS NORMALES DEL PAIS

OBJETIVO:

Analizar y determinar en qué porcentaje es utilizado el proceso administrativo en las instituciones de educación normal.

DESCRIPCION:

En este capítulo describo la investigación que realicé en las escuelas normales, en el que pretendo reunir la información, de cómo y en qué porcentaje se utiliza el proceso administrativo en la administración de dichas escuelas.

Los datos obtenidos servirán para proponer una serie de medidas de solución y conclusiones, las cuales podrán servir de apoyo al personal directivo, para dictar nuevas directrices que en un momento dado vayan a regir y a normar la vida de estas instituciones.

A continuación presento en forma íntegra un modelo del cuestionario -- que utilicé para levantar el censo en las escuelas normales, posteriormente la concentración de los datos, que servirán en mucho para tener una mayor información para la toma de decisiones en las nuevas políticas a seguir.

TECNICAS PARA RECABAR LA INFORMACION

La investigación decidí llevarla a efecto a través de un censo en to--

das las escuelas normales; una vez determinado esto, procedí a seleccionar la forma por la cual iba a obtener la información necesaria para recopilar los datos. Utilicé un cuestionario mixto, es decir con preguntas abiertas y cerradas para poder evaluar la certeza de las -- respuestas.

El cuestionario me presentó ventajas tales como:

- Pudo aplicarse al mismo tiempo a un número amplio de individuos, lo que no requirió de la acción directa del analista.
- Fue de fácil manejo y ahorró tiempo y esfuerzo en su aplicación.
- Fueron fáciles de analizar y tabular las respuestas que se derivaron de un patrón preestablecido.
- Proporcionaron resultados en un tiempo corto.
- Siervieron en un momento dado para guiar una entrevista.

Para que los cuestionarios sean prácticos y funcionales necesitan de ciertos requerimientos de forma, como:

- Que las preguntas sean claras y precisas.
- Que las preguntas tengan una secuencia lógica.
- Que las preguntas sean de fácil visualización.
- Que los espacios para las respuestas sean los más adecuados posibles
- Que sean de fácil manejo.

APLICACION:

La aplicación de los cuestionarios la llevé a efecto tomando en consideración que mi mejor fuente de información eran los directores de escuelas o subdirectores de éstas, debido a que la información que ellos me podrían proporcionar sería la más confiable y veraz, que se podría obtener dentro de cada escuela normal por medio de cuestionarios elaborados para tal fin.

Al llevar a cabo dicha investigación y considerando un universo de 75 escuelas normales dispersas en todo el país, como se presenta en el anexo número I, procedí a utilizar todos los medios con que pude contar para hacerme llegar la información necesaria; personal, correo, teléfono y a través de algunos supervisores generales de educación normal y coordinadores de normales en los estados, que tuvieron a bien auxiliarme para el levantamiento del censo en dichas instituciones.

No obstante lo antes mencionado me encontré con dificultades para la recabación de información en las escuelas; en unas argumentaban no poder brindarla por creerla confidencial, otras se encontraban en paro o huelga temporal por problemas laborales y algunas más por encontrarse en lugares muy distantes, sumando a lo anterior la falta de recursos económicos para cubrir el 100% de dichas instituciones.

Las causas anteriormente enunciadas suman un total de 20% de las escuelas normales en el país, representando éste a 15 escuelas a las cuales no fue posible practicarles el cuestionario y por ende los resultados que mi investigación aporte, estarán basados y fundamentados en un 80%

del universo total, el cual representa 60 escuelas normales de los 4 tipos administrativos, imperantes en el Sistema de Educación Normal en el país, para ser considerado como representativo en la toma de decisiones basado en los resultados que ésta arroje.

El realizar la investigación de campo me condujo a vivir una serie de experiencias de diversa índole.

Las que me sirvieron para fortalecer mi interés, mi entusiasmo y mi deseo de aportar mi grano de arena con la realización de mi Tesis.

Entre éstas puedo mencionar las que viví en el Estado de Tlaxcala, - ejemplo de ello la que describo ahora:

El Director por temor de ser supervisado y que por medio de la entre vista se denotara creo yo el mal funcionamiento de la escuela, me negó la información argumentando que: "Yo no soy la persona idónea para contestar, con quien debe acudir es directamente con el Delegado General", lo que me puso en un camino difícil de transitar ya que el Delegado General por sus múltiples ocupaciones no me otorgaría la información que necesitaba, por lo tanto, esta escuela no la encues té.

Por lo que enfrentando éste grave problema decidí dirigirme a otra escuela del mismo Estado, donde me entrevisté con la Directora quien por falta de tiempo no pudo atenderme remitiéndome con la Subdirecto ra Administrativa del mismo plantel, la cual tuvo la gentileza de --

atender mi solicitud, y al saber el objetivo de mi trabajo le pareció de gran interés ¿por qué? simplemente porque su profesión es Licenciada en Administración, brindándome todas las facilidades para lograr - mi intención, esto me dio más ánimo para seguir con mi empresa ya que me pude percatar que el éxito de la funcionalidad de la institución - es sobresaliente a iguales instituciones del país, ya que en ella se han implantado las técnicas administrativas apropiadas para controlar todas las actividades que ahí se generan.

Un pero debe marcarse en todo esto, que existiendo libertad de acción las escuelas pueden escoger el sistema que más les convenga.

Es decir, que lo recomendable sería que en todas ellas se diera el - mismo carácter administrativo, pero no es así ya que no hay normas, - criterios ni lineamientos que obliguen a que la administración interna sea la misma.

Otra experiencia de gran trascendencia fue la que viví en el Estado - de Oaxaca, en esta normal el Director nunca se negó a darme la información, pero igualmente nunca me dijo cuando me la daba. Sería por-- que la Escuela estuvo trabajando durante el segundo semestre sólo dos meses, por tal motivo el Director decidió no entregarme el cuestionario que se le había proporcionado.

Estas son 3 experiencias que viví a lo largo de la investigación realizada, debo recalcar que no fueron todas, pero sí las que más mella dejaron en mí. Algunas otras fueron extrapersonales, ya que también

fui auxiliado por otras personas, entre ellos algunos supervisores a los que debo dar gracias por su invaluable ayuda, ya que sin su colaboración este trabajo no se hubiera realizado o hubiera sido incompleto.

A continuación presento el Cuestionario que sirvió para la recopilación de la información.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE

MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTADO ACTUAL EN LA ADMINISTRACION DE LAS ESCUELAS
NORMALES BASICAS EN EL PAIS

CUESTIONARIO

MAYO 1983

INSTRUCCIONES GENERALES:

- Utilice lápiz para contestar las preguntas.
- Conteste con letra de molde.
- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla.

IMPORTANTE:

Sus respuestas son confidenciales y deben ape-
garse a la verdad, sus datos servirán exclusi-
vamente para los fines de la encuesta y no po-
drán ser utilizados para otro fin.

1. ¿QUE TIPO DE ESCUELA ES LA QUE TIENE A SU CARGO?

- A. NORMAL RURAL. ()
- B. NORMAL URBANA.
- C. CENTRO REGIONAL.
- D. NORMAL EXPERIMENTAL.

2. ¿QUE TIEMPO TIENE COMO DIRECTOR EN EL SISTEMA (A)
Y EN LA PRESENTE ESCUELA (B)?

- a. (0 - 5 AÑOS) A() B()
- b. (6 - 10 AÑOS)
- c. (11 - 15 AÑOS)
- d. (16 - 20 AÑOS)
- e. (21 o MAS AÑOS)

3. ¿MENCIONE CUAL ES EL OBJETIVO GENERAL DE DICHA INSTITUCION?

4. ¿ESTE OBJETIVO SE ALCANZA DE MANERA EFICIENTE?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

5. ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES QUE TIENE PARA CUMPLIR
SATISFACTORIAMENTE CON SU OBJETIVO?

- A. FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS. ()
- B. FALTA DE PERSONAL CALIFICADO.
- C. POR FALTA DE APOYO TECNICO.

D. POR FALTA DE AREAS DE TRABAJO.

E. OTRAS.

6. ¿SON CLARAS Y SE ENCUENTRAN ACTUALIZADAS LAS POLITICAS DE LA INSTITUCION?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

7. ¿SE SIGUEN REALMENTE LOS LINEAMIENTOS DE ESTAS POLITICAS?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

8. ¿SON CUMPLIDOS SATISFACTORIAMENTE LOS PLANES QUE SE ELABORAN ANUALMENTE?

a. (0 - 20%) ()

b. (21 - 40%)

c. (41 - 60%)

d. (61 - 80%)

e. (81 -100%)

9. ¿SE TIENE UN MEDIO PARA EVALUAR ESTE PLAN Y COMO SE EVALUA?

