



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

Facultad de Filosofía y Letras  
Colegio de Pedagogía

“Formación y desarrollo profesional de un  
directivo escolar a través de la experiencia  
adquirida en el Colegio Martinak”

Informe académico de actividad profesional que para  
obtener el título de:

Licenciada en Pedagogía

Presenta:

Amparo Leonel de Cervantes Lechuga

Asesora: Licenciada Ana María del Pilar Martínez  
Hernández



Octubre 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Con mi profundo agradecimiento a la Licenciada

Ana María del Pilar Martínez Hernández

# Formación y desarrollo profesional de un directivo escolar a través de la experiencia adquirida en el Colegio Martinak.

## Índice

Introducción .....	3
1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN .....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Ubicación.....	6
1.3. Proyecto Educativo.....	7
1.3.1. Objetivo Institucional .....	9
1.3.2. Objetivos generales.....	10
1.3.3. Objetivos particulares.....	11
1.3.4. Valores .....	12
1.4. Metodología.....	13
1.5. Directivos y Personal docente .....	16
1.6. Evaluación .....	21
2. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL .....	23
2.1. Área.....	23
2.1.1. Subdirección general.....	23
2.1.2. Área académica. ....	23
2.1.3. Área de disciplina.....	24
2.1.4. Relaciones del personal docente. ....	25
2.2. Funciones Desarrolladas .....	26
2.2.1. Primaria.....	26
2.2.2. Secundaria .....	30
2.2.3. Bachillerato .....	32
2.2.4. Inglés.....	36
2.2.5. Responsable de Servicios Escolares .....	37
2.2.6. Consejo Consultivo Mixto.....	39
3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL .....	42
3.1. Autoridades Escolares.....	42
3.2. Autoridades Institucionales.....	44
3.2.1. Supervisores .....	46

3.2.2. Maestros .....	47
3.2.3. Indicaciones para la Dirección Técnica.....	49
3.2.4. Proyecto para mantener la Planta Docente.....	51
3.2.5. Personal de Apoyo.....	53
3.2.6. Alumnos .....	55
3.3. CONCLUSIONES.....	58
4. FUENTES CONSULTADAS .....	60
5. ANEXO .....	62
5.1. Gaceta UNAM .....	62
5.2. Gaceta UNAM .....	62

## Introducción

Antes de poder concluir con los trámites necesarios para obtener el título de Licenciada en Pedagogía, estuve inmersa en un sinnúmero de actividades profesionales, familiares y económicas que tuvieron su inicio con la fundación del Colegio Martinak y continuaron hasta mi jubilación, teniendo siempre una constante inquietud, una meta, que por falta de tiempo no podía alcanzar.

A mis colegas maestros que no se habían recibido, continuamente les pedía que no olvidaran titularse y, no sólo eso, sino también continuar realizando estudios que les permitieran una constante superación. Era una gran satisfacción, casi personal, cuando me presentaban el acta de examen profesional. Sin embargo, yo no podía hacerlo.

Ahora, aunque ya en el ocaso de mi vida, me siento satisfecha de tratar de lograr lo que siempre pedí. Después de todo, nunca es tarde.

El objetivo de este documento es presentar un informe académico de actividad profesional para lograr mi ansiada meta de obtener el título de Licenciada en Pedagogía, apoyándome en la experiencia que obtuve a lo largo de 45 años de práctica pedagógica como maestra, subdirectora y responsable de servicios escolares.

# **1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

## ***1.1. Antecedentes***

En 1959 al terminar la carrera de Normalista y ya cursando la licenciatura en Pedagogía, la licenciada Pazzis Leonel de Cervantes y yo, con todo entusiasmo, decidimos fundar una escuela primaria. Acudimos a la Secretaría de Educación Pública para obtener toda la información requerida. Una vez que tuvimos los lineamientos, empezamos a resolverlos poco a poco. Encontrar el lugar adecuado y acondicionarlo, comprar el mobiliario, los pizarrones y el material didáctico y contratar al personal docente, de apoyo y de mantenimiento. Al mismo tiempo era indispensable definir el nombre que llevaría la Institución. En diversas consultas en libros de Pedagogía encontramos el nombre de Eduardo Martinak quien contribuyó a la formación pedagógica de profesores en escuelas superiores y fue Rector de la Universidad de Graz, en Austria.

Durante noviembre y diciembre de 1959, se trabajó intensamente en el aspecto físico del plantel y se repartieron volantes anunciando la apertura del colegio. Uno de los requisitos de la S.E.P. indicaba que la directora tenía que ser normalista titulada y con un mínimo de tres años de experiencia, requisito que no cumplíamos las fundadoras pues acabábamos de terminar la carrera. El problema se solucionó contratando a una persona que ocupó el cargo de maestra de primero de primaria y el de Directora Técnica. El colegio inició sus actividades con el nivel primaria, dando atención exclusivamente a mujeres, en febrero de 1960.

Ese primer año fue extraordinario, pues éramos prácticamente una familia y con ese criterio guiábamos a las alumnas dándoles lo mejor de nosotros y procurando que su formación no sólo abarcara el aspecto cognoscitivo, sino una amalgama de valores trascendentes, base fundamental de su educación. El principal objetivo desde la fundación del colegio, ha sido la formación integral de

las alumnas. “El hombre por la educación se hace hombre; pero no sólo porque el hombre se educa es hombre, sino sólo porque se educa se hace hombre”.<sup>1</sup> El número reducido de alumnas nos permitió, no solamente cumplir con los programas de estudio oficiales, sino enriquecerlos. Para el segundo curso y subsecuentes la matrícula aumentó considerablemente, gracias a que los padres de familia, contentos con el sistema, recomendaban a la escuela ampliamente.

Para el cuarto ciclo escolar (1964) se abrió la secundaria con el primer grado de este nivel, al año siguiente se contaba ya con el segundo grado y en 1966 se ofreció el tercero, teniendo así, seis años después de haber abierto las puertas del Colegio, los seis grados del nivel primaria y los tres de secundaria.

A principios de la década de los setentas, y debido a un constante afán de superación, se abrió de manera gradual, el bachillerato CCH (Colegio de Ciencias y Humanidades). Continuando con estos doce niveles (6 de primaria, 3 de secundaria y 3 de CCH) exclusivamente para alumnas, hasta el inicio del siglo XXI.

En el curso 2000-2001, a petición de los padres de familia y apoyándonos en encuestas que se hicieron para detectar si era o no viable el proyecto, se decidió iniciar la educación mixta en los primeros grados de primaria. El cambio fue gradual y desde el curso 2003-2004 la población escolar ha sido mixta. A pesar de que al inicio de este cambio había muy pocos alumnos varones, contar con una población mixta no fue fácil. Se tuvieron que hacer adecuaciones a los sanitarios e instalaciones deportivas. Las alumnas acostumbradas a convivir con compañeras del mismo sexo, en un principio miraban con curiosidad a los varones, quienes superados en número por las mujeres, reaccionaban con timidez. En breve, las alumnas se adaptaron al cambio, que resultó muy positivo ya que la población femenina trataba de superarse para demostrar que cumplían con el estudio igual o mejor que los varones. El espíritu de competencia resulta

---

<sup>1</sup> Larroyo Francisco, “*Fundamentos de la Educación*”. 3 ed. Eudeba, México 1971. p 2.

motivador, siempre y cuando el maestro sepa conducir a los alumnos con la ecuanimidad, la inteligencia y la sensibilidad suficiente. Después de todo, fuera de las aulas, niños y jóvenes de ambos sexos conviven unos con otros y por la educación que reciben deben exigir ser respetados y respetar. Las diferencias anímicas de cada género se complementan y enriquecen la personalidad del ser humano.

No es fácil resumir en estas pocas líneas los cuarenta y cinco años de esfuerzo y dedicación que permitieron al Colegio Martinak crecer y adaptarse a la sociedad Mexicana de la segunda mitad del siglo XX, la que al igual que la humanidad entera, vio trastocados de manera súbita, sus costumbres ancestrales, el objetivo y la manera de recibir o impartir la educación, los indiscutibles avances tecnológicos y científicos, la vida política, y los conceptos de libertad e igualdad tanto de género como de raza y credo. Es un hecho que el ser humano ha cambiado más en esta media centuria, que en el resto de su historia y ha sido un gran privilegio, el haber estado a la altura de tan grandes exigencias y haber podido aportar un minúsculo grano de arena a esta impactante transformación.

## ***1.2. Ubicación***

En un principio la escuela estuvo ubicada en las calles de Petén 118, Colonia Narvarte. Era un edificio de tres niveles, con un amplio patio, un espacio techado que servía para tomar el refrigerio y como lugar para juegos en caso de lluvia. En cada planta había dos salones de unos cinco metros cuadrados, uno de diez por cinco, un baño, y un cuarto de dos por 2 metros que se usaba, en la primera planta como secretaría y en la 2ª y 3ª plantas como bodegas de papelería y material escolar. Uno de los salones de la planta baja se ocupaba como salón de maestros, otro como un salón de clase y el más amplio cumplía las funciones de salón de juntas y biblioteca.

Como en cada curso escolar se incrementaba la población, las posibilidades económicas permitieron que al término del cuarto año, se decidiera comprar un terreno con el propósito de construir los edificios e instalaciones adecuadas para albergar una institución educativa. La construcción del plantel que alberga actualmente al Colegio se realizó por etapas, siendo el ingeniero Ángel Flores el encargado de este proyecto. Con constante supervisión, se edificó con materiales de primera calidad y prueba de ello es que en el temblor de 1985 no sufrió daño alguno a pesar de estar ubicado en una zona sísmica.

En un inicio, el Colegio constaba de un edificio de dos pisos, posteriormente, en vacaciones, se fueron construyendo: otro edificio de tres pisos, un salón de usos múltiples, ampliación de laboratorios, enfermería y biblioteca. A la fecha hay un total de catorce salones de clases, laboratorios de física, química, biología, cómputo e inglés, instalaciones para la dirección, subdirección y administración.

En 1966 se realizó el cambio a las nuevas instalaciones y desde entonces hasta la fecha el Colegio Martinak se encuentra ubicado en las calles de Dr. Vértiz número 936, colonia Narvarte. Por el hecho de que la mayoría del alumnado es de clase media, nos percatamos que la preocupación de los padres de familia por la educación de sus hijos, es constante. Saben de antemano que si no están preparados, difícilmente lograrán superar los obstáculos a los que deberán enfrentarse en el futuro, considerando que la única herencia que dejarán a sus hijos es la educación, y es por ello que exigen de la escuela una constante atención. Esto implica que toda la organización escolar debe funcionar de manera adecuada.

### ***1.3. Proyecto Educativo***

Si entendemos el proyecto educativo como un conjunto de elementos que superen día con día la calidad de la educación, esto es, escuelas con

instalaciones adecuadas, directores y maestros capacitados, planes y programas de estudio enriquecidos constantemente con métodos y contenidos apropiados y material de apoyo que facilite la labor docente, entonces podremos lograr eficacia en nuestro quehacer pedagógico.

Para elaborar un proyecto se debe estudiar y adaptar a las necesidades de la institución, citando a Obin: “El proyecto educativo debe ser un documento capaz de llevarse a cabo, y que tienda a ser moldeable en la medida que se susciten necesidades que ameriten la modificación, siempre tomando en cuenta un futuro mejor”. El proyecto educativo de Obin cita estos principios:

Identidad y estilo propios con un proyecto implícito. Los valores señalados por la institución son los elementos de identificación que deben ser compartidos y priorizados por todas las personas que están implicadas en el proyecto.

Objetivos, actividades e intenciones conocidos por todos los miembros de la Institución sin perder de vista el entorno complejo, cambiante e incierto. Es necesario anticiparse y prever situaciones que pudiesen surgir, pues en el momento que surja un obstáculo, ya se tienen prerrogativas para la solución.

Tener coherencia en todas las actividades, en todos los niveles y con todo el grupo colegiado para perseguir el mismo fin, y que estas actividades respondan a las expectativas individuales y colectivas. De otra manera se puede generar falta de interés y motivación.