10. ¿EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

11. ¿USTED CONSIDERA QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION ESTE ACTUALIZADO?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

12. ¿ES CONOCIDO POR EL PERSONAL?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

13. ¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA ES EL IDONEO PARA SU CARGA Y VOLUMEN DE TRABAJO?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

14. ¿SE CUENTA REALMENTE CON INSTRUMENTOS PARA LA CALIFICACION DE MERITOS?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

15. ¿CONSIDERA USTED QUE SU ESCUELA TENGA TODO EL MATERIAL, EQUIPO Y DEMAS MEDIOS REQUERIDOS PARA SU TRABAJO?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

16. ¿INDIQUE CUALES SON LAS LIMITACIONES MAS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE SU TRABAJO?

A. POR FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS. ()

B. POR FALTA DE RECURSOS MATERIALES.

C. POR FALTA DE PERSONAL CALIFICADO.

D. POR FALTA DE APOYO TECNICO.

E. OTROS.

17. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS RECURSOS ECONOMICOS DE QUE DISPONE SON ADECUADOS?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

18. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ESTEN DEFINIDOS ADECUADAMENTE?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

19. ¿CUENTA USTED CON LA AUTORIDAD DEBIDAMENTE DELEGADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

20. ¿LA COMUNICACION QUE TIENE USTED CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS ES ADECUADA?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

21. ¿EXISTE MALESTAR, FALTA DE ARMONIA, FRICCIONES, PROBLEMAS, ETC. ENTRE EL PERSONAL?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

22. ¿UTILIZA UN CONTROL PARA EL DESARROLLO DE LOS PLANES DE TRABAJO?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

23. ¿DURANTE EL AÑO ESCOLAR TIENE TIEMPOS PERDIDOS POR CAUSAS AJENAS A LA INSTITUCION?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

24. ¿EN SU PLAN DE TRABAJO TIENE USTED CONTEMPLADOS TIEMPOS DE HOLGURA PARA COMPLETAR SUS PROGRAMAS?

SI _____ NO _____ POR QUE? _____

25. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

ANALISIS DEL CUESTIONARIO

En esta parte del capítulo efectuaré, el análisis de cada pregunta que integra el cuestionario que anteriormente presenté, con el fin de tener un más amplio panorama, para la estructuración de las conclusiones de la presente investigación.

PREGUNTA NUM. 1

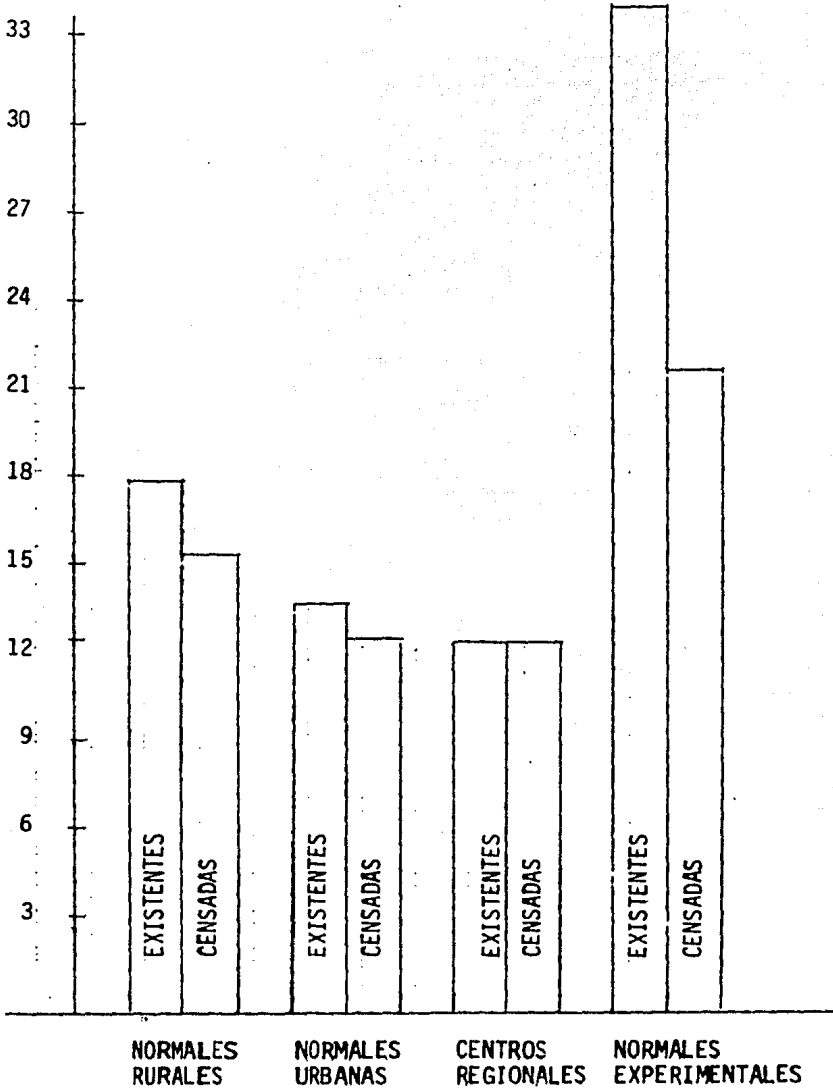
¿Qué tipo de escuela es la que tiene a su cargo?

Esta pregunta se formuló con el propósito de saber cuántas escuelas -- normales existen en el país y a qué tipo de Sistema Administrativo pertenecen, ya que en capítulos anteriores se describieron los cuatro tipos de Sistemas Administrativos imperantes en dichas instituciones.

Conforme a los cuestionarios aplicados en las escuelas normales en los estados y la información recabada en la Dirección General de Educación Normal; verifiqué, como se presenta en el cuadro resumen Anexo número I; los Sistemas Administrativos quedan distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO COMPARATIVO DE ESCUELAS EXISTENTES Y CENSADAS EN EL PAIS

TIPO DE ESCUELA	ESCUELAS EXISTENTES	ESCUELAS QUE SE ENCUESTARON.	PORCENTAJE EN RELACION DE EXISTENTES Y ENCUESTADOS
NORMAL RURAL	17	15	88.2%
NORMAL URBANA	13	12	92.3%
CENTRO REGIONAL	12	12	100%
NORMAL EXPERIMENTAL	33	21	63.6%
T O T A L E S :	75	60	



Aquí cabe recordar que no se aplicaron los 75 cuestionarios por las razones que presenté en la primera parte de este capítulo.

PREGUNTA NUM. 2

¿Qué tiempo tiene como Director en el Sistema (A) y en la presente Escuela (B)?

Esta pregunta se integró con el fin de determinar qué tiempo de antigüedad tienen los profesores, para poder saber con qué tipo de personal se cuenta en el nivel directivo de estas instituciones.

Los resultados fueron los siguientes:

CUADRO DE ANTIGÜEDAD COMO DIRECTIVOS EN LOS DIFERENTES SISTEMAS

TIPO DE ESCUELA	TIEMPO DE SERVICIO EN EL SISTEMA Y EN LA ESCUELA						
	0 - 5		6 - 10		11 - 15	16 - 20	21 ó más
	S	E	S	E	S	E	S
NORMAL RURAL	12	15	3				
NORMAL URBANA	3	6	6	6	3		
CENTRO REGIONAL	8	8				4	4
NORMAL EXPERIMENTAL	14	14	7	7			
TOTALES	37	43	16	13	3	4	4

S = SISTEMA

E = ESCUELA

Conviene mencionar que aunque la mayoría del personal es nuevo como directivo en el sistema de normales, éste ya proviene de otros niveles - de educación en el que ha desempeñado dicho cargo y por esto creen tener o estar capacitados para manejar una institución de este tipo, por lo tanto nos encontramos con un personal temeroso al cambio y a la introducción de nuevas técnicas administrativas.

PREGUNTA NUM. 3

¿Mencione cuál es el objetivo general de dicha institución?

El propósito de la presente pregunta es el de verificar, si los directivos conocen el objetivo general a alcanzar en las instituciones donde prestan sus servicios.

Dentro de la administración lo primordial es determinar y entender el o los objetivos generales de las instituciones a administrar, por eso esta pregunta la considero no menos importante que las demás; los 60 - directores encuestados coinciden en lo substancial en su definición -- del objetivo, por lo que se considera una aceptación general de esta - pregunta, sobre una base lógica.

PREGUNTA NUM. 4

¿Este objetivo se alcanza de manera eficiente?

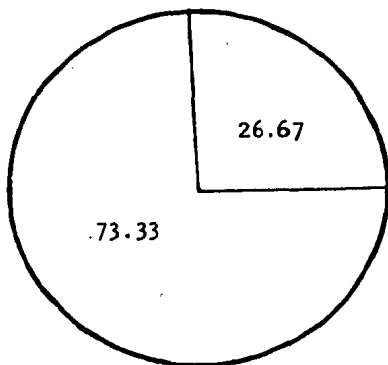
Esta pregunta fue incluida para saber si el objetivo general de las - escuelas normales es alcanzado de una manera eficiente, pudiendo verificar que éste no es logrado de dicha manera, como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO REPRESENTATIVO DEL LOGRO DEL OBJETIVO

TIPO DE ESCUELA	EL OBJETIVO ES ALCANZADO EFICIENTEMENTE,		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL	3	12	15
NORMAL URBANA	3	9	12
CENTRO REGIONAL	-	12	12
NORMAL EXPERIMENTAL	10	11	21
TOTAL	16	44	60

FUENTE: Elaboración personal

GRAFICA EN PORCENTAJE DEL LOGRO DEL OBJETIVO



El cuadro anterior nos presenta una información numérica, que nos permite ver en este caso, que no basta que el directivo conozca o sepa - definir un objetivo, para que éste se cumpla, lo importante es entender y conocer las herramientas administrativas adecuadas, para hacer sistemático el proceso y así alcanzar eficientemente dicha meta.

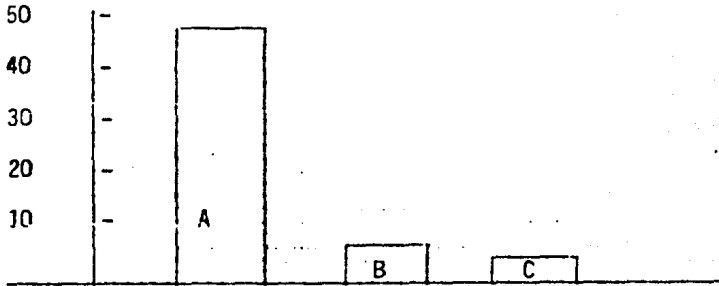
PREGUNTA NU. 5

¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?

Esta pregunta fue estructurada con el fin de verificar algo de lo que ya me había percatado; la falta de eficiencia en el logro del objetivo general de dichas instituciones, por tal motivo se incluyó esta -- pregunta para saber en qué limitante se basan los directivos para justificar el no cumplimiento de dicho fin, los cuales quedaron como -- sigue:

TIPO DE ESCUELA	FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS	FALTA DE PERSONAL CALIFICADO	FALTA DE APOYO TECNICO	T O T A L
NORMAL RURAL	12	3		15
NORMAL URBANA	12			12
CENTRO REGIONAL	4	4	4	12
NORMAL EXPERIMENTAL	21			21
T O T A L	49	7	4	60

GRAFICA REPRESENTATIVA DEL CUADRO ANTERIOR



A= Falta de Recursos Económicos
B= Falta de Personal Calificado
C= Falta de Apoyo Técnico.

Un administrador nunca debe esperar la dotación del 100% de los recursos necesarios para llevar a cabo sus planes; debe optimizar los recursos y dar prioridad a las acciones de primera línea; como se puede observar en el cuadro anterior aunque 49 directivos seleccionaron la alternativa de recursos económicos, conviene mencionar, que más del 50% de los directores encuestados escogieron más de una opción, claro que debemos estar conscientes que la falta de recursos va a repercutir en el logro eficiente de los objetivos, pero nunca será la justificación para no alcanzarlos.

PREGUNTA NUM. 6

¿Son claras y se encuentran actualizadas las políticas de la institución?

El propósito de esta pregunta fué el de verificar si los directores -

creen que las políticas que rigen en las escuelas, son claras y se en encuentran actualizadas.

Por las respuestas obtenidas a esta pregunta, 56 directivos contesta- ron afirmativamente y sólo 4 en forma negativa.

Retomando los razonamientos de las respuestas anteriores y relacionán- dolas con esta última, se corrobora que en el ámbito de la Administra- ción no basta saberse de memoria las políticas, técnicas y normas, lo importante es saber aplicarlas en su momento, por eso estos directi- vos aunque conozcan el enunciado del objetivo y políticas no lograrán óptimamente el primero, si desconocen como administrar.

PREGUNTA NUM.7

¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?

Esta pregunta se incluyó con el fin de reafirmar y justificar la pre- gunta número 6, pues la respuesta que dieron se tenía que reflejar en esta misma, como a continuación lo expongo.

De las 60 escuelas encuestadas, sólo 40 de ellas respondieron afirma- tivamente y las 20 restantes no.

Aquí conviene mencionar que existe una variación considerable, entre las 2 últimas respuestas, ya que si se considera que las políticas -- eran claras y se encontraban actualizadas, como lo afirmaron 56 direc- tores, por ende se tenían que seguir realmente sus lineamientos de -- éstas y sólo 40 afirmaron que si los seguían.

PREGUNTA NUM. 8

¿Son cumplidos satisfactoriamente los planes que se elaboran anualmente?

El objetivo de esta pregunta fue el de cruzar la información, para verificar las respuestas que dieron en la número cuatro, pues existe una gran relación en ambas, por tanto aquí se podrán comparar dichas respuestas.

CUADRO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ANUALES.

TIPO DE ESCUELA	PORCENTAJES EN QUE SON CUMPLIDOS LOS PROGRAMAS					TOTAL
	(0-20)	(21-40)	(41-60%)	61-80%)	(81-100)	
NORMAL RURAL.			9	6		15
NORMAL URBANA.			3		9	12
CENTRO REGIONAL.			8	4		12
NORMAL EXPERIMENTAL			14	7		21
T O T A L			34	17	9	60

Aunque existe una pequeña diferencia de resultados entre las respuestas obtenidas a la pregunta cuatro y ésta, se puede aseverar que efectivamente, si sus planes son cumplidos entre un 41 - 60% en más de un 50% de las escuelas encuestadas, por lo tanto el objetivo general de dichas instituciones no es alcanzado de una manera eficiente.

PREGUNTA NUM. 9

¿Se tiene un medio para evaluar este Plan y cómo se evalúa?

El propósito de esta pregunta, fue el de apoyar y verificar la respuesta a la pregunta anterior, aunque ésta se dejó abierta con el fin de constatar, que si se emplea un medio, los Directivos expusieran cual era éste, obteniendo los resultados siguientes:

De los directores encuestados, 52 de ellos contestaron que sí contaban con un medio para evaluar el programa y los 8 restantes negaron la existencia de éste.

Conviene comentar que de los 52 directivos encuestados y que informaron que sí tenían un medio para evaluar el programa, el exponer éste me percaté que ningún medio de evaluación era homogéneo y los que -- describían eran manejados subjetivamente, por lo tanto éstos no funcionan como un buen sistema de control para los directores de dependencias superiores.

PREGUNTA NUM. 10

¿Existe un Manual de Organización?

Esta pregunta fue incluida con el fin de saber si los directores contaban con un Manual de Organización para las escuelas normales del país y sumando sus respuestas, quedaron los resultados así:

Fueron 57 escuelas de las censadas, las que respondieron afirmativamente a esta pregunta y sólo 3 en forma negativa, esta situación tal

vez se dió que por descuido no se les haya dotado de este Manual, pues la mayoría sí cuentan con él.

PREGUNTA NUM. 11

¿Usted considera que el Manual de Organización esté actualizado?

El propósito de esta pregunta fue el de verificar que si existía éste, estuviera actualizado.

En cuanto a los resultados fueron 57 directores los que contestaron - que si se encontraba actualizado el documento y sólo los 3 que no lo - conocían omitieron su respuesta.

Como se ve en los resultados, la pregunta anterior coincide con ésta en lo que se refiere a número de directores que contestaron afirmativamente, es importante que en las instituciones exista un Manual de Organización, ya que es una herramienta muy importante para el administrador, siempre que dicho Manual esté actualizado y acorde a la dinámica de la institución.

PREGUNTA NUM. 12

¿Es conocido por el personal?

El objetivo de esta pregunta fue el de reafirmar que si había un Manual y estaba actualizado, debía de ser difundido entre el personal, para que éste estuviera enterado de las funciones a desempeñar en las escuelas normales, los resultados que aquí se obtuvieron varían con los de las respuestas de las 2 preguntas anteriores quedando integrado de la siguiente manera:

CUADRO COMPARATIVO DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 10,11 y 12.

TIPO DE ESCUELA	CONCENTRACION DE DATOS RELACIONADOS CON EL MANUAL					
	10. EXISTE UN MANUAL		11. ESTA ACTUALIZADO.		12. ES CONOCIDO POR EL PERSONAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
NORMAL RURAL	12	3	12	3	12	3
NORMAL URBANA	12		12		12	
CENTRO REGIONAL	12		12		8	4
NORMAL EXPERIMENTAL	21		21		14	7
TOTALES:	57	3	57	3	46	14

Por los resultados vertidos en el cuadro anterior, me pude percatar de una variación en relación a la pregunta 12, deduciendo que sí existe, - un Manual y éste está actualizado, no es difundido entre el personal, pudiendo determinar que por desconocimiento de éste, el personal en general, no realiza su trabajo apegado a las actividades reales dictadas por la Dirección General de Educación Normal, ya que son 11 escuelas -- que argumentaron que por descuido no difundieron éste y sumando a estas otras 3 que por desconocimiento de éste omitieron su respuesta quedando contempladas 14 escuelas según se refleja en el cuadro anterior.