Encontrar los medios adecuados para mejorar la calidad de la enseñanza. Uno de los factores más importantes para que los maestros realicen con éxito su labor es la motivación. Ser partícipes del proyecto e implicados en él, provoca responsabilidad y compromiso con el equipo de trabajo y motiva a todo el equipo para que cada individuo aporte imaginación, creatividad y sobre todo, entusiasmo.

Definir los métodos a seguir para encontrar las acciones a realizar, las prioridades que se deben respetar y resultados que se pretenda obtener. Cada participante deberá aportar iniciativas, experiencias y posibles soluciones para lograr los objetivos propuestos.

En el desarrollo del proyecto, se conoce a los participantes por sus aportaciones al trabajo emprendido. Los participantes llevarán a cabo, con un trabajo común, compartido y razonado la eficacia del proyecto. Los responsables definirán su área de trabajo y las iniciativas que propongan demostrarán el control en la zona que les corresponde dentro del proyecto.

Para que un proyecto educativo tenga la eficacia que se desea, debe ser claro, accesible, operativo y realista.

Claro, para que no haya lugar a dudas y usando un léxico accesible a toda la comunidad, pero propiciando a su vez su enriquecimiento.

Accesible, ya que será manejado en la realidad educativa de acuerdo a los problemas, recursos materiales y humanos, valores, e ideario del centro educativo.

Operativo, fácil de comprender y en lenguaje directo ya que como documento de trabajo a seguir, será consultado constantemente.

Realista, pues de ser inalcanzable resulta inoperante y desmoralizador.

El director de la Institución, es el líder del proyecto a través de una dinámica de consenso. Cada uno participa tanto en la elaboración como en la toma de decisiones y es responsabilidad del director coordinar esta labor educativa, vigilando que se lleven a cabo las acciones propuestas, pues será él quien rija las acciones en toda la comunidad.

### **1.3.1. Objetivo Institucional**

El Colegio Martinak se planteó como ideario: Formar seres humanos líderes, comprometidos con la sociedad, de profundo espíritu ético, que por la educación que reciben y su autoformación, sean personas de excelencia, capaces de bastarse a sí mismos en todos los órdenes y que pongan el mayor empeño en su liderazgo en pro del progreso humano y de los valores trascendentes.

Dicho ideario contiene la filosofía y política que da sustento al quehacer educativo que ha desarrollado el colegio desde 1960. Los principios que motivaron el señalamiento de compromisos docentes están derivados del ideario que es conocido por toda la comunidad educativa.

La constelación de valores culturales es atendida totalmente. Al establecer una jerarquía que lleve a la optimización de la convivencia, desarrollo social y sinergia, quedarán en la cima los valores éticos por la importancia total que ellos tienen. Siempre se han considerado dentro del ámbito moral o ético, la justicia, bondad, fortaleza, templanza, seguridad social, prudencia, valentía, etc.

Se impulsará el desarrollo científico, emocional, social, psicomotor, individual, estético, económico, etc. siempre tomando como base la moral.

### **1.3.2. Objetivos generales**

El Colegio Martinak en las juntas de academia, procura la reflexión del cuerpo docente en cuanto a encontrar los métodos para:

Valorar la necesidad de formar personas líderes, de profundo espíritu ético.

Apreciar la proyección que puede tener en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje.

Apreciar los cursos que se ofrecen y enriquecen su autoformación lo que proyectará su imagen de maestro y ejemplo a seguir. Así logrará que sus alumnos sean personas de excelencia y capaces de bastarse a sí mismas.

Comprender que la formación de la voluntad es el centro de la formación del carácter del ser humano guiando a los alumnos a conseguir este fin.

Ser y hacer conciencia de las necesidades que plantea el panorama socio-económico, político y educativo de México.

### **1.3.3. Objetivos particulares**

Todos y cada uno de los maestros del Colegio Martinak, deben tener muy en cuenta los objetivos particulares que se fijan como meta para lograr eficiencia en su labor docente. Para ello deberá:

Analizar los aspectos que deben tomarse en cuenta para la promoción individual y grupal.

Comprender el hecho de que los rasgos individuales de la personalidad se manifiesten en cualquier contexto.

Analizar los principios básicos que deben tomarse en cuenta para una mejor respuesta individual y grupal.

Estudiar las condiciones necesarias para un óptimo aprendizaje.

Tomar en cuenta las eventualidades a que está sujeto el aprendizaje extraescolar.

Entender la secuencia que se da en el proceso de aprendizaje.

Establecer correspondencia entre condiciones del aprendizaje y las necesidades que plantea.

Identificar cambios de conducta como manifestaciones del aprendizaje.

Comprender conceptos de formación y autoformación.

Ser consciente de lo que es una experiencia de aprendizaje y su aplicación a diversas situaciones que así lo requieran.

Comprender la necesidad de formar personas que a partir de su autoformación sean de excelencia.

Identificar los rasgos fundamentales en el desenvolvimiento de la personalidad.

Apreciar la formación de conceptos éticos y emocionales.

Reconocer la importancia de la relación de los sentimientos y emociones con su aprendizaje y promoción.

Analizar cada uno de los aspectos que integran el México del siglo XXI.

Reconocer la importancia de su buen desempeño a fin de responder a las necesidades de nuestro país.

Hacer partícipes a los estudiantes de las grandes oportunidades que deben aprovechar al encontrarse a la vanguardia en los avances psicopedagógicos, tecnológicos y científicos.

#### **1.3.4. Valores**

El Colegio Martinak tiene entre sus valores:

Formar individuos críticos y comprometidos, mediante el conocimiento y aplicación de sus obligaciones, derechos y la práctica de valores en su vida personal y en su relación con los demás.

Desarrollar en sus integrantes actitudes para el aprecio y disfrute de las artes y del acondicionamiento deportivo y físico.

Desarrollar habilidades para la lectura, redacción, expresión oral, búsqueda y selección de información y aplicación de las matemáticas a su realidad.

Como resultado intrínseco a los valores antes citados, se logrará que los alumnos:

Enriquezcan su léxico y seguridad en sí mismos en sus habilidades de comunicación, mediante la constante redacción, procurando aspectos lingüísticos formales.

Amplíen su cultura y mejoramiento del lenguaje a través del disfrute personal de la lectura y que ello implique un recurso para analizar textos, reflexionar y expresar juicios críticos y buscar información.

Actúen de manera eficaz y por iniciativa en cuestiones prácticas de la vida diaria.

Para diseñar un proyecto que pueda realizarse es necesario no perder de vista las necesidades de la comunidad, el entorno educativo y la proyección de la institución. Al estar ubicado el Colegio Martinak en la colonia Narvarte, los alumnos pertenecen a la clase media y media baja.

El alumnado es atendido en su proyección profesional y económica al brindarle además de los certificados expedidos por SEP o UNAM, el diploma de maestro de inglés para niños al término de Bachillerato y los de diferentes niveles de este idioma avalados por la Universidad de Cambridge. Estos diplomas son resultado del trabajo extracurricular que se realiza en las materias de Inglés y Pedagogía y sólo se otorgan a quienes se hayan hecho acreedores a ellos. Se finaliza en el bachillerato la tarea sociabilizadora que se inicia en el nivel elemental.

Se pretende que el personal administrativo y de mantenimiento, maestros, alumnos y los padres de familia se consideren miembros insustituibles del quehacer colegiado que exige la educación escolar. La escuela es subsidiaria de la familia, más nunca supletoria en el desarrollo educativo de los alumnos y su finalidad es dar a los alumnos instrucción y formación educativa.

La sociedad de padres de familia, juega un importante papel en el desarrollo de las instituciones pues pueden ser una gran ayuda para llevar a cabo cierto tipo de actividades como convivencias, apoyo a los maestros en visitas fuera del colegio, organizar eventos sociales, etc. Sin embargo, directivos y maestros deben tener mucho cuidado en que los padres de familia intervengan en asuntos académicos o quieran extralimitarse en sus funciones en detrimento de la autoridad que sólo compete a los directivos escolares.

#### **1.4. Metodología**

Método es “el procedimiento que se sigue en el descubrimiento de las crecientes verdades de la investigación”.<sup>2</sup> En Pedagogía aplicamos este vocablo como el “orden que sigue el maestro en la dirección del aprendizaje; también como el conjunto y disposiciones de medios para que se realice aquél”.<sup>3</sup>

La enseñanza es la guía del aprendizaje y el alumno, mediante las experiencias adquiridas logra el aprendizaje, por lo que el maestro deberá recurrir a todos los medios a su alcance para hacer realidad estas experiencias.

Recuerdo que en un grupo de 1º. de primaria, después de un tiempo razonable, una alumna no podía aprender a leer. Al percatarme de la situación, trabajé con ella intentando no con el método onomatopéyico que usábamos entonces junto con “El libro Mágico”, sino con el “Silabario de San Miguel” que afortunadamente conseguí. La alumna aprendió a leer en corto tiempo y pronto se integró totalmente al grupo. Fue todo un éxito que hasta la fecha disfruto. El objetivo es que aprendan, no importa el método que se emplee.

Antes que nada, el maestro debe conocer a profundidad su materia, el programa y objetivos a alcanzar y procurar, a la brevedad, conocer a sus alumnos. Luego de analizar el contenido del programa, lo organiza y desglosa de acuerdo al calendario escolar, y selecciona el método apropiado según el grupo, asignatura y temas.

Algunos de los métodos educativos de enseñanza que en forma constante se aplican en el Colegio son:

---

<sup>2</sup> Larroyo, Francisco y Miguel Angel Ceballos, *La Lógica de las Ciencias*, 8.ed, Porrúa, México, 1954. p. 67

<sup>3</sup> Jiménez y Coria, Laureano, *Organización escolar*, 2 ed, Luis Fernández G, México, 1957. p. 13

- Inductivo: estimula la actividad analítica del alumno llevándolo al conocimiento con el procedimiento de lo particular a lo general, de lo simple a lo complejo. Es recomendable utilizarlo en la enseñanza de las ciencias exactas.
- Deductivo: Es un proceso que lleva del conocimiento general a lo particular de forma lógica. Es apropiado para la comprensión de materias filosóficas y matemáticas, mas su aplicación en alumnos en etapas de educación primaria y secundaria resulta inadecuado.
- Análisis y síntesis: Es el que frecuentemente se utiliza por lo natural del proceso y los maestros lo aprovechan para casi todas las materias, guiando a los alumnos a no perder de vista el punto de partida.
- De intuición: Captar una idea de forma inmediata como si estuviera a la vista. En el maestro es la capacidad para inducir en el alumno, una visión del estado emocional del mismo pasando de la intuición al conocimiento razonado.
- Monitorial: La manera de apoyarse en algunos alumnos para ayudar a los otros en la comprensión de algún conocimiento que les resulta incomprensible. Con este método logré que dos alumnas entendieran las divisiones. Inclusive, en una ocasión, no hicieron la tarea que les marqué, por cumplir con la que les había señalado su compañera.
- Personalizado: Procurar la atención individual del alumno que requiera del apoyo del maestro, especialmente si el apoyo en casa es ineficiente o desinteresado.
- Socrático. “Aprender es recordar” es el lema de este método. Importante hacer surgir los conocimientos olvidados. Es una

retroalimentación eficaz para la preparación de exámenes y ayuda a continuar con la comprensión de nuevos conocimientos.

- Comparación: Este método puede ser aplicable en las materias de Historia y Literatura, dado a que con una referencia se deduce la semejanza con otras verdades previamente conocidas.

### ***1.5. Directivos y Personal docente***

Antes del inicio del curso escolar, se convocaba a los maestros a juntas de academia en las que todos participábamos. En forma colegiada y tomando como punto de partida el proyecto educativo, además de los objetivos, se definían los aspectos administrativos. Se invitaba a los docentes a enriquecer planes y programas de estudio y a planear actividades en las que pudieran intervenir colegas y alumnos de otros salones.