Es importante que el personal directivo esté capacitado; lo que permite

mayor seguridad para la toma de decisiones, de lo contrario cometerá omisiones graves que van en detrimento de la institución, la falta de difusión del Manual de Organización por lo general se da por dos motivos; la poca importancia que se le atribuye o el temor a que los subordinados conozcan las tareas que el jefe realiza, esto se debe erradicar, de no ser así se seguirá con los vicios vigentes.

PREGUNTA NUM. 13

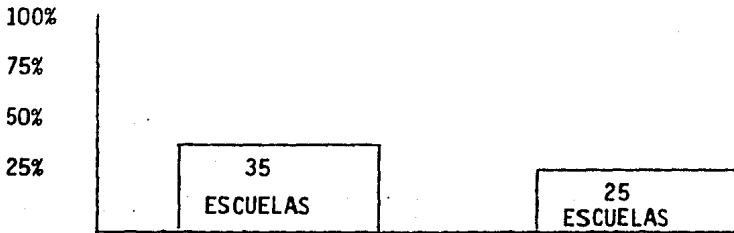
¿Considera usted que el personal con que cuenta es el idóneo para su carga y volumen de trabajo?

Esta pregunta se incluyó con el fin de saber si las escuelas normales del país poseen el personal requerido en cuanto a calidad y cantidad de éste, para el cumplimiento total de sus funciones o actividades, obteniendo los resultados siguientes:

CUADRO RELATIVO A LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ESCUELAS

TIPO DE ESCUELA	PERSONAL IDONEO	
	SI	NO
NORMAL RURAL	6	9
NORMAL URBANA	12	
CENTRO REGIONAL		12
NORMAL EXPERIMENTAL	7	14
T O T A L	25	35

GRAFICA REPRESENTATIVA DEL CUADRO ANTERIOR



Según los datos reflejados en el cuadro anterior, 35 directivos no consideran tener el personal idóneo, para su carga y volumen de trabajo, manifestando que en su mayoría existe personal improvisado por la falta de gente especializada y la nula selección de personal en las escuelas, y los 25 restantes respondieron afirmativamente a esta cuestión.

PREGUNTA NUM. 14

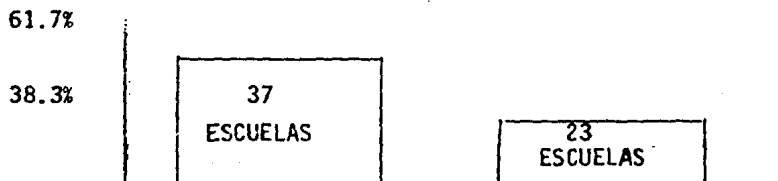
¿Se cuenta realmente con instrumentos para la calificación de méritos?

El propósito de esta pregunta fue el de poder determinar si existía un instrumento de evaluación para el personal de las escuelas, y en qué - forma está estructurado, obteniendo los resultados siguientes:

CUADRO REPRESENTATIVO DE EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

TIPO DE ESCUELA	EXISTE INSTRUMENTO DE CALIFICACION DE MERITOS.		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL	6	9	15
NORMAL URBANA	6	6	12
CENTRO REGIONAL	4	8	12
NORMAL EXPERIMENTAL	7	14	21
T O T A L	23	37	60

GRAFICA EN PORCENTAJE DE TOTALES, DEL CUADRO ANTERIOR



Las instituciones prestadoras de servicios del sector público, presentan una problemática en lo que a calificación de méritos se refiere, pues existe un instrumento que se ha venido manejando durante muchos años (ver anexo No. II); lo que es peor, los jefes califican a sus -- trabajadores con la más alta puntuación, para evitarse problemas con las autoridades sindicales. Como se observa en el cuadro anterior, - 23 escuelas respondieron afirmativamente, pero comentaron que dicho - instrumento no es ni funcional ni eficiente, por lo antes expuesto.

PREGUNTA NUM. 15

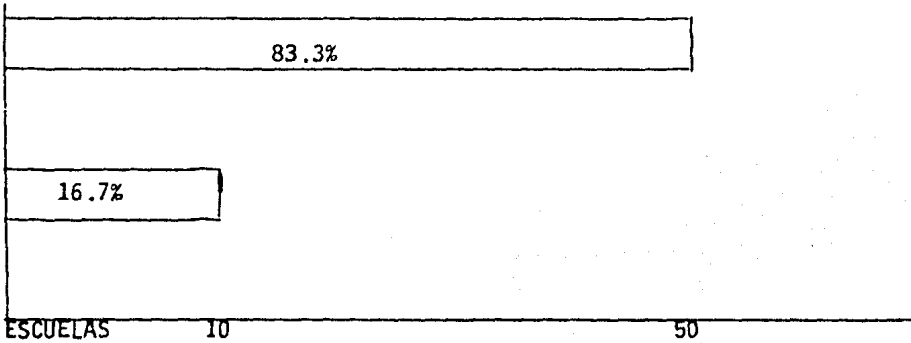
¿Considera usted que su escuela tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo?

Esta pregunta fue incluida con el objeto de verificar las necesidades de las escuelas normales, ya que en la pregunta 5 se había tocado lo relacionado a éstas, aquí se vuelven a manejar para la verificación de la información obteniendo los resultados siguientes:

CUADRO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS.

TIPO DE ESCUELA	MATERIAL, EQUIPO Y DEMAS MEDIOS REQUERIDOS.		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL	3	12	15
NORMAL URBANA	3	9	12
CENTRO REGIONAL	4	8	12
NORMAL EXPERIMENTAL		21	21
T O T A L	10	50	60

GRAFICA DEL CUADRO ANTERIOR (EN PORCENTAJE)



Los resultados obtenidos en la pregunta 5, nos demuestra que las escuelas normales, carecen de algún recurso, unas tal vez en mayor proporción que otras; en el cuadro anterior podemos observar que el 16.7% de las escuelas cuentan con todo el material, equipo y demás recursos requeridos para su trabajo, lo que no es contradictorio con la respuesta de la pregunta 5, ya que decir todo no quiere decir ni óptimo, ni que no se carezca de algo.

PREGUNTA NUM. 16

¿Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo?

Esta pregunta también fue estructurada de esta manera con el fin de cruzar la información relacionada con las necesidades que limitan el desarrollo del trabajo en las Escuelas Normales del país.

CUADRO DE LIMITACIONES EN LAS ESCUELAS

TIPO DE ESCUELA	LIMITANTES PARA EL DESARROLLO EFICAZ DE SU TRABAJO.					TOTAL
	A. RECURSOS MAT.	B. R. ECONOMICOS	C. PERSONAL CALIFICADO	D. APOYO TECNICO	E. OTROS	
NORMAL RURAL		6	6	3		15
NORMAL URBANA	6	6				12
CENTRO REGIONAL		4	8			12
NORMAL EXPERIMENTAL	7	7	7			21
T O T A L	13	23	21	3		60

En base a los datos concentrados en el cuadro anterior, se puede uno percatar que la limitante más apremiante es la de los recursos económicos, pero no obstante de esto, la mayoría seleccionó más de una alternativa, por lo tanto en este rubro se deberá de tener mayor cuidado en su tratamiento, porque es indispensable contrarrestar más de una limitante en -- una misma Institución.

PREGUNTA NUM. 17

¿Considera usted que los recursos económicos de que dispone son suficientes?

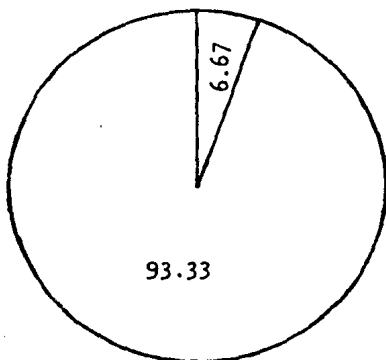
El propósito de incluir esta pregunta fue el de verificar que tan apremiante es la necesidad de los recursos económicos en las escuelas de Educa

cación Normal y también verificar por medio del cruzamiento de la información, algunas respuestas que se ennumeraron anteriormente, obteniendo los siguientes resultados.

CUADRO REPRESENTATIVO DE LOS RECURSOS ECONOMICOS

TIPO DE ESCUELA	LOS RECURSOS ECONOMICOS SON ADECUADOS		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL.	3	12	15
NORMAL URBANA	1	11	12
CENTRO REGIONAL		12	12
NORMAL EXPERIMENTAL		21	21
T O T A L	4	56	60

GRAFICA EN PORCENTAJE DE ESC. QUE NO CUENTAN CON LOS RECURSOS ADECUADOS.



En estos resultados de los 56 que respondieron negativamente, argumentaron que esto se debía a la pérdida de poder adquisitivo, lo cual -- afecta al presupuesto que se les otorga año con año, pues aunque se -- les aumenta las partidas presupuestarias, ese aumento no es proporcional al que sufre el costo de los bienes y servicios a demandar.

PREGUNTA NUM. 18

¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente?

Esta pregunta se estructuró de esta manera con el fin de tomar la -- opinión de los directivos en relación a los niveles de autoridad y -- responsabilidad ya que si se encuentran definidos adecuadamente, ésto permitirá corroborar el principio que dice: La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

En esta pregunta los 60 directivos respondieron afirmativamente exponiendo que los niveles de autoridad y responsabilidad se encuentran -- definidos adecuadamente.

PREGUNTA NUM. 19

¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarro-- llo de sus actividades?

El objetivo de la pregunta fue el de verificar la respuesta anterior, ya que si se considera que se encuentran adecuadamente definidos los niveles de autoridad y responsabilidad, en esta pregunta se corrobora

ría dicha información, quedando los resultados como sigue:

CUADRO DE LA DELEGACION DE AUTORIDAD

TIPO DE ESCUELA	AUTORIDAD DEBIDAMENTE DELEGADA		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL	15		15
NORMAL URBANA	12		12
CENTRO REGIONAL	4	8	12
NORMAL EXPERIMENTAL	21		21
T O T A L	52	8	60

En los resultados antes expuestos, 52 directivos que respondieron afirmativamente ratificaron la respuesta anterior y los 8 restantes que lo hicieron negativamente, apoyándose en la falta de decisión de autoridades superiores y la existencia de diversos intereses ajenos a las instituciones.

PREGUNTA NUM. 20

¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada?

Esta pregunta fue formulada para detectar de qué forma se lleva la comunicación, desde los niveles altos hasta los mínimos, con el fin de

saber si el personal se mantiene efectivamente informado.

Las respuestas a ésta fueron positivas de todos los directivos encues-
tados sólo que algunos comentaron, que hacia falta mayor fluidez en -
cuanto a la comunicación escrita, lo cual deja algo de incertidumbre,
ya que no se sabe que tan alto sea el grado de nocividad o perjuicio
que genera esta falta de fluidez en dicha comunicación.

PREGUNTA NUM. 21.

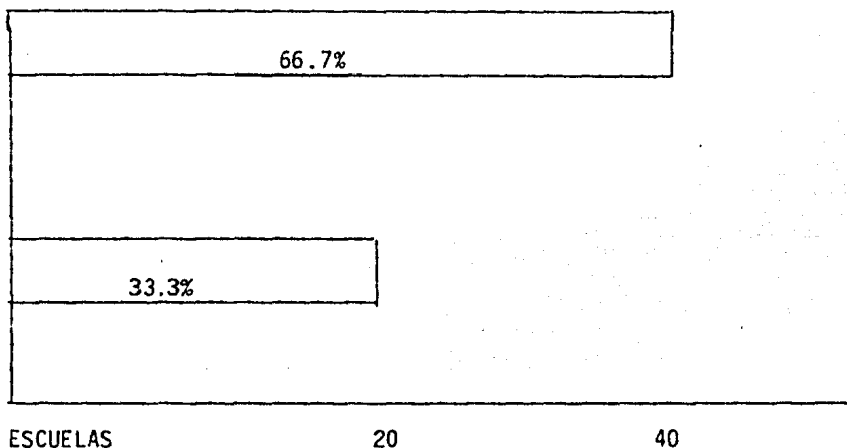
¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., en-
tre el personal?

El objetivo de esta pregunta fue el de investigar como se encontraban
las relaciones entre el personal de las escuelas normales, los resul-
tados fueron los siguientes:

CUADRO DE ESCUELAS CON PROBLEMAS DE RELACIONES HUMANAS

TIPO DE ESCUELA	EXISTE MALESTAR, FRICCIONES Y PROBLE- MAS ENTRE EL PERSONAL		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL	9	6	15
NORMAL URBANA	3	9	12
CENTRO REGIONAL	8	4	12
NORMAL EXPERIMENTAL		21	21
T O T A L	20	40	60

GRAFICA EN PORCENTAJE DEL CUADRO ANTERIOR



Aquí conviene comentar que de los 20 directivos que respondieron que sí tenían problemas entre el personal, argumentando que estos se daban por la falta de capacidad directiva de autoridades superiores y la inexistencia de intereses institucionales.

En cuanto a los que respondieron negativamente me pude percatar de -- que otorgaban ciertos privilegios, fuera de lo común, por lo cual -- convivían según ellos en plena armonía.

PREGUNTA NUM. 22

¿Utiliza un control para el desarrollo de los planes de trabajo?

Esta pregunta fue incluida y estructurada de la forma en que es presentada, con el fin de verificar la información, ya que la respuesta

que se espera a ésta, ya fue dada con anterioridad.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

De los 60 directores encuestados sólo 57 directivos respondieron que sí utilizan un control para los planes y los 3 restantes negaron la utilización de estos, argumentando falta de orientación para la implementación de Sistemas de Control.

Cabe hacer notar que los medios o sistemas que nombraron los directivos, ninguno es homogéneo y general.

PREGUNTA NUM. 23

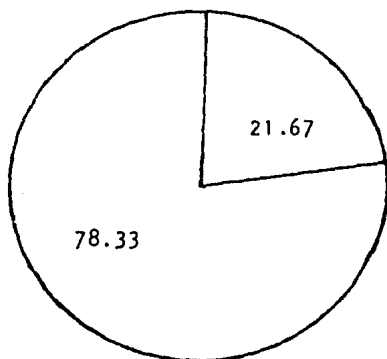
¿Durante el año escolar tiene tiempos perdidos por causas ajenas a la Institución?

Esta pregunta se hizo con el propósito de corroborar algo que de antemano se sabía, pues la pérdida de tiempo en estos centros de estudio es mucho, y los resultados a esta pregunta fueron los siguientes:

CUADRO DE PERIODOS INACTIVOS

TIPO DE ESCUELA	TIEMPOS PERDIDOS EN LAS ESCUELAS		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL	15		15
NORMAL URBANA	3	9	12
CENTRO REGIONAL	8	4	12
NORMAL EXPERIMENTAL	21		21
T O T A L	47	13	60

GRAFICA DE PORCENTAJE DEL CUADRO ANTERIOR



El 78.33% respondió que sí tenían tiempos perdidos por cuestiones de tipo político (Sindical y Estudiantil) y el 21.67% dijo no tener -- tiempos perdidos, argumentando que existían compromisos que se tenían que cumplir, por lo tanto no se consideran como tiempos perdidos.

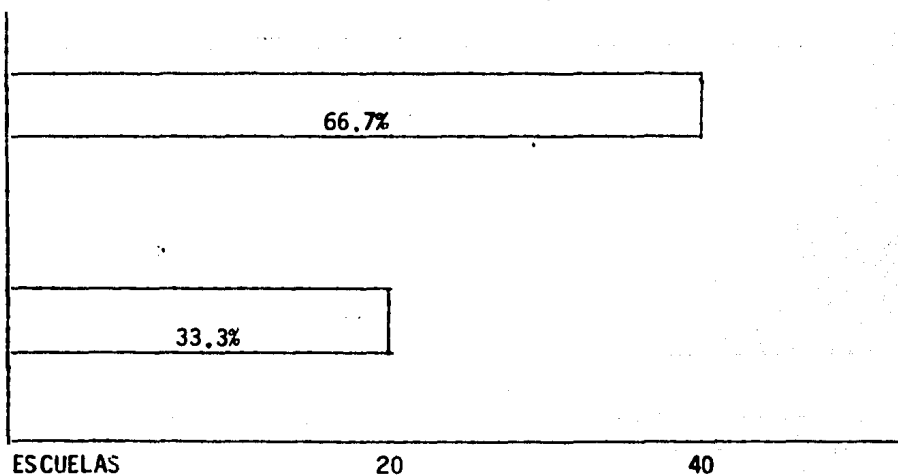
PREGUNTA NUM. 24

¿En su Plan de Trabajo tiene usted contemplados tiempos de holgura - para completar sus programas?

Esta pregunta fue incluida con el propósito de ver si los directivos emplean algunas técnicas o herramientas, ya que sí tienen tiempos -- perdidos y por ende no completan sus programas, tendrían que manejar o contemplar ciertos tiempos de holgura con el propósito de contra-- rrestar lo perdido, los resultados a esta cuestión fueron los si---- guientes:

CUADRO DE INSTITUCIONES QUE MANEJAN PERIODOS
DE HOLGURA.