Para iniciar las actividades a realizar, se pedía a los maestros planificar y programar con mucho cuidado las tareas que debían ser ejecutadas por los alumnos. Dentro del plan de trabajo, debían considerar: el tiempo de ejecución dejando margen para contingencias y evitando duración excesiva; distribuir equitativamente el trabajo; apoyarse en material gráfico y uso de las técnicas de cómputo para mejor comprensión del trabajo y agilidad en su presentación

En el caso del Colegio Martinak la concepción de unidad en el trabajo permitía que, pese a las diferencias personales, se normaran criterios y se reconociera en los directivos a las personas con la autoridad y la capacidad necesarias para resolver en cada momento y con la celeridad requerida, los conflictos que pudiesen surgir.

Es la dirección del colegio quien ha de ejercer su influencia para lograr cohesión de todos los subsistemas y objetivos comunes. Depende del grado de madurez de la Institución el propiciar vínculos para desarrollar sentimientos de pertenencia a un grupo.

Un directivo reconoce la “necesidad de un nexo constante y único, y con criterio perfectamente formado y uniforme, entre la escuela y la administración pública, que interpreta y aplica las directivas oficiales y hace conocer a las autoridades técnicas y administrativas las necesidades de la comunidad que representa”.

En el organigrama de la institución, ocupé el cargo de subdirectora y como tal debía organizar el trabajo escolar involucrando a todo el personal, indicando la finalidad de la escuela, y procurando los elementos necesarios para el desarrollo fructífero del rendimiento escolar. No se podía perder de vista que había que tomar muy en cuenta el aspecto económico maximizando recursos, así como el menor gasto de tiempo y esfuerzo humanos.

Por otro lado, los directivos deben ser conscientes del compromiso de los profesores que inician la actividad magisterial y deben establecer una situación de comunicación que permita la intervención psicopedagógica que ayude a aliviar esa carga, así como de aquellos que pese a tener experiencia, en ciertos momentos se sienten superados por las circunstancias. Se debe tener sensibilidad para reconocer el momento en que debemos intervenir y ayudar al maestro a quien se pide cualidades especiales: presentación, preparación magisterial, dominio de grupos, paciencia, bondad, continua renovación y adaptación tanto en sus métodos como en su mentalidad, entusiasmo, inteligencia, buena salud, resistencia a la fatiga, probidad moral, actitud sociable y, sobre todo, vocación. Si su campo de acción no está acorde con su personalidad, difícilmente tendrá éxito. Considero que es una cualidad extraordinaria el ser conscientes de nuestras limitaciones y mayor cualidad es el superarnos día con día.

Un verdadero maestro procura conocer a sus alumnos, motivarlos, guiarlos a lograr las metas que se propone con imaginación y entusiasmo. Entonces las lecciones serán amenas e interesantes y evitarán indisciplinas que en la mayoría de los casos, son producto del aburrimiento y desinterés.

Si el impartir clases nos genera problemas con los alumnos, tensiones, estrés y menoscabo de nuestra salud física y mental, mejor dediquémonos a otra actividad. Los directivos se deben percatar de esta situación en un breve lapso y con inteligencia y discreción, encontrar una salida digna para resolver este problema.

No sólo los directivos sino también los docentes deben presentar una imagen de inspiración, no de imposición; representan la generación adulta capaz de comprender a los demás; saben reconocer sus errores sin menoscabo de su investidura y en fin, deben ser un ejemplo a seguir. Si el maestro despierta el interés de los alumnos de tal manera que lleguen a superarlo, podrá decir que ha logrado su más caro anhelo.

“La estructura actual del sistema educativo, sitúa al maestro como un profesional que ha de pertenecer y actuar en diferentes subsistemas al mismo tiempo”.<sup>4</sup> El hecho de trabajar en una escuela presupone que está inmerso en una comunidad determinada con características socio-culturales y económicas particulares.

Al mismo tiempo que forma parte del personal docente, debe situarse en un grupo, ciclo y nivel. La escuela, al no poderse desligar de las funciones que competen a los padres de familia, debe mantener una constante relación con ellos y por supuesto también el profesor. La escuela, el grupo, ciclo, entorno

---

<sup>4</sup> Bassedas, Eulalia y otros, *Intervención educativa y diagnóstico psicopedagógico*. Traducción de Cristina Domínguez. Barcelona, Paidós Ibérica, 1991, p.54.

social y padres de familia son los subsistemas que ha de encarar el maestro en el ejercicio de la docencia.

Formar una planta docente es una tarea compleja ya que es necesario que el maestro, además de cumplir con los requisitos académicos y administrativos debe mostrar una actitud positiva y apertura total de criterio para ejercer con probabilidades de éxito, la tarea que va a emprender.

En todos los casos se les debería aplicar un examen psicosométrico para conocer la imagen que el docente tiene de sí mismo y su relación con los demás. Es un grave problema el que se adjudique a una persona con problemas emocionales la responsabilidad de un grupo.

En el momento de llenar una solicitud para impartir cátedra, no es imprescindible que haya una experiencia docente previa. Se debe tomar en cuenta que alguna vez deben empezar a adquirir experiencia. La ventaja de maestros de nuevo ingreso, es que se van formando con los ideales y objetivos de la Institución. Un seguimiento adecuado del desarrollo profesional de estos maestros, permitirá que, al correr de los años, sean pieza fundamental de la institución.

Sin embargo, los directivos deben tener particular atención con los maestros que ya tienen experiencia, sobre todo a nivel primaria, pues en muchos casos están habituados a trabajar con sistemas obsoletos o, lo que es peor, sin seguimiento y supervisión a su labor docente. Es difícil enseñar a trabajar a alguien que considera que su trabajo no requiere de enmiendas.

En Secundaria y Bachillerato, debe haber coordinadores que supervisen la labor académica, pues no obstante el dominio de su materia, carecen del conocimiento pedagógico que les facilitaría el trato con los alumnos.

En el nivel preescolar, es necesario que sean educadoras reconocidas por la SEP y con disposición y conocimiento especial de infantes para lograr que las primeras experiencias educativas, sean tan motivadoras que se reflejen en interés y gusto por acudir a la escuela en años posteriores.

En el nivel primaria, deben ser profesores normalistas, también reconocidos por la SEP. La referencia que nos da Manuel B. Cossío refiriéndose a los maestros de primaria, nos abre totalmente el panorama: “La misión del maestro de primaria, tiene una trascendencia y exige unas condiciones y una preparación de carácter pedagógico, superiores a los de cualquier profesor por alto que sea su grado”.

En el nivel de Secundaria, la SEP acepta a maestros de Normal Superior con la especialidad en la materia que imparten, y anualmente deben capacitarse en los cursos diseñados para cada disciplina, so pena de no registrarlos en el siguiente curso.

Debido a que la escuela secundaria estuvo incorporada a la UNAM por más de 20 años, y todas las escuelas que formábamos parte del ciclo de este nivel fuimos desincorporadas en bloque, con un acuerdo que hubo con SEP, esa instancia nos permitió continuar con la planta docente inscrita previamente con UNAM. Es así que la mayoría de maestros de secundaria no cursaron Normal Superior, sino Licenciaturas en diversas Universidades. En su especialidad, superan los conocimientos de la Normal y, con cursos de Pedagogía se logra una amalgama correcta.

Para impartir clases a nivel Bachillerato, la UNAM marca los perfiles que se requieren para impartir todas y cada una de las materias. Las indicaciones para autorización de cátedra, están claramente estipuladas en el “Manual de Disposiciones y Procedimientos relativos a las Instituciones con estudios incorporados a la UNAM”.

Los maestros de Bachillerato, carecen de fundamentos pedagógicos que les impiden optimizar sus conocimientos. Sólo con constantes asesorías y cursos de capacitación de diferente índole académica proporcionados por la UNAM, la misma Institución y otras instancias de elevado nivel académico van adquiriendo los conocimientos adecuados para impartir su cátedra.

Es importante hacer notar que el conservar la planta docente con un 80% de un curso a otro, indica una verdadera integración de toda la comunidad educativa. En el curso de los años, me percaté que, si un maestro permanecía en el plantel después de dos años, significaba que se “había puesto la camiseta” y sólo dejaría el plantel por causas muy especiales. El mantener la planta docente significa la preocupación por el mejoramiento del profesorado, como un hecho constante en su práctica pedagógica. El apoyo del personal directivo consiste en:

- Conseguir el máximo rendimiento del personal docente.
- Facilitar al patrimonio de habilidad y experiencia que hay en la Institución.
- Incorporar las experiencias propias o adquiridas en otro lugar
- Hacer que todos los docentes puedan conocer y trabajar con diversas técnicas.
- Mejorar las actitudes y actuaciones del personal docente con el objeto de promover la superación en su labor, mediante los cursos ya mencionados y diversos estímulos.
- Propiciar la superación personal asistiendo a cursos de grado y postgrado.
- Mejorar los sistemas y métodos de organización.
- Promover los recursos materiales para enriquecer el acervo cultural de maestros y alumnos.
- Reconocer en forma personal y pública los avances y éxitos logrados tanto personales como por la tutoría al trabajo de los alumnos.

## **1.6. Evaluación**

El proceso educativo debe tener un seguimiento que nos permita evaluar si:

- El programa elaborado fue el adecuado.
- Las orientaciones dadas hayan sido las correctas.
- Ha sido constante el interés por los alumnos.
- Ha habido comunicación con los padres de familia.
- Los directivos han llevado a cabo observaciones de clase y entrevistas con el maestro.
- Ha diversificado los métodos de enseñanza.
- Se ha hecho consciencia en el alumno de la responsabilidad de su trabajo.
- Ha habido comprobación constante de los trabajos efectuados por los alumnos.
- Al maestro se le ha dado la confianza y libertad para que tome sus propias decisiones y sienta el compromiso de su responsabilidad que es la comprobación más auténtica en su labor docente.

En caso de que la evaluación reporte resultados no satisfactorios, habrá que encontrar las causas y decidir las actuaciones pedagógicas futuras que hay que seguir con recursos más ajustados a la situación. La comprobación no sólo es útil, sino de máxima importancia en la organización de una escuela.

De acuerdo con el maestro, se programarán entrevistas semanales, quincenales, mensuales, y las que fuere necesario para atacar los problemas de raíz que se harán mayores si no se ponen soluciones a tiempo.

La primera revisión, será el punto de partida de las subsecuentes, en las que debe ser notorio el avance alcanzado. El seguimiento debe abordar todos los aspectos para evitar que se deposite la responsabilidad en el alumno, colegas, dirección o padres de familia.

Indispensable para maestros y alumnos es medir los resultados del aprendizaje, ya que ambos necesitan alguna forma de conocer el resultado positivo o negativo logrado en el aprendizaje: el primero para conocer el logro de sus enseñanzas, y el segundo para tener conocimiento del fruto de sus enseñanzas.

## **2. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD LABORAL**

### **2.1. Área**

#### **2.1.1. Subdirección general.**

En mi carácter de subdirectora, participé en la toma de decisiones sobre todos los asuntos que atañen a la organización escolar como son los aspectos pedagógicos, administrativos, económicos, sociales y de acuerdo con la directora llevamos a cabo los acuerdos a los que habíamos llegado. Para tal efecto teníamos reuniones al término de las clases y valorábamos los problemas que se hubieren presentado de índole: académica, de disciplina, relación con colegas y padres de familia, con autoridades, de mantenimiento y las que surgieran. Nos reuníamos con las maestras para seguir el avance del proyecto académico y se pedía su intervención para que con sus sugerencias y propuestas se enriqueciera nuestra labor.

Cuando el número de alumnas y grupos se incrementó, se nombraron coordinadores por sección y titulares de cada salón. En las reuniones académicas las decisiones se tomaban en consenso. Todos conocíamos los problemas que había en la escuela y juntos decidíamos la mejor solución. Los pasos a seguir eran:

Identificar el problema.

Generar soluciones alternativas.

Evaluar y elegir alternativas.

#### **2.1.2. Área académica.**

Al inicio de la apertura del Colegio no era difícil hacer el seguimiento de los grupos, ya que las alumnas eran pocas. Las maestras entregaban un reporte diario que facilitaba esta labor. Al incrementarse los niveles de estudio y grupos, los coordinadores entregaban el reporte de maestros y alumnos. En caso de detectar algún problema se solucionaba con la celeridad requerida.