TIPO DE ESCUELA	CONTEMPLA ESTOS EN SUS PROGRAMAS		TOTAL
	SI	NO	
NORMAL RURAL	9	6	15
NORMAL URBANA	3	9	12
CENTRO REGIONAL	8	4	12
NORMAL EXPERIMENTAL		21	21
T O T A L	20	40	60



Los 40 directivos contestaron que no contemplaban periodos de holguera en sus programas por falta de tiempo, para el cumplimiento de los mismos o por desconocimiento en el manejo y aplicación de dichos -- tiempos.

PREGUNTA NUM. 25

Esta pregunta la formulé con el fin de que el Director de la Escuela censada me aportara algunas de sus inquietudes no contempladas en el presente cuestionario, por lo tanto, estas preguntas me servirán para ampliar el análisis de mi trabajo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES .

En relación a las preguntas de la 2 a la 8 implicadas directamente con la planeación determiné lo que a continuación planteo.

Pude verificar que alrededor del 70% de los Directivos encuestados, poseen una antigüedad no máxima de 5 años de servicio en el Sistema de Educación Normal y la escuela en que actualmente laboran.

A pesar de su corta experiencia en el Sistema, todos demostraron conocer ampliamente el objetivo general del nivel para el cual laboran lo que pude constatar en las respuestas de la 3er. pregunta, pero a pesar de que éste es conocido, el 73.3% de los Directores respondieron que no lo cumplen de una manera eficiente, según lo corroboré en sus respuestas de la número 4, además ellos declararon en la pregunta 8, el 56.6% de estos mismos cumplen sus planes anualmente entre el (41 - 60%) y el 28.3% lo cumplen entre el (61 - 80%) por lo antes mencionado pude verificar que el objetivo general no está siendo optimamente alcanzado, lo cual fue argumentado que era por la falta de recursos económicos que declaró un 81.65% de los Directores censados en la pregunta 5 y que verifiqué con las respuestas de la pregunta 16, pues el 60% seleccionó las respuestas de recursos económicos y materiales como las principales limitantes para el desarrollo eficaz de su trabajo. En relación a la pregunta número 6, el 93.3% de los Directivos informaron

que las políticas eran claras y actualizadas, pero a pesar de esto sólo el 66.6% siguen realmente los lineamientos de estas políticas, teniendo una diferencia de un 26.7% entre lo que consideran claras y actualizadas y que siguen realmente sus lineamientos.

En base a lo antes expuesto:

PLANEACION.

- Considero que las escuelas normales poseen planes de trabajo elementales, por ende sus disposiciones son mínimas e imprecisas, que adolecen de seguridad o poseen limitaciones en la práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención del objetivo u objetivos.
- En relación a sus políticas, cuentan con lineamientos generales establecidos en forma elemental para el alcance de su objetivo, por lo tanto esto se refleja en la deficiencia del cumplimiento de éste y pudiendo afirmarse que se encuentran en un nivel del 60% de funcionalidad.

Las preguntas de la 10 a la 12, implicadas directamente con la organización, verifiqué lo que a continuación expongo:

El 95% de los Directivos, confirmaron la existencia de un manual de organización, el cual es desconocido por menos del 5%, según respuesta a la pregunta 10 y que confirmaron los mismos en la siguiente, afirmando que sí se encuentra actualizado. El 76.7% de los mismos 60 encuestados, respondieron que había efectuado la difusión de éste entre el personal y el 23.3% restante, no lo efectuó por descuido.

ORGANIZACION.

- Aquí aunque las escuelas poseen un Manual de organización único para toda la unidad u organismo, éste les fue dotado sin un análisis o explicación a conciencia por ende el Directivo en su mayoría lo interpreta a su criterio y conveniencia, sin poder brindar éste una mayor explicación al personal que labora bajo su responsabilidad.

Refiriéndonos a las preguntas de la 13 a la 15 contempladas dentro de la integración (personas y cosas) percibí lo que brindo a continuación:

El 58.3% de los Directivos encuestados negó contar con el personal idóneo, ya que la mayoría del personal es improvisado por la falta de gente especializada y el 41.7% restante respondió afirmativamente, el mismo 61.7% informó no contar con instrumentos de calificación de méritos y el 38.3% aunque dijo que sí existía, no era funcional y en relación a la integración de cosas la respuesta obtenida en la pregunta 15 fue que el 83.3% de los Directores censados respondieron que no tenían subsanadas sus necesidades enlistando una serie de éstas, a diferencia -- del 16.7% que si se encontraban dotados de todos los materiales y equipos necesarios para su trabajo.

Esto lo pude corroborar en la pregunta 17 relacionada a la dotación de los recursos económicos de que disponen las instituciones, ya que el - 93.3% contestaron que no contaban con los suficientes recursos econó--micos para resolver sus necesidades.

INTEGRACION.

- En cuanto a la integración de los Recursos Humanos, considero que -- las escuelas no cuentan con técnicas administrativas para la administración de estos, situación que impide el aprovechamiento adecuado de los mismos, pues por la serie de necesidades que se les presentan se ven en la necesidad de adecuar las funciones al personal y no que el personal sea idóneo para las funciones.
- En relación a la integración de cosas, las Escuelas no cuentan con - todo el material y equipo necesario o requerido, para el buen desempeño de sus labores, por tal motivo se ven en la necesidad de improvisar o adecuar los que poseen, lo cual va en detrimento de la persecución o alcance del objetivo.

En las preguntas de la 18 a la 21 contempladas directamente dentro de la fase de Dirección expongo lo siguiente:

En lo que respecta a los niveles de autoridad y responsabilidad los 60 Directivos respondieron en la pregunta 18, que sí se encuentran debida y adecuadamente definidos y esto lo verifiqué según sus respuestas de la siguiente pregunta, pues el 86.6% respondió que si cuenta con la autoridad debidamente delegada y sólo el 13.3% respondió negativamente, apoyándose en la indecisión de autoridades superiores. Así mismo en la pregunta 20 el 100% respondió que mantiene una buena comunicación con sus superiores y compañeros, algunos comentaron que existe la falta de fluidez en la comunicación escrita, lo cual se refleja en la si-

guiente cuestión, ya que el 33.3% de las escuelas censadas respondieron que sí existían problemas y fricciones dentro del personal por falta de capacidad directiva y la inexistencia de intereses institucionales.

DIRECCION.

- Considero que en las instituciones se delegan las facultades básicas en los diferentes organismos que la forman, por esto el personal cumple con sus funciones mínimamente, pues cuenta con autoridad elemental.
- En relación a los medios de comunicación considero que son elementales, pues en ocasiones se originan algunos conflictos en el desarrollo del trabajo, por necesitar de mayor información.
- Con respecto a la Supervisión, me percaté que el liderazgo ejercido por el director, tiene una efectividad muy irregular, pues esto se muestra en los resultados de los equipos de trabajo que alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos, la actuación y motivación hacia el personal es inconstante.

En base a las preguntas de la 22 a la 24 relacionadas directamente con la fase de control expongo lo siguiente:

En relación a la utilización de un control para el desarrollo de los planes, el 95% contestaron afirmativamente a esta pregunta (22), sólo el 5% contestó negativamente apoyándose en la falta de orientación pa-

ra la implementación de estos, aquí cabe mencionar que verifiqué con la pregunta número 9 que efectivamente el 86.7% utiliza sistemas de control, pero no existe ningún sistema homogéneo o generalizado.

También en relación a la pregunta 23 el 78.4% de los Directivos contestaron que efectivamente se tenían tiempos perdidos durante el ciclo escolar, y el 21.6% restante negó la existencia de estos tiempos ya que argumentaban que existían compromisos que se tenían que cumplir.

En lo que respecta a la pregunta anterior, la 24, me sirvió para corroborar que existía contradicción en un buen porcentaje, ya que -- aquí el 66.7% de los Directivos contestaron no contemplar tiempos de holgura en sus programas por falta de tiempo o por desconocimiento -- en el manejo de estos y el 33.3% si los contemplaban, por lo tanto -- aquí se refleja cierta distorsión en los porcentajes mencionados y -- desconocimiento del manejo de tiempos de holgura.

CONTROL.

- Con relación a éste, detecté que las escuelas cuentan con sistemas y procedimientos deficientes, ya que estos son inoperantes por no obedecer a las crecientes necesidades del organismo.
- Las escuelas cuentan con registros de control que no aportan los elementos necesarios para cuantificar, adecuadamente, sus resultados.