Ya que los coordinadores también eran maestros de materias seriadas, conocían a las alumnas en forma personalizada y se les pedía llevar una bitácora para detectar los casos en los que había una constante en cualquier aspecto ya fuera académico o de conducta. La diaria comunicación con ellos era un factor imprescindible para saber el por qué del problema y cómo se había manejado desde su inicio profundizando en la solución a tomar. Se detectaba la situación del alumno en su comportamiento con cada maestro, lo que permitía tener un panorama más completo del problema que se presentaba.

Hay casos en que los maestros minimizan o maximizan una situación, algunas veces llevados por emotividad o por falta de criterio. Según el caso y, después de analizar el asunto a profundidad, se pedía la presencia de los padres de familia para que se percataran del problema y ayudaran a poner remedio.

### **2.1.3. Área de disciplina.**

Los parámetros de disciplina son tan diversos, como diverso es el ser humano. La formación de valores se centraliza en la familia. Hábitos de educación, respeto, solidaridad, higiene, responsabilidad, compañerismo, comprensión o bondad se enriquecen en la escuela, pero se fundamentan en el núcleo familiar. Día a día, se agudizan los problemas en la sociedad debido a la carencia de valores.

En la escuela, no se pueden pasar por alto las faltas de respeto, o de cualquier índole, a profesores, compañeros y a toda persona que ejerza una labor dentro del colegio. A todo el personal y alumnos se pide el buen uso del material,

instalaciones y el cuidado de las mismas. El comportamiento adecuado, dentro y fuera del colegio debe ser una constante. Es por ello que, cuando se solicita el ingreso de alumnos a la escuela, los padres o tutores deben conocer y firmar el reglamento escolar que les informa con toda puntualidad los derechos y obligaciones que deben acatar. Este reglamento se presenta a la UNAM y la SEP, quienes avalan el contenido del mismo.

El reglamento de alumnos data de 1974 y cada año es revisado y modificado por los alumnos según las necesidades que se tengan que satisfacer, bien sea por requerimientos sociales, económicos, de disciplina funcional o prioritariamente académicos. Esto es un compromiso y se señala, porque el conocerlo obvia transgresiones ante la Institución.

#### **2.1.4. Relaciones del personal docente.**

Al inicio de las actividades del año escolar y en la 1ª. reunión académica general, se presentaba a todos los maestros de los diferentes ciclos y grupos y se informaba de la cátedra que impartían. Se hacían ejercicios de integración y se les invitaba a que participaran en todos los eventos, tanto internos como los diseñados por las autoridades e instancias extramuros que habrían de ocurrir durante el curso.

Se les pedía sugerir, proponer, e invitar a participar en proyectos sobre su materia. El éxito de la administración escolar no reside sólo en una buena dirección sino imprescindible es la ayuda que los maestros proporcionen. La táctica de pedir a los maestros que tomen participación en determinadas prácticas administrativas que deba seguir una escuela, se ha considerado como la filosofía democrática en la administración escolar.

Para realizar la labor educativa con mayor éxito, es necesario un esfuerzo combinado de todo el cuerpo docente para mantener un ambiente propicio, un clima de cooperación dentro y fuera del salón de clases, vigilancias, en los

descansos, eventos sociales, reuniones de grupo y todo tipo de actividades dentro y fuera del plantel. La ética profesional impulsará al maestro a interesarse y a cooperar compartiendo con otros maestros cualesquiera responsabilidades para manejar con éxito los problemas de la escuela. A todos los maestros se les entrega el Reglamento, mismo que es evaluado y modificado periódicamente por el personal docente en forma colegiada. El conocerlo en su amplitud, evita el desfase de criterios ante las Instituciones Académicas, la propia Institución escolar y todo el personal que en ella labora. Considero que este documento, es de primordial importancia, para ejercer una buena organización.

## ***2.2. Funciones Desarrolladas***

### **2.2.1. Primaria**

La escuela inició sus actividades con el nivel primaria en 1960 y a partir de entonces se incorporaron a las actividades, diversos eventos promovidos por la escuela, como concursos internos académicos, físicos, artísticos y los propuestos por la SEP que convoca a diversos concursos académicos y al coro para el Himno Nacional.

En nuestra organización interna, tenía a mi cargo la contratación del personal académico en los niveles de pre-escolar, primaria, de maestros especiales para las actividades extra curriculares como karate, porras, voleyball, así como la disciplina y la cooperativa escolar.

Para contratar a maestras de pre escolar y primaria en español, inglés y actividades especiales, tenía una entrevista personal en la que abordaba temas de índole pedagógica, académica, de disciplina, personal y de actitud. Les pedía su currículum en el que debían anexar documentos académicos que avalaran sus conocimientos, así como los documentos personales que pide la SEP tales como el CURP, la credencial del IFE, acta de nacimiento, fotografías y, en su caso, cartas de presentación del lugar donde habían laborado anteriormente. Si

el perfil personal de quien solicitaba impartir las clases, era el que yo consideraba adecuado para formar parte del personal docente del plantel, les pedía resolvieran un examen de conocimientos y un cuestionario referente a situaciones académicas. Posteriormente, las maestras de español se entrevistaban con la directora para la última evaluación.

En el aspecto administrativo todos los maestros de primaria de español, inglés y especiales, deben acudir a registrarse personalmente en la Dirección No. 3, misma autoridad a quien se acude en caso de discrepancias severas con maestros o padres de familia.

Las juntas académicas en la inspección de la zona son muy frecuentes y en ellas se tratan diversos asuntos relacionados con el sistema educativo como: entrega de libros gratuitos, fechas especiales para los cursos de maestros, celebración de efemérides y lo que pueda surgir.

En inglés el perfil para la contratación de las maestras, exigía además, presentar un diploma de "Teachers" con un mínimo de 180 horas de estudio del idioma. Se evaluaban sus conocimientos orales y escritos. Posteriormente les entregaba todo el material que iban a utilizar durante el curso que les asignaba. Los libros de texto se escogían con toda minuciosidad tomando en cuenta : el costo, el grado de dificultad, la integración de programas con los de español y facilidades de adquisición. Se pedía a los alumnos conservar en perfecto estado los libros, para ser usados por la siguiente generación. En caso de que por demanda de métodos más modernos se requiriera de cambio de textos, se hacía con un año de anticipación.

Implanté un sistema basado en el grado de conocimientos de los alumnos. Con la pre-inscripción se les daba fecha para examen de conocimientos de Inglés y el resultado permitía ubicarlos en el grado que les correspondía según sus conocimientos. Las clases de inglés se impartían en la segunda mitad del horario escolar, por lo que todos los grupos recibían la clase al mismo tiempo. Dividí las secciones en dos :1º, 2º y 3º de primaria y de 4º a 6º en otro. Un

alumno podía estar en 6º de primaria en Español, y en 4º de Inglés, o en 3º de Español y 1º de Inglés. Eran pocos los alumnos que cambiaban de grupo, sin embargo causaban un problema de integración, por lo que se pedía a los padres de familia les procuraran clases extraescolares para que, durante el curso o al inicio del siguiente, pudieran pertenecer al grupo que les correspondía según el grado escolar en el que estuvieran en español. Al término de 6º de primaria, presentaban un examen de Inglés elemental para el que debían cumplir con el requisito de promedio de resultados de exámenes orales y escritos. Este examen que era público, exigía de los alumnos conocimientos y preparación y era una experiencia inolvidable no sólo para ellos sino también para sus padres.

No cabe duda que el entorno familiar ayuda o entorpece al conocimiento de una lengua extranjera. En el caso del colegio, eran escasas las familias en las que algún miembro tuviera conocimientos de Inglés por lo que la ayuda en casa era prácticamente nula. Sin embargo, año con año se les planteaba el panorama de un futuro próximo imposible de ignorar, por lo que ya en la década de los 80 fuimos superando este problema.

Desde 2002, se firmó un acuerdo con “The British Council” para que los alumnos de primaria pudieran optar por presentar el examen “Ket” que forma parte de la serie de exámenes de la Universidad de Cambridge.

Los maestros de actividades estéticas debían cumplir con el perfil requerido para su materia. En exhibiciones semestrales y anuales a las que se invitaba a autoridades de SEP y padres de familia, los alumnos demostraban sus habilidades.

Los alumnos tenían la oportunidad de pertenecer al grupo de karate en clases especiales que se impartían por la tarde. Esta disciplina formaba parte de la formación integral de los alumnos pues ayuda al desarrollo físico y mental.

Participaban en competencias internas y externas y fomentaban su autoseguridad. Como aliciente a su entusiasmo, se les reconocía su empeño otorgando premios a quien se hacían acreedores a ellos.

Se formaba el grupo de “porristas” al que podían pertenecer las alumnas que lo desearan aún cuando no tuvieran la habilidad física, pues en los entrenamientos desarrollaban las características necesarias para hacer los ejercicios que les permitían la integración a este grupo. El participar en competencias con alumnas de diversas instituciones les impulsaba a una autodisciplina constante, compañerismo y esfuerzo de superación ya que formaban parte de un equipo.

Como parte de las actividades físicas, se les invitaba formar parte del equipo de volley ball en entrenamientos vespertinos y asistir a competencias internas y externas.

Toda esta gama de posibilidades les permitía el desarrollo físico y mental de su personalidad, una exigencia que era promovida en todos los niveles. Por otro lado, ocupaban el tiempo libre en actividades positivas, evitando perder el tiempo con el uso de medios electrónicos que afectan su mente. El contacto con sus compañeros, desarrolla la función sociabilizadora que forma parte de los valores que deben adquirir.

A partir de 1984 se incorporó la enseñanza de la Computación desde pre-escolar hasta bachillerato, para lo que se contrató a una empresa dedicada para estos fines.

La Cooperativa escolar, exigencia de la SEP, es un órgano en que intervienen maestros, alumnos y dirección. Se hacía un seguimiento diario de los recursos de compra y venta, proporcionando a la SEP un informe semestral. Para llevar a cabo esta tarea, se nombraba en consenso a los maestros y alumnos encargados del buen funcionamiento de esta labor. Cada año debían de

nombrarse nuevos integrantes. En la cooperativa se podían vender toda clase de alimentos y bebidas sanas para el alumnado y en la que, inclusive, podían participar padres de familia. Para evitar falta de higiene, intromisiones ajenas al personal docente así como pérdida de tiempo y dinero, sólo se vendían alimentos y refrescos previamente empacados. Para evitar la ingestión de comida “chatarra”, se pedía a los alumnos llevar sus propios alimentos aunque las ganancias de la cooperativa fueran someras. En el mes de mayo, se entregaba a los alumnos la parte proporcional que les correspondía según los beneficios obtenidos (fondo repartible) y otra parte quedaba en el fondo social para posibles compras de material didáctico, siempre y cuando la SEP diera el permiso. A fin de cuentas, esta labor tomaba bastante tiempo a la semana ya que no cabía el mínimo error que pudiese causar problemas con la SEP, ya que una diferencia de centavos era suficiente para repetir el trabajo semestral.

Las autoridades de la SEP, están abiertas a sugerencias y propuestas que emanen de las instituciones particulares, siempre y cuando éstas no se desvíen de la regulación que expresamente indica la Secretaría.

Como un gran estímulo a la actividad profesional, después de 30 años de servicio presenté una solicitud de reconocimiento de labor dentro del magisterio misma que fue aceptada y me otorgaron la medalla Altamirano y el diploma de Maestro Emérito. La auténtica formación profesional la adquirí dentro de las aulas y en el constante ejercicio de la organización educativa de la institución.

### **2.2.2. Secundaria**

En nuestro anhelo de superación, decidimos abrir el nivel de secundaria que iniciamos en 1964 en forma gradual, e incorporada a la SEP, en su modalidad de Secundaria Técnica, contando en primer año con las alumnas egresadas de primaria. La SEP nos proporcionó los elementos académicos que debíamos llevar a cabo de acuerdo al plan de estudios. Mis funciones de subdirectora consistieron en organizar la planta de maestros, horarios y programar el estudio de materias que enriquecieran el plan con el objetivo de que, al terminar

secundaria, las alumnas tuvieran una carrera corta que les pudiese beneficiar en un futuro. Estas materias extracurriculares fueron mecanografía y contabilidad y se les otorgaba diploma de “auxiliar de contabilidad”.