- Puede decirse que los sistemas de control que se emplean en las escuelas normales carecen de homogeneidad, pues cada escuela emplea diferentes clases que ellos mismos diseñan sin que estos aporten un buen Sistema de Control para los organismos superiores.

CAPITULO VI

MEDIDAS DE SOLUCION

Apoyándome en la investigación ya descrita, me permito presentar una clasificación específica de las principales actividades que se efectúan en todas las escuelas normales, así como el rol que el directivo desempeña en éstas, las cuales se podrían decir lo convierten en un administrador escolar.

También presento unas propuestas de solución basándome en la secuencia de las etapas del proceso administrativo empleado en el desarrollo del presente trabajo, al final en forma esquemática se incluyen algunas funciones que consideré importantes tanto de las Unidades de Servicios Educativos a descentralizar como del Directivo Escolar.

Todas las actividades que se generan en las escuelas normales del país se pueden agrupar en tres grandes rubros que son:

TECNICO PEDAGOGICAS:

Aquí se integran todas las actividades académicas (función principal de las escuelas normales), las cuales se contemplan en el plan anual de trabajo de acuerdo a los diferentes grados, en donde el director distribuye y coordina dichas actividades de acuerdo al personal docente con que cuenta y tiempos o periodos para su realización, así mismo debe orientar a su personal para la implementación y desarrollo de --

procedimientos que sean homogéneos tanto en los diferentes grados como en las escuelas, lo que permitirá valorar el alcance de los objetivos obtenidos durante el ejercicio escolar.

También el director deberá delegar autoridad y compartir la responsabilidad con sus subordinados, lo que permitirá una mayor realización del trabajo y en consecuencia un mayor control y así detectar y corregir deficiencias que se presenten en el proceso enseñanza-aprendizaje.

DE APOYO ADMINISTRATIVO.

Como su nombre lo dice, aquí se realizan todas las actividades administrativas que van a apoyar al técnico pedagógico y al asistencial, del cual se hablará posteriormente, para el logro de sus objetivos.

También estas actividades se programan conjuntamente con las anteriores, lo que permite dotar de los recursos necesarios al personal docente y no docente para el desarrollo eficiente de su trabajo.

DE TIPO ASISTENCIAL.

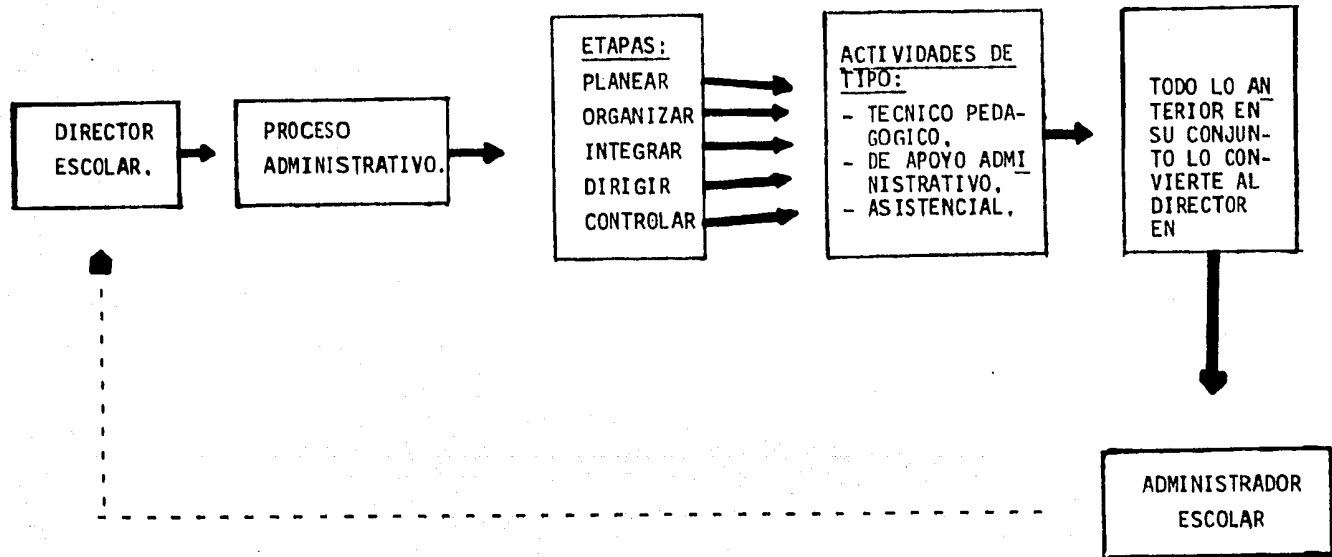
Este rubro, dependiendo del tipo administrativo de las escuelas es - como se verá agudizado, en el capítulo IV se pudo observar que la limitante más grande que se tiene es la de los recursos económicos, -- por este motivo los directivos de las escuelas se enfrentan a un problema que es el de manejar una serie de alternativas en las que va a ser determinante, la toma de decisiones para sacar adelante a la pobla

ción estudiantil con los escasos y devaluados recursos económicos que le son proporcionados.

En todo lo expuesto anteriormente podemos observar que el Director Escolar se enfrenta a una serie de acontecimientos para los cuales debe estar capacitado administrativamente, pues en caso contrario los objetivos institucionales no serán alcanzados de una manera eficiente y satisfactoria, por este motivo y analizando todas las funciones que debe realizar dicho directivo, se puede decir que se convierte en un administrador escolar.

El esquema que se presenta a continuación nos da una idea en forma gráfica de la aplicación que debe tener el proceso administrativo en los diferentes tipos de actividades y será como se dijo anteriormente el Director quien deba aplicarlo.

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE LOS PLANTELES DE EDUCACION NORMAL PREESCOLAR
Y PRIMARIA QUE LO CONVIERTEN EN UN ADMINISTRADOR ESCOLAR.



Una vez determinada la posición del director escolar dentro de la administración de la institución procederé a desglosar los lineamientos que permitan una mejor comprensión y realización de las funciones inherentes a su cargo; basándome en el proceso administrativo como lo muestra la gráfica que al final se presenta.

PLANEACION.

En esta etapa las Unidades de Servicios Educativos a descentralizar conjuntamente o en coordinación con la Dirección General de Educación Normal, deberán organizar reuniones anuales de directores y subdirectores de las escuelas normales con el objetivo de capacitarlos administrativamente, para lo que se recomienda sea personal especializado el que imparta los cursos, además de solicitarse a los directivos -- aportaciones de las experiencias vividas en el ejercicio de sus fun-- ciones lo que permitirá actualizar y corregir las políticas de las -- escuelas normales.

Todo lo anterior le servirá al directivo para elaborar su plan anual de trabajo contemplando todas las actividades del plantel en una forma real y objetiva, así mismo se estará en posibilidades de estandarizar los sistemas que regulen la vida académica de las escuelas.

ORGANIZACION:

Contemplando esta etapa en dicha reunión se procederá a la entrega de los manuales, tanto de organización como de procedimientos los cuales

deben ser elaborados y revisados periódicamente por el departamento de organización y métodos dependientes de las USEDES en coordinación con la Dirección General de Educación Normal, asimismo analizar su contenido.

Los Directores por su parte deberán hacer del conocimiento de su personal en general la existencia de los manuales actualizados, analizando su contenido y vigilando se cumpla éste.

INTEGRACION:

Las USEDES a través del departamento de Recursos Humanos, deben de implantar un sistema de reclutamiento y selección, el cual buscará y dotará a las escuelas normales del personal idóneo que requiere, asimismo se encargará de la capacitación tanto del personal existente como del de nuevo ingreso, debido a que actualmente se trabaja con personal improvisado, en la mayoría de las escuelas. Las unidades cuentan con un período de dos meses anualmente que puede ser utilizado para dicha capacitación, para lo anterior se debe establecer una comunicación adecuada entre la escuela y la Unidad para así tener información oportuna de las necesidades o excedentes de Recursos Humanos.

El director del plantel en coordinación con el departamento de Recursos Humanos implantará los sistemas de evaluación y control del personal a su cargo lo que permitirá mayor eficiencia en estos.

En relación a los demás recursos el director tratará de subsanar las -

necesidades optimizando tanto los recursos propios de la escuela como aquellos que le son proporcionados normalmente a través de las unidades.

DIRECCION:

Las Unidades de Servicios Educativos a descentralizar deberán delegar la autoridad requerida a los directores escolares no interfiriendo ésta, pero siempre manteniendo una buena comunicación, así como la implantación de sistemas adecuados de supervisión con el fin de vigilar el buen funcionamiento y aprovechamiento óptimo de los recursos que coordina y maneja el director de la institución.

El directivo a su vez debe responsabilizar a sus subdirectores de las tareas que a estos encomiende, para lo cual deberá existir conocimiento amplio de las actividades a realizar, por este motivo también el director al igual que las Unidades de Servicios Educativos a descentralizar habrán de delegar la suficiente autoridad en su ámbito, manteniendo siempre comunicación fluida en todos los niveles.