Cada alumna llevaba su máquina de escribir e inclusive se les pedía que en casa pasaran los apuntes de algunas materias en limpio. Además de servirles como repaso de lo estudiado en clase, practicaban el uso de la máquina. Sin embargo, después de algunos años, tuvimos que desistir de este plan, pues la SEP exigió que las máquinas fueran propiedad de la escuela. El uso constante de las máquinas y deterioro de las mismas causaban un egreso importante que no podíamos subsanar, por lo que decidimos cambiar al plan de secundaria técnica por el plan de secundaria académica. El cambio del plan fue gradual y complicado, con nuevas autoridades, planes y programas de estudio. Sin embargo, no desistimos en nuestro afán de proveer a las alumnas de herramientas que les permitieran tener una opción terminal, por lo que enriquecimos el plan de estudios con las materias de mecanografía (con sus propias máquinas), inglés y contabilidad, que les permitía obtener el diploma de auxiliar de contador al término de secundaria.

En 1971, tuvimos la oportunidad de incorporar los estudios de secundaria a la UNAM, en el plan de iniciación universitaria, con la clave 0136. Los planes y programas eran mucho más intensos, la seriación de las materias procuraban una preparación mucho más profunda, el perfil de los maestros era el idóneo puesto que debían tener la formación específica de su materia y el trato con las autoridades muy cordial. Fueron 34 años de una labor pedagógica intensa y resultados satisfactorios, pero desafortunadamente en el año 2000, las autoridades de la UNAM nos impidieron continuar incorporados pese a los constantes esfuerzos de todas las instituciones que integrábamos el plan. Durante un año luchamos contra esta decisión y como consuelo a nuestro desazón autoridades de SEP y UNAM hicieron un convenio en el que a todas las

instituciones, en bloque, nos incorporaran al sistema de SEP, conservando la planta de maestros y facilitando, de alguna manera, los trámites burocráticos. Posteriormente, en el curso 2000-2001, la escuela secundaria fue incorporada nuevamente a la SEP, hecho que hasta la fecha perdura. Planes y programas de estudio son los del plan académico y actualmente ha habido cambios sustanciales con la nueva administración.

### **2.2.3. Bachillerato**

Con el nombre de “Colegio Martinak”, este nivel estuvo incorporado a la UNAM, bajo el sistema de CCH (Colegio de Ciencias y Humanidades) de 1971 al año 2000, con la clave 2136. A partir del 2001, sigue funcionando como “Bachillerato Colegio Martinak”, con el mismo sistema y con la clave 2371. El cambio de clave y denominación sufrieron modificaciones pues se incorporaron a la dirección del colegio nuevos funcionarios.

En mi carácter de subdirectora para contratar a los maestros, les pedía entregar su currículum y si cumplían con el perfil deseado, les entrevistaba personalmente y les pedía contestaran un formulario que constaba de preguntas de índole pedagógica, de experiencia como docentes y de su actitud frente al grupo. Una de las preguntas más indicativas versaba sobre su manera de lograr autoridad frente al grupo, era: ¿cómo logras que haya disciplina en el grupo? De esta pregunta se derivaba si preparaba la clase, hacía uso de material didáctico, si en su plan de trabajo incluía diversas actividades, el método elegido para la explicación de algún tema era el adecuado, la motivación causaba interés, etc.

Creo que la disciplina se basa en el trabajo interesante, con objetivos claros y seguimiento puntal del desarrollo de los temas, participación de todos y cada uno de los alumnos atendiendo a las diferencias individuales. Si el resultado del cuestionario resultaba satisfactorio, les pedía que presentaran frente a un grupo, una lección

determinada del programa de la materia a impartir y de ahí si era o no conveniente su contratación. Les proporcionaba la lista de requisitos a entregar, los reglamentos de maestros y alumnos, y el ideario del Colegio. Debían llenar un formato con datos personales, horario del que disponían, libro de texto que preferían y los de consulta. Era una exigencia el que los maestros realmente utilizaran el texto de su preferencia y les pedía evitar apuntes o peor aún, dictado. Para la bibliografía, les indicaba que debían anotar mínimo tres textos de ediciones actuales que sugería la UNAM en cada uno de los programas. En caso de que algún texto no estuviera en el acervo de la biblioteca, se pedían los ejemplares necesarios para que no carecieran de todos los elementos imprescindibles para impartir su lección. En el caso de que el maestro requiriera algún material específico o medios electrónicos para enriquecer su clase, les pedía avisar con tiempo para tener todo lo necesario en el momento indicado. A los maestros de laboratorios, se les entregaba el reglamento específico que indicaba la UNAM y se les pedía asistir a las reuniones de asesoría que marcaban las autoridades.

La semana anterior al inicio de clases y una vez contratados todos los maestros que formaban la planta docente se les pedía asistir a la primera reunión de índole académico-pedagógica. Les entregaba el calendario escolar, fechas para asistir a las juntas académicas que tenían lugar durante el curso, fechas para entregar programas desglosados de la SEP o la UNAM, e información puntual de los fines que persigue la institución.

Cuando surgió la idea de abrir el Bachillerato, pensamos en el sistema de Preparatoria tradicional. Acudimos a la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE) que desde el 10 de enero de 1968, es el órgano dependiente de la Secretaría General de la Universidad que tiene a su cargo el buen desempeño de las instituciones con estudios incorporados a la UNAM y a la fecha sigue ejerciendo esa labor, llamando SI al sistema incorporado. La DGIRE estaba entonces encabezada por la Lic. Elena Jeanetti Dávila, quien nos recomendó el CCH, por lo innovador del sistema y las bondades que implicaba un tipo de educación preparatoria pero también terminal y profesional a un nivel que no requería licenciatura, tal y como se

publicó en la Gaceta UNAM,<sup>1</sup> del 1º de Febrero de 1971, propuesta hecha por el entonces Rector de la UNAM el Dr. Pablo González Casanova.

En esta publicación, se informaba del plan y programas de estudio y la lista de áreas que se podían abarcar en la formación de “Técnicos auxiliares” con materias opcionales para cumplir con los conocimientos que requería la técnica escogida. El número de horas clase por semana, permitía tiempo para abarcar no sólo las materias de la opción terminal, sino también enriquecer los planes de estudio con materias extracurriculares escogidas del sistema tradicional. Por otro lado, tenía la ventaja de que en 5º y 6º semestres no tenían que escoger área y, por ende, el alumnado tenía un año más de preparación para decidir con mayor acierto el estudio de licenciatura que conviniera a su perfil. Desde el primer semestre se les impartían cursos de orientación vocacional. Al término de los mismos presentaban estudios escritos cuyos resultados orientaban a los estudiantes a decidir sobre la carrera a cursar con un buen índice de probabilidades de éxito. El hecho de que las calificaciones fueran semestrales, permitía mejorar el promedio final, con mayores posibilidades para cumplir con el requisito del promedio que para su ingreso, exigen diferentes universidades.

Con todos estos alicientes, decidimos iniciar el Bachillerato CCH, optimistas con el sistema y con la expectativa de formar bajo nuestro ideal educativo a los alumnos desde primaria hasta bachillerato.

La DGIRE ha sido muy explícita en cuanto a la normatividad que deben cumplir las instituciones incorporadas y facilita totalmente esta tarea, mediante “Manuales” y otros documentos que publica con la periodicidad que se requiere, bien sea actualizando o puntualizando diferentes aspectos de la organización escolar. Estas publicaciones son:

---

<sup>1</sup> Ver Gaceta UNAM anexo 1.

“Manual de Disposiciones y Procedimientos relativos a las Instituciones con Estudios Incorporados”. Seguir las indicaciones que menciona este documento, facilita el cumplimiento del quehacer cotidiano de la escuela, tanto de directivos como del personal docente y alumnos e informa de los diferentes aspectos que se pueden abordar optimizando la comunicación entre las instituciones y DGIRE-UNAM. Contiene, además, las bases para el funcionamiento del Consejo Consultivo Mixto (CCM) del sistema incorporado de la UNAM.

“Manual de Supervisión para Instituciones del Sistema Incorporado”, en el que se contemplan todos los aspectos a supervisar por los maestros que DGIRE envía a las escuelas. Las supervisiones tienen como finalidad el orientar y asesorar a directivos y docentes en los aspectos que deban ser corregidos, estableciendo compromisos que deberán ser cumplidos, de acuerdo con los parámetros que fija la DGIRE.

“Manual de Seguridad en los Laboratorios y Lineamientos de Trabajo”. Se indican los lineamientos a seguir en cuanto al cuidado y supervisión del maestro en el equipo, material y, expresamente, en las prácticas y trabajos de investigación que los alumnos han de llevar a cabo.

“Catálogo de Instituciones con Estudios Incorporados a la UNAM”. Es un eficaz directorio que debe ser consultado por toda persona interesada en investigar y detectar con certeza a cualquier institución en cuanto a ubicación, planes y servicios que ofrece, porcentaje de maestros con licenciatura y grado académico, número de alumnos graduados y otros indicadores que permiten conocer de manera objetiva a la institución donde se trabaja, estudia o desea ingresar.

Todos estos catálogos, deben formar parte del acervo universitario y constantemente han de ser consultados por los directivos de las instituciones del sistema incorporado ya que su conocimiento es imprescindible para la adecuada

organización del trabajo escolar. Por otro lado, el seguir las indicaciones emanadas de los mismos, evita el cometer transgresiones o errores que dañan la imagen de trabajo eficaz de las instituciones y son apoyo en caso de dudas. Cuando surgen situaciones en las que se debe solicitar la asesoría de DGIRE, éstas con amplio criterio de sus autoridades están dispuestas y abiertas al diálogo.

#### **2.2.4. Inglés**

En Bachillerato y de acuerdo al plan de CCH de ofrecer a los estudiantes una opción terminal, escogí la de “Traductor”. Tenía los medios y conocimientos para escoger esta opción que beneficiara a los alumnos, les ayudara en los estudios de licenciatura y, en caso necesario, les permitiera asesorar a alumnos de primaria con clases particulares obteniendo un apoyo económico. Posteriormente, en lugar de traductoras, se modificó el plan para que pudieran obtener el Diploma de “Teachers of English to Children” que hasta la fecha continúa. El diploma se obtiene en 6º de Bachillerato después de haber cursado tres años de Inglés, promedio mínimo de 8.5 y presentar 12 clases prácticas con alumnos de primaria. El mínimo de horas que se requieren como requisito, es de 180. Este diploma ha sido de gran utilidad para las alumnas ya que en múltiples ocasiones, les ha ayudado económicamente debido a que es reconocido por la SEP para impartir clases de inglés a nivel primaria.

El 25 de febrero del 2002, pude obtener la aprobación oficial de la “University of Cambridge”, local examinations con el número de registro MX 034 Q para poder sustentar en la institución los exámenes. Una vez aprobados, los alumnos pueden obtener, después de los estudios reglamentarios, los diplomas de: KET, PET y FCE. El diploma “KET” (Key to English Language) lo pueden obtener al término de primaria; “PET” (Preliminary English Test) en Secundaria y “FCE” (First Certificate of English) en Bachillerato.

La obtención de estos diplomas, es un gran aliciente para que padres de familia y alumnos se interesen cada vez más en el estudio del idioma inglés, conocimiento imprescindible hoy en día. Cuando los alumnos concluyen bachillerato, están capacitados para ingresar a estudios de licenciatura con posibilidades de éxito, pues con el enriquecimiento de los planes de estudio además de inglés y computación, tienen las bases necesarias para continuar con estudios superiores.

### **2.2.5. Responsable de Servicios Escolares**

Para ocupar este puesto, necesité de un sentido de orden muy especial, muy estricto, dado que trabajé con toda la documentación de maestros y alumnos. De 1964 al año 2000, me hice cargo de la documentación del departamento de secundaria y de 1972 al 2005, del departamento de bachillerato. La experiencia que adquiría año con año, me permitió llevar a cabo esta tarea con conocimiento de causa. Pocas fueron las ocasiones en que se suscitaba algún error que, por lo general, ocurría cuando la documentación presentaba alteraciones o datos incorrectos en actas de nacimiento, historias académicas, certificados totales o parciales, RFC y CURP. Para que los padres de familia rectificaran estos errores, les pedía un escrito eximiendo a la institución del retraso en la entrega de la documentación.

En el organigrama que se debe presentar a la UNAM, la persona que tiene bajo su responsabilidad el control de la planta docente y de alumnos, es el Responsable de Servicios Escolares. La comunicación con DGIRE tiene que ser constante para mantener un seguimiento puntual de cada docente: presentar la documentación para autorización de cátedra, relación de asignaturas que puede impartir, cambios de maestros que pudiesen suscitarse durante el curso, inscripción a cursos, registro de trabajos a convocatorias, asentamiento de calificaciones de los 6 semestres y cualquier asunto que surgiera en la relación de maestros e institución con DGIRE. Es el responsable de servicios escolares

en quien recae la tarea de que todos estos asuntos se lleven a cabo con eficacia.

Para que los alumnos puedan incorporarse a la UNAM, se deben enviar todos los documentos que acreditan los estudios previos y datos de identificación. En algunas ocasiones, es necesario resolver casos de cambio de sistema, errores en actas de nacimiento, CURP, adeudo de materias, asuntos de nacionalidad y otros. En caso de irregularidad académica, se hacen los trámites necesarios para que todo aquel alumno que tenga adeudo de materias, pueda presentar los exámenes extraordinarios y termine los estudios de bachillerato para su ingreso a la universidad. En 5º semestre, se les aplican exámenes de orientación vocacional y con la asesoría de la psicóloga y de la pedagoga, se les hace conocer el perfil de habilidades y aptitudes que poseen para que en un momento dado puedan escoger la carrera que se acerque más a sus características personales. La UNAM les invita a participar en las ferias de carreras que ofrece y las universidades privadas visitan o piden a los alumnos visitar sus instalaciones para que conozcan la gama de posibilidades que ofrecen para escoger carrera. Se pide a los alumnos investiguen acerca de las universidades que contemplan la carrera que prefieren: a qué institución educativa están incorporadas, conocer los planes y programas de estudio de la carrera que les interesa, egreso económico por el material y libros que requieren, costos de colegiaturas, ubicación y requisitos de ingreso. Ha habido casos en que la incorporación de alguna institución está en trámite y los alumnos pierden algunos semestres. En otros casos la lejanía de la universidad que escogieron les impide asistir con regularidad a las lecciones y en no pocos casos las colegiaturas rebasan sus posibilidades económicas y el material que solicitan algunas carreras es costoso. Todas estas situaciones, padres y alumnos deben tomarlas en cuenta para evitar frustraciones.

Algunas universidades otorgan becas en el primer semestre para incrementar el alumnado, pero a partir del segundo semestre, la presión académica es tan

fuerte que los alumnos pierden la beca y se ven obligados a renunciar. La deserción escolar es un gran problema social, y si los egresados de universidades con todo y título no encuentran trabajo, los que tienen la carrera inconclusa difícilmente lograrán acomodo laboral.

Debería ser obligatorio que los bachilleratos ofrecieran una opción técnica que permita a sus egresados tener una ocupación laboral para llevar una vida digna. Desgraciadamente hoy en día, el hecho de que los hijos estén en la universidad, es parte de un status social que enorgullece a los padres, aunque el futuro sea incierto. Recuerdo que en alguna ocasión, la periodista Margarita Michelena expresaba con todo acierto que, cuando nacieran los hijos, junto con el acta de nacimiento se les proporcionara un título profesional. De este modo, los padres se sentirían a gusto y sólo estudiarían una carrera profesional los que tuvieran las condiciones para ello. Quizá por ignorancia, padres e hijos desconocen el sinnúmero de posibilidades que ofrecen las carreras técnicas que son una fuente laboral exitosa. En nuestro país, urgen personas capacitadas para efectuar labores que se desprecian por considerarse de baja estima social sin percatarse que estas personas pueden lograr éxito económico.

#### **2.2.6. Consejo Consultivo Mixto**

En el apéndice IV del “Manual de Disposiciones y Procedimientos relativos a Instituciones con estudios incorporados a la UNAM”, se indica que el “Consejo Consultivo Mixto” (CCM)” creado desde el 1º de Enero de 1968, será un órgano asesor, de estudio y de comunicación entre la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE) y el Sistema Incorporado (SI). “ El CCM es el órgano que vincula a las autoridades de DGIRE con los directivos de las Instituciones Incorporadas cuyo objetivo principal es el de elevar el nivel académico e incrementar la eficiencia de su administración

escolar”.<sup>2</sup> La creación de este órgano ha demostrado su innegable eficacia en el quehacer académico. El CCM se integra por funcionarios que designa DGIRE y por consejeros representantes de las instituciones, que son elegidos por las propias instituciones de acuerdo al nivel y plan de estudios que impartan. El asistir a las reuniones convocadas por el consejero representante, permite que los directivos externen sus opiniones, inquietudes, comentarios y sugerencias en relación con los planes y programas de estudio y lo relacionado con la administración escolar. Es el consejero quien debe hacer llegar todos estos asuntos a las juntas con DGIRE, en las reuniones que se programan para este fin. En las sesiones ordinarias de los representantes de las Instituciones con el Consejero, se da a conocer el resultado de su gestión. De esta manera las instituciones están constantemente informadas de las actividades, proposiciones y acuerdos que se hayan tomado.

Como parte del trabajo de responsable de servicios escolares, fui elegida por las instituciones del nivel secundaria y CCH para ser representante de las mismas ante el Consejo Consultivo Mixto durante los períodos en que los directores de la DGIRE eran: la licenciada Heidi Pereña (1981), la actuario Rocío Llerena (1986), el doctor Roberto Castañón (1991) y el doctor Carlos Galdeano (1996).

La experiencia que adquirí fue extraordinaria, pues antes de llegar a las sesiones con los directivos de la DGIRE ya había tenido reuniones previas reuniones con los directores de las instituciones que representaba, y a los que posteriormente les informaba de los acuerdos tomados.

Una de las decisiones más importantes fue que, siendo el Dr. Carpizo el rector de la UNAM, decidieron el cobro del 4% sobre la colegiatura anual. Costó trabajo llegar a ése porcentaje ya que la idea era de un costo mayor. Entre los

---

<sup>2</sup> UNAM, DGIRE, *Manual de disposiciones y procedimientos relativos a las instituciones con estudios incorporados a la UNAM*, p.163

argumentos que tuvimos a nuestro favor, fue que ya existía el otorgar el 5% de becas educativas de acuerdo al total del alumnado.

Mi participación en las reuniones del CCM, me permitía conocer las propuestas de otras instituciones que enriquecían mis conocimientos sobre el quehacer académico y cultural en las instituciones que formaban parte de la zona que nos correspondía por su ubicación. Propuestas, sugerencias, dudas y diferencias se abarcaban con profundo compañerismo y se llegaba a una integración total en donde todos los colegas normábamos criterios y lográbamos nuestro objetivo. Las reuniones se agendaban bimestralmente o cuando las circunstancias lo requirieran y participábamos con aportaciones eficaces y conocimiento de causa, ya que todos pertenecíamos a instituciones de bachilleratos con el mismo sistema. Entre las escuelas era común el que nos ayudáramos en concursos, planta de maestros, consejos y posibles soluciones a algún problema interno.

A partir del año 2000, la DGIRE y el CCM han sido encabezados por autoridades que han incrementado en forma notoria, los vínculos con el SI, promoviendo e invitando a múltiples actividades académicas y culturales que fortalecen no sólo la relación inter escolar sino también la superación del quehacer educativo. Los alumnos y maestros son invitados a participar en las diferentes convocatorias. Proponen, asisten a bibliotecas, desarrollan investigaciones de campo y al final, presentan sus trabajos con entusiasmo. El trabajo en equipo procura la convivencia constante y les impulsa a dar lo mejor de sí mismos. Al inicio de cualquier trabajo por equipos, surgen discrepancias que se van solucionando poco a poco, pero logran integrarse por el interés que les despierta el tema y por hacer las cosas bien en su continuo hábito de superación. Son experiencias que les aportan una gran formación educativa.

Parte de mi trabajo era promover cursos académicos en la institución con asesores de la UNAM o de otras instancias educativas. Procuraba que, cumpliendo con los requisitos indicados, se otorgara a los maestros, constancia

de los cursos que les ayudaba a enriquecer no sólo sus conocimientos sino también su curriculum.

### **3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

Los resultados del éxito o fracaso que se derivan de nuestra actitud se reflejan en la continuidad del proceso educativo de la institución. Si una escuela no aporta beneficios y superación constantes al alumnado habrá una baja en las inscripciones.

Los padres de familia buscan las mejores opciones para la educación de sus hijos que cumplan con el perfil socio-económico en que se hayan inmersos. Entre las pláticas que comúnmente surgen entre ellos, hacen críticas de las instituciones a las que asisten sus hijos. De ello depende en gran parte el que la escuela aumente su población escolar sin necesidad de propaganda.

En los 45 años que estuve en la dirección de la institución, sobre la que he informado, la mayoría de las familias estaban de acuerdo con la temática que se llevaba a cabo y recomendaban el ingreso a la escuela. Por ello es que, a partir del segundo año de su fundación no hubo necesidad de recurrir a medios comerciales para promoverla. Si la institución ha perdurado por tantos años y a la fecha continúa, quiere decir que el trabajo ha sido satisfactorio.

Creo que mi intervención en su desarrollo fue efectivo ya que, como he dicho antes, fueron años continuos poniendo todo mi esfuerzo para trabajar correctamente.

Desde luego que las relaciones con las autoridades escolares e institucionales son grandes factores que permiten una eficaz labor educativa y sin su apoyo, es imposible que nuestro trabajo rinda los frutos que deseamos. En los directivos de la escuela recae el que estas relaciones sean las idóneas.

#### ***3.1. Autoridades Escolares***

Para ser un directivo ideal se requieren ciertas características: presentación, sentido de autoridad, capacidad administrativa, sentido de responsabilidad, imaginación, iniciativa, interés y comprensión por los problemas que se susciten e inteligencia y amplio criterio

para resolverlos adecuadamente, cultura general, interés por asuntos nacionales e internacionales, salud física y mental, sentido de la democracia, y compartir la responsabilidad de la función educativa y administrativa. No debe desconocer las responsabilidades de su cargo y deberá sujetarse a las leyes educativas de las instituciones que avalan su designación como director.

La dirección escolar debe cumplir con las funciones de administración y organización imprescindibles para llevar a cabo con éxito la labor educativa. El hecho educativo se organiza dentro de la política educativa misma que se fundamenta en determinados artículos de la constitución y otros documentos. Los aspectos de la política educativa son:

Legislación educativa. Regula la educación para que se cumpla con lo que postule la política educativa. Las cámaras de diputados y senadores son quienes indicarán a la SEP los acuerdos emanados de su gestión. La UNAM, por medio del Consejo Universitario, se basa en la legislación universitaria para llevar a cabo la política educativa, que ha de ser observada y cumplida por todas las instancias y miembros que pertenezcan a esta institución. Todas las instituciones deben enmarcar sus actividades dentro de este marco legal.

Administración educativa. Esta actividad la ejerce la SEP y/o la UNAM y sus dependencias procurando que las inversiones sean rentables y logren los mejores resultados con los medios previstos.

Organización escolar. Su objetivo es articular técnica y administrativamente a los diferentes elementos que son parte medular del funcionamiento del sistema escolar. Es la disciplina que vincula la política educativa con la legislación y administración escolares y se encarga de que haya coherencia entre todos los ciclos y niveles educativos, contenidos programáticos, materiales, métodos, técnicas y horarios. Se preocupa del avance académico y perfeccionamiento del profesorado y del mejoramiento constante de las condiciones de la vida escolar.