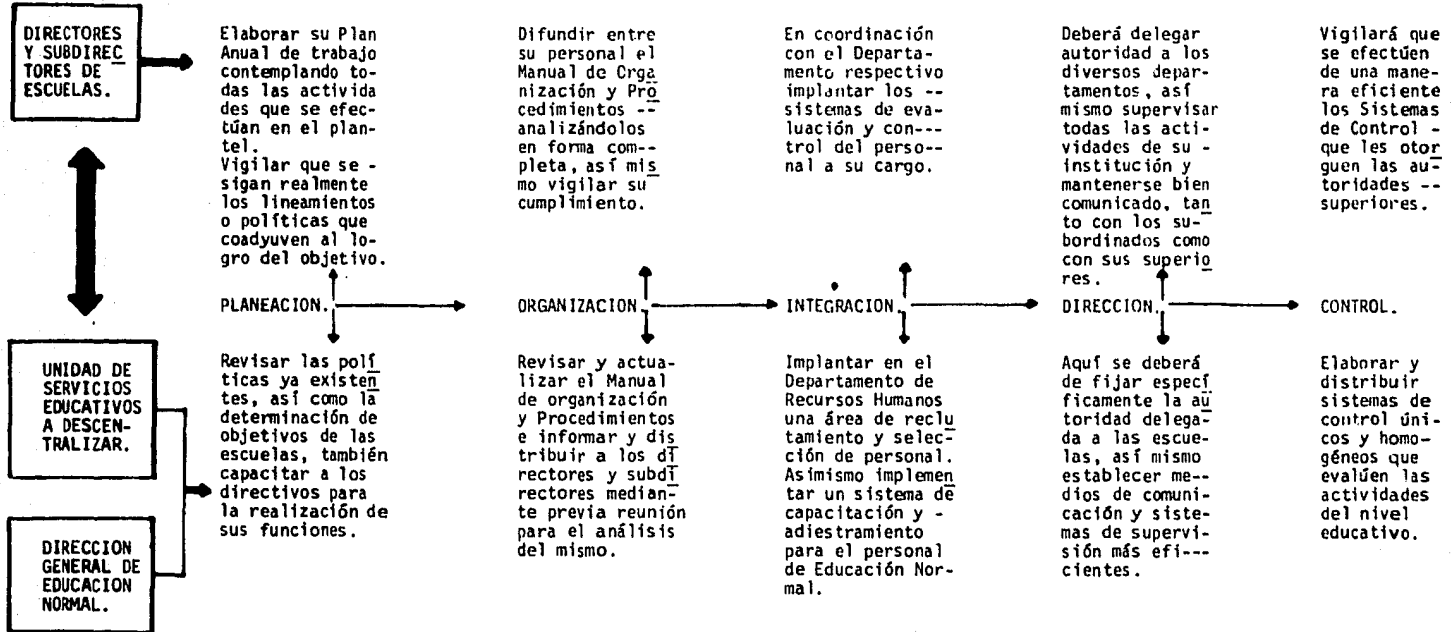
CONTROL:

En esta etapa se sugiere a las unidades elaborar sistemas de control única y exclusivamente para el manejo interno de las escuelas normales esto es debido a que dichas instituciones dan un servicio especial, pues en su actividad técnico-pedagógica se requiere un manejo adecuado de lo contrario cada maestro evalúa conforme a su criterio, lo que sucede actualmente; no olvidando que los controles deben estar en fun---

ción a lo planeado, ya que así será más fácil comparar lo propuesto -
contra lo realizado.

El director como responsable principal de la escuela deberá vigilar
que los controles sean aplicados como lo indiquen las unidades, así -
mismo hacer las aportaciones que su experiencia juzgue conveniente.

ACTIVIDADES QUE DEBERAN SER REALIZADAS POR LOS ORGANISMOS RECTORES EN SUS DIFERENTES NIVELES DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.



DISTRIBUCION DE LAS ESCUELAS NORMALES EN LOS ESTADOS DE LA REPUBLICA MEXICANA SEGUN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

ANEXO 1

ESTADOS DE LA REPUBLICA / SISTEMAS ADMVOS.	NORMALES RURALES.	NORMALES URBANAS.	CENTROS REGIONALES	NORMALES EXPERIMENTALES.	TOTAL
AGUASCALIENTES	1	-	1	1	3
BAJA CALIF. NORTE	-	1	-	3	4
BAJA CALIF. SUR	-	1	1	-	2
CAMPECHE	1	-	-	-	1
COAHUILA	-	-	-	1	1
CHIAPAS	1	-	-	2	3
CHIHUAHUA	1	-	-	3	4
DURANGO	1	1	-	1	3
GUERRERO	1	1	1	-	3
HIDALGO	1	-	1	3	5
JALISCO	1	-	1	2	4
EDO. DE MEXICO	1	-	-	-	1
MICHOACAN	1	1	1	-	3
MORELOS	1	1	-	1	3
NAYARIT	-	-	-	1	1
NUEVO LEON	-	-	-	-	-
OAXACA	1	1	2	5	9
PUEBLA	1	-	-	2	3
QUERETARO	-	-	-	-	-
Q. ROO	-	-	1	-	1
SAN LUIS POTOSI	-	-	1	1	2
SONORA	1	-	1	-	2
TABASCO	-	1	-	-	1
TAMAULIPAS	1	3	-	2	6
TLAXCALA	1	2	-	-	3
VERACRUZ	-	-	1	-	1
YUCATAN	-	-	-	3	3
ZACATECAS	1	-	-	2	3
TOTAL	17	13	12	33	75

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE EDUCACION NORMAL.

COMISION NACIONAL MIXTA DE ESCALAFON
S.E.P. S.N.T.E.
CREDITO ESCALAFONARIO ANUAL

(Trabajadores docentes)

GRUPO
ESCALAFONARIO

ANEXO II

AÑO LECTIVO 19.....19.....

(1)
Nombre del empleado Paterno Materno Nombre(s)

(2) (3)1107
Filiación Clave completa y Categoría.

(4)
Especialidad.

(5)
Lugar de servicio: Estado Municipio o Población.

(6)
Domicilio particular Calle y Número Colonia Zona Postal

Ciudad Estado etc.

(7)

APTITUD

INICIATIVA

A En el ámbito de la teoría pedagógica y de la práctica educativa.

B En otros ámbitos de la cultura y de la vida social.

LABORIOSIDAD

A En el cumplimiento de sus funciones específicas

B En el mejoramiento del medio.

EFICIENCIA

A Capacidad de Docencia, de Dirección o Supervisión.

a) Calidad y cantidad en el cumplimiento de la labor educacional.

b) Técnica y organización del trabajo

Calificación

SUMA PARCIAL

DISCIPLINA

PUNTUALIDAD

SUMA TOTAL

(8)

Lugar y Fecha.

B I B L I O G R A F I A

1. Arias Galicia, FERNANDO.-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Edit. Trillas.- 2a. Edición. 8a. Reimpresión.
México 1979.
2. Dirección General de Educación Normal, REVISTA PALESTRA
NORMALISTA.
Número 3, México 1981.
3. Fernández Arena, J. ANTONIO.-EL PROCESO ADMINISTRATIVO
Edit. Herrero. 10 edición.
México 1975.
4. Koontz Harold y O'Donnell Cyril.-CURSO DE ADMINISTRACION
MODERNA.
Traductores: Jaime Gómez Mont Araiza y Sergio Hernández
y Rodríguez.
Edit. Mc. Graw-Hill. 6a. edición.
México 1981.
5. Larroyo, FRANCISCO.-HISTORIA COMPARADA DE LA EDUCACION
EN MEXICO.
Editorial Porrúa, S.A. 14 edición.
México, 1980.
6. Pardinas, FELIPE.-METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION
EN CIENCIAS SOCIALES.
Edit. Siglo XXI. 18a. edición.
México 1978.
7. Reyes Ponce, AGUSTIN.-ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA
Y PRACTICA, PRIMERA Y SEGUNDA PARTE.
Edit. Limusa, S.A.
México, 1978.
8. Ríos Salay, ADALBERTO y Pañiagua Aduna.- ORIGENES Y PERSPEC
TIVAS DE LA ADMINISTRACION.
Edit. Trillas.
México, 1978.

9. Romero Betancourt, SAMUEL.- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Edit. IEESA. 2a. edición.
México, 1980.
10. Rubio Ragazzoni, VICTOR M. y Hernández Fuentes JORGE
GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Edit. Publicaciones Administrativas y Contables.
CONLA. México, 1981.
11. Secretaría de Educación Pública, JUNTA NACIONAL
DE EDUCACION NORMAL, Tomo I
México, 1954.