La dirección de la escuela debe contemplar el cumplimiento puntual de todos los aspectos que forman la política educativa y, para ello, debe designar a los docentes que se harán cargo de esta tarea, siempre bajo la supervisión del director.

En mi actividad profesional dentro de la organización escolar, me ocupé de cumplir y hacer cumplir las normas emanadas por las instituciones a las que el Colegio estaba incorporado. Me encargué de la elaboración de horarios, la vinculación y revisión de programas, la adquisición de material de apoyo, la invitación a cursos de superación académica y personal, y, en general, de aquellos aspectos que pudiesen hacer posible una labor educativa eficaz en un ambiente agradable. Se logró una inmejorable relación con las autoridades de SEP y UNAM.

### ***3.2. Autoridades Institucionales***

La enseñanza primaria y secundaria está incorporada a la SEP. Cada escuela, pertenece a una zona y ésta a un sector. La autoridad inmediata superior, es el Inspector de la Zona, quien es el vínculo entre las instituciones incorporadas y la SEP, y tiene trato directo e inmediato ascendente en todo lo relacionado con el trabajo escolar.

En el nivel bachillerato, incorporado a la UNAM, también se presenta un tipo de administración escolar similar a la de los niveles de primaria y secundaria. La UNAM, clasifica a los colegios por zona. De ahí que, es labor del Consejo Consultivo Mixto,(CCM), el que trabaje con representantes de cada institución según la zona a la que ésta pertenezca y hace llegar a DGIRE las inquietudes que surjan. Desde luego que el director es quien tiene comunicación directa con las autoridades para asuntos particulares y en asuntos que competen a todas las instituciones, es el CCM el interlocutor.

Ambas instituciones, tanto la UNAM como la SEP tienen este tipo de administración escolar, que se caracteriza por la gran cantidad de autoridades involucradas con el maestro; directores, inspectores, jefes de clase, coordinadores, padres de familia, etc.

La reglamentación de la UNAM, está perfectamente indicada por las autoridades de la DGIRE y apegada por completo a la Legislación Universitaria. El “Manual de disposiciones y procedimientos relativos a las instituciones con estudios incorporados a la UNAM” publicado por DGIRE es el documento que debe ser consultado para cumplir a cabalidad con la UNAM como institución incorporada.

La actual Directora General de la DGIRE, Lic. Mercedes Hernández de Graue, la Subdirectora, Dra. Frida Zacula Sampieri y todo el equipo que conforma este órgano universitario, han logrado que su gestión haya sido por demás exitosa. Directivos y maestros de las Instituciones Incorporadas, se deben haber percatado del enorme esfuerzo que implica la organización de todo el personal que desarrolla distintas funciones para que, cada uno al cumplir su tarea, refleje el buen funcionamiento del órgano que vincula al Sistema Incorporado con la UNAM y permita de esta manera que las actividades que se llevan a cabo dentro de las instituciones y el funcionamiento de las mismas, sean dignas de operar como coadyuvantes de la educación de nuestro país. El constante contacto entre las personas que conforman el SI, ha permitido que directivos, personal docente y alumnos, se sientan parte importante de la UNAM, y orgullosos de pertenecer a la misma. Visitas programadas a diferentes instancias universitarias, conferencias, participaciones en eventos académicos y deportivos, permiten que la comunidad educativa se percate de todos los beneficios que ayudarán a su formación personal.

### **3.2.1. Supervisores**

El objetivo primordial por el que se instituyó la DGIRE, es el dar seguimiento a la función educativa de las instituciones del SI y mantener informadas a las autoridades del cumplimiento, desarrollo y eficacia con las que se trabaja, asesorando y haciendo observar las disposiciones emitidas por UNAM. En mi papel de subdirectora tenía la noción muy clara de que la escuela debe funcionar bien, maestros y alumnos deben ejercer su papel de la manera más exitosa. De ahí que, cuando teníamos la visita de un supervisor, era difícil que encontrara alguna anomalía. Siempre expresé a las autoridades, de que el hecho que la escuela cumpla cabalmente, no es en beneficio de nadie más que de la propia institución. Si ya nos habían entregado los documentos con las “reglas del juego”, era obvio que se cumplieran. En caso de alguna discrepancia, me comunicaba con la persona encargada de ese departamento y llegábamos a una solución satisfactoria para ambas partes.

Para hacer el seguimiento del trabajo correcto de las instituciones, la DGIRE tiene varios tipos de supervisiones:

La Supervisión Académica global de la que se derivan:

Las supervisiones académicas a clase.

Supervisión académico-administrativa.

Supervisión a programas operativos.

Supervisión a planta física.

Supervisión a enfermería.

Supervisión a biblioteca.

Supervisión a laboratorios de Física, Química, Biología, Cómputo.

Supervisión a exámenes ordinarios.

Supervisión a exámenes extraordinarios.

Supervisiones especiales para verificar si las Instituciones han cumplido con las indicaciones hechas por el supervisor para la corrección de errores.

Cada una de estas supervisiones están explicadas claramente en el “Manual de Supervisión Académica”, el cual consultaba constantemente para evitar alteraciones en sus principios. Desde luego que, como todo factor humano, los supervisores no son siempre los idóneos. Hay casos en los que no tienen la menor idea de lo que van a supervisar o sus demandas exceden lo que precisa el manual.

Para mencionar a alguno de los supervisores que han dejado una memorable huella en el historial del colegio, citaré al Maestro Marcelino Santaló, que recomendaba no excederse en grado de dificultad al elaborar exámenes. Si algún alumno del último semestre, reprobaba el examen de Matemáticas en primera vuelta y era la única materia que adeudaba, platicaba con el maestro y le hacía reflexionar para que elaborara un examen menos estricto. La calidad humana sin menoscabo de la autoridad y sapiencia del maestro Santaló, eran su principal característica, dando con ello un ejemplo de lo que debe ser un buen supervisor.

En ocasiones, hay supervisores que añoran la práctica de la docencia y se apropian de la cátedra que está exponiendo un maestro, adueñándose de la situación más allá del tiempo indicado para la clase. Tuve una situación incómoda con un supervisor de Historia que pretendió se desecharan libros que no contenían su particular ideología.

Sin embargo, la mayoría de los supervisores, cumplen con su labor, de orientar a maestros y a la Institución y procuran una vinculación cordial y académica entre el SI y DGIRE.

### **3.2.2. Maestros**

Como ya mencioné, parte de mi trabajo consistía en la contratación del personal. El perfil exigido tenía que estar de acuerdo a la labor para lo que eran requeridos. En el caso de los docentes el perfil debe comprender:

La vocación al magisterio, debe darse en personas en las que resalta un interés especial por lo intelectual y por lo social, aprecio por los valores éticos, culturales y por todas aquellas manifestaciones del ser humano que pretenden el beneficio de nuestro país.

El hablar de un interés por lo intelectual y lo social se refiere a:

Deseo por encaminar sus energías hacia el trabajo en beneficio del alumnado y de la comunidad en general, manifestado por un espíritu abierto que favorezca la óptima comunicación.

Que su mentalidad ayude a comprender el cambio y la adaptación constante a nuevas circunstancias y a los avances psicopedagógicos, tecnológicos y científicos, ya que la labor docente se desarrolla dentro de una serie de cambios debidos a la evolución de la personalidad de los alumnos, y del mundo y por las necesidades específicas del tiempo y del lugar en el que se desempeña dicha labor.

Por su capacidad de entablar relaciones humanas, especialmente con las personas a quienes va dirigida su acción.

Su preparación profesional haya sido en óptimas condiciones escolares, con el deseo de superación constante que se traduce en el entusiasmo por estar al día en los avances de su profesión, de la ciencia y de la técnica que pueden colaborar al mejoramiento de su labor. No es posible la correspondencia , magisterio con rutina y anquilosamiento.

A través de una visión positiva de la vida que le haga tener fe en sí mismo, en la respuesta de su alumnado y de sus compañeros, con el poder de la educación, ya que su fin es la de formar jóvenes líderes, de profundo espíritu crítico, de excelencia y capaces de bastarse a sí mismos.

Con una capacidad de tener una actitud entusiasta, ecuánime y justa frente al grupo y cada uno de sus alumnos, sin que su situación personal y afectiva intervenga en su trabajo y/o relación con los demás.

Consciente del alcance y trascendencia de su labor educativa y comprometido íntegramente con sus alumnos, con la sociedad, con la Institución en la que ejerce su labor educativa y desarrollo personal y sobre todo, consigo mismo.

### **3.2.3. Indicaciones para la Dirección Técnica**

Desde el curso 2002-2003, me dediqué a la tarea de enseñar a la persona que hoy ocupa el cargo de Directora Técnica, los procedimientos y tareas que debe conocer para llevar a cabo su labor. Este proceso consistió en:

- Indicaciones de archivo. Es de vital importancia el orden, discreción y guarda de documentos. No obstante los medios electrónicos actuales, se debe tener respaldo físico de todos los documentos. El saber en dónde se encuentran, obvia pérdidas de tiempo o lo que es peor, traspapelarlos o perderlos.
- Seguimiento puntual de todos los oficios que emanen de las autoridades para el conocimiento y cumplimiento de los mismos. Le enseñé a llevar una agenda en la que se anotaran fechas de recepción, entrega y cualquier detalle que ayudara a facilitar esta tarea.

- Elaboración de circulares para maestros en las que se indicara diversos aspectos a cumplir, bien fuera de asuntos internos como de los que concernieran a las autoridades.
- Cómo elaborar horarios dependiendo de las características de la materia y de las prioridades del maestro.
- Redacción de invitaciones a cursos, eventos, entrega de documentos y participaciones en las que se debe involucrar a todo el personal.
- Entrega de programas y formatos para la elaboración de los mismos con ejemplos para facilitar su elaboración.
- Entrega de formatos y fecha de entrega de exámenes de primera y segunda vueltas, así como de exámenes extraordinarios.
- Guías para elaborar exámenes con múltiples tipos de ejercicios para evitar exámenes monótonos o demasiado extensos.
- Circulares para alumnos, en los que se hacía hincapié en su conocimiento y cumplimiento. Se anexaba un talón que debía ser firmado por los padres de familia y entregado al titular. Este sistema es de gran utilidad, pues evita recriminaciones de los padres al desconocer lo que sucede en el colegio.
- Forma de distribución de los alumnos en los laboratorios
- Relación con maestros y alumnos tanto en el aspecto académico como en situaciones de comportamiento, siempre evitando confrontaciones.
- Invitaciones a asesores y especialistas de alguna disciplina para que acudieran a la escuela a dar pláticas.

- Exponer el sistema y plan de trabajo del bachillerato a los alumnos de nuevo ingreso.
- Enseñar a los alumnos a ingresar a Internet para el conocimiento e impresión de su historial académico.
- Procurar a los maestros los datos necesarios para ingresar por Internet los resultados de los alumnos y su firma electrónica.
- Siempre estar dispuesta a escuchar a maestros y alumnos ante cualquier inquietud y ver la manera de solucionarla.
- Acudir a las reuniones convocadas por el director representante a las juntas del Consejo Consultivo Mixto y llevar inquietudes o propuestas para enriquecer su participación.
- Asistir a los eventos a los que invitara la DGIRE, bien fueran informativos o se tratara de invitaciones en las que la escuela pudiera participar.
- Procurar siempre estar informada de todos los aspectos que involucran a la tarea educativa y, de ser posible, ir a la vanguardia en el conocimiento de los últimos sucesos académicos y políticos de nuestra nación.

#### **3.2.4. Proyecto para mantener la Planta Docente.**

La preocupación por el mejoramiento del profesorado en su práctica pedagógica es un hecho constante, por lo que como personal directivo apoyé en:

Conseguir el máximo rendimiento del personal docente.

Facilitar el acceso al patrimonio de habilidad y experiencia que hay en la Institución.

Favorecer la incorporación, en beneficio de la comunidad educativa, de las ideas propias o adquiridas en otro lugar.

Hacer que todos los docentes puedan conocer y trabajar con diversas técnicas, así como promover la metodología idónea para la promoción de habilidades mentales y modificabilidad conductual. También poner a su alcance descubrimientos científicos, nuevas actitudes y puntos de vista recientes y los que se preveen para los próximos años.

Mejorar las actitudes y actuaciones del personal docente con el objeto de promover constante renovación en su labor, por medio de los cursos que organiza la SEP, la UNAM o algún otro centro educativo de prestigio de óptimo nivel educativo, bien sea dentro de su ramo profesional o de nivelación pedagógica.

Potenciar la promoción profesional, abriendo las vías que la posibiliten.

Mejorar los sistemas y métodos de organización.

Hacer posible un rendimiento más alto de los recursos materiales, personales y de la institución que enriquezcan el acervo cultural de los alumnos y profesores.

Reconocer los avances y éxitos que se presenten en su labor cotidiana.

Para simplificar la labor administrativa de los maestros decidí elaborar en una forma somera y sencilla, un manual operativo<sup>1</sup> para maestros del colegio

---

<sup>1</sup> *Manual operativo para maestros del Colegio Martinak.*

Martinak que contiene y resume el conocimiento de los lineamientos de la institución y les muestra los documentos en que se pueden apoyar para cumplir con su trabajo. En el índice, por orden alfabético se enumeran los principales documentos que en su quehacer cotidiano tendrán que elaborar así como formatos, sugerencias, y ejemplos que les permitirán adaptarse a la organización escolar íntegramente. Es muy importante que los maestros se sientan apoyados por la dirección, tanto en su situación personal como académica.

Programa de estímulos:

Emocional. Se procura reconocer en forma personal y pública los logros obtenidos por algún docente, ya sea que se denote por un objetivo personal alcanzado o por la tutoría al trabajo de un alumno, que a su vez obtenga un reconocimiento para el plantel que representa.

Económico. Todos los estímulos han de ser adecuados y oportunos.

### **3.2.5. Personal de Apoyo**

Pedagoga:

Procura asesoría educativa a maestros, alumnos y padres de familia.

Aplicación exámenes de ubicación

Orientación Vocacional.

Entrevistas con Padres de Familia.

Abogada:

Orientación a padres de familia y alumnos en diversos planteamientos en los que se presenten conflictos que afecten al desarrollo educativo, tales como patria potestad, modificaciones de acta de nacimiento, etc.

Psicóloga:

Orientación vocacional profesional.

Conflictos de personalidad que afecten el estudio.

A todos los docentes se les entregaba el reglamento y el seguimiento académico se hacía un tanto complejo cuando el maestro rechazaba los lineamientos a seguir o se oponía a las sugerencias que se le hicieran. Por citar algunos ejemplos: venta de artículos, fumar, comer y/o beber en clase, arreglo personal inapropiado para un docente, comportamiento inadecuado fuera del plantel, etc.

Se procuraba no enfrentar al alumno con el maestro en casos de divergencias, escuchar el planteamiento de cada uno hacia el problema y solucionarlo de común acuerdo en forma satisfactoria para ambos. En alguna ocasión surgían problemas con los maestros que optaban por dirimir su asunto en otra instancia. En dos ocasiones tuve que acudir al llamado de “ Conciliación y Arbitraje” para responder por el asunto por el que habíamos sido demandadas. En uno de los casos, una maestra de Inglés de 1º de primaria, en el primer mes de clase acumuló 7 faltas de asistencia y en ese lapso no tenía la lista de asistencia ni calificación alguna. En otra ocasión, un maestro dedicaba a los alumnos a llenar hojas del cuaderno con oraciones de lo que “no se debía hacer”. En dos meses que estuvo en la escuela, perdió todas las libretas de tareas y las boletas de calificaciones y las pocas lecciones que impartió, eran verdaderamente deprimentes. Su molestia era continua puesto que, para evitar el atraso en el programa, me presentaba a su clase y ocupaba un tiempo para enseñar a los alumnos el tema a estudiar.

Los demás problemas que surgían, se resolvían con celeridad y criterio como casos en que, por no estar al tanto de los avisos que se les entregara, cometían errores. La falta de planeación de la lección inducía a indisciplina, exceso en

tareas y no corrección de las mismas, escasa o confusa explicación de los temas de clase, nula atención a los alumnos, poca atención a las técnicas de estudio y análisis de las mismas con los alumnos, y demás problemas pedagógicos que surgían y eran motivo del descontento de los padres. Continuamente se les invitaba a participar en reuniones de academia, concursos y cursos para superación personal y académica.

Como parte importantísima de la atención personal que se debe tener con cada maestro, es la elaboración de los horarios. Los maestros con mayor antigüedad y mejor desempeño académico, tienen prioridad al escogerlos, de acuerdo a sus intereses personales. La atención a la familia, ubicación de su domicilio, asuntos personales, tiempo de preparación de clases, corrección de exámenes y otra situaciones, deben ser asuntos que tiene que comprender el director o quien haga los horarios sin perder de vista el factor humano. Parte del éxito educativo radica en que los maestros se sientan estimados, comprendidos y que su diario esfuerzo con el grupo sea valorado. En la medida de lo posible se deben plantear horarios en que las materias con mayor grado de dificultad, se impartan en horas tempranas y las actividades físicas y artísticas se coloquen del término de labores.

Los dirigentes de una institución, deben reconocer los derechos y privilegios de su cuerpo docente, pero también exigir el cumplimiento de las responsabilidades que asumen al optar por el magisterio.

### **3.2.6. Alumnos**

“La escuela, como institución social comparte funciones y se interrelaciona con otros sistemas que integran todo el entorno social”.<sup>2</sup> Uno de estos sistemas es el familiar, el más relevante en el tema educativo pues escuela y familia están en constante relación. Sin embargo no siempre esta relación es la adecuada pues muchas veces actúan como sistemas contrapuestos más que complementarios.

---

<sup>2</sup> Bassedas, Eulalia y otros. *Op.cit.* p. 51.

Se procuraba una constante comunicación con los padres de familia para normar criterios y hacer una labor conjunta con resultados exitosos. Es importante recalcar que con frecuencia se debe recordar a los padres que la escuela no es supletoria de la educación familiar pues desde diferentes niveles socio culturales, suelen esperar de la institución tareas educativas diversas que en muchas ocasiones sólo competen a los padres. Gracias al constante acercamiento con los alumnos permitía conocerlos en el ambiente académico y fuera de él. Era una labor de la mayor trascendencia puesto que había problemas que no se detectaban en la hoja de registro ya que los padres ocultaban información personal y de estado físico. En varias ocasiones había alumnas que presentaban ataques de epilepsia, obsesivo-compulsivo, hipocondría, alergias y malestares de diversa índole.

En los casos en que la enfermedad pudiera ser recurrente y les impidiera asistir a las clases en forma regular y sin detrimento de su personalidad ante sus compañeras, se pedía a los padres que, para evitar problemas al alumno y a la escuela en eventos de accidente y permitir la incorporación del alumno a clases, debían presentar un justificante médico exonerando a la institución de cualquier responsabilidad.

Había situaciones de niños adoptados que presentaban rasgos físicos totalmente diferentes a los de sus padres, y que causaban problemas de adaptación. Inclusive una alumna, no permitía que su madre la dejara en las puertas del colegio y la trataba con menosprecio. En otro caso, la alumna disponía de los dineros de sus padres, sin autorización, y justificaba el hurto por la diferencia física con sus padres, que le provocaba enojo y frustración. Niños golpeados cuyos padres negaban el hecho. Niños violentados por familiares o amigos, que lo ocultaban por temor o vergüenza. La actitud anómala de un alumno, se detectaba por su comportamiento con maestros y compañeros. Todos estos casos se remitían a la psicóloga que, procuraba la solución.

No poco comunes eran las travesuras de pequeños que en un momento dado podían generar problemas: llenar las fosas nasales con plastilina, beber resistol, tragarse una moneda, aventar los sweaters a las canchas de basket ball y subirse por ellos para recuperarlos con el peligro que eso implicaba, uso de lenguaje altisonante generalmente emulado de sus padres, comerse el lunch ajeno y algunos accidentes que requerían de hospitalización. Desde luego que se contaba con seguro médico para todo el personal del colegio que los hacía sentirse protegidos y en el caso de los docentes, el seguro incluía a sus familiares.

Las alumnas de secundaria y Bachillerato, cometían otro tipo de faltas, algunas no graves que merecían reporte y otras con las que se hacían acreedoras a expulsión temporal o definitiva según fuera el problema. En estos casos, la decisión de la sanción era tomada por el consejo de la escuela y se daba aviso oportuno a los padres de familia.

Por mencionar algunas de estas faltas, citaré las que ocurrían en forma esporádica: introducir bebidas alcohólicas en contenedores de refresco, fumar, llevar revistas inapropiadas, consumir cerveza en sus domicilios al hacer trabajos por equipos y que los padres no supervisaban, uso de lenguaje soez, hurto de libros y apuntes antes del período de exámenes y casos de falta de honestidad, como tratar de sobornar a un maestro, robar un examen y hacer “trampas” en los mismos, prepotencia con alumnos de su escuela y de alguna institución vecina, comportamiento incorrecto en la calle portando el uniforme, y causar problemas con alumnos menores. Como parte de la formación del alumnado, debía tomarse en cuenta la falta cometida y aplicar la sanción correspondiente.

Desafortunadamente, son cada día más frecuentes los casos en que los padres de familia se desentienden de la educación de los hijos y, lejos de apoyar al colegio, manifiestan su rechazo o falta de interés por las medidas correctivas que haya que tomar. No se percatan del grave problema que en un futuro puede causar el consentimiento y falta de autoridad

como constantes en la educación de los hijos que, al sentirse apoyados por sus padres no reconocen la figura de autoridad. Antes del ingreso al curso, con la hoja de inscripción se entregaba a los padres el reglamento escolar para obviar situaciones incómodas por la transgresión del mismo. Como decía Pestalozzi, “educa a un niño para que no tengas que castigar a un hombre”. Cuando había que llamar a los padres por alguna falta cometida por el hijo, se les trataba de concientizar de la necesidad, obligación y responsabilidad que como padres deben asumir en la educación de los hijos. Era indispensable que se exigiera la presencia de ambos padres pues en innumerables ocasiones se ocultaba al padre o a la madre la verdadera situación del alumno. Cada día la falta de valores se agudiza en la juventud y es por ello que en las escuelas se debe fomentar el acercamiento entre padres e hijos ya que la comunicación constante evitará problemas futuros que, quizá, sean imposibles de resolver.

### **3.3. CONCLUSIONES**

Los años de labor docente y directiva exitosas son indicativos del constante cariño y apego a nuestro trabajo. Estoy segura de haber puesto mi mayor esfuerzo y capacidad para llevar a cabo el buen desempeño de toda la comunidad educativa, pues era no sólo mi responsabilidad sino la congruencia con el pensar y actuar. La experiencia la adquirí conforme iban surgiendo casos que hubiese que atender, bien fuera de forma inmediata o a largo plazo en referencia a la organización escolar: autoridades institucionales, autoridad del colegio, padres de familia, alumnos, maestros, personal de intendencia, de la delegación Benito Juárez, vecinos, directores de otras instituciones y cualquier asunto que se presentara.

En el aspecto pedagógico, la experiencia se genera con intención deliberada, dado a que los conocimientos académicos en el área de educación, permiten con mayor certeza resolver los problemas que puedan surgir. El hecho de ser pedagoga, es fuente de un enriquecimiento muy amplio en el campo de la educación y del conocimiento de nuestros semejantes de cualquier edad escolar. Nos permite efectuar nuestra labor docente con elementos invaluable que practicamos día con día en forma asertiva. Difícilmente puede actuar con eficacia un directivo escolar cuyas bases no se fundamentan en la Pedagogía, pues carece de los conocimientos necesarios para enfrentar situaciones que constantemente se dan en el campo de la educación. Es por ello la necesidad imperante de que los directivos de las instituciones sean pedagogos capaces de coordinar y transmitir el gusto y responsabilidad por la docencia entre toda la comunidad escolar que dirija.

El resultado de mi gestión como subdirectora, lo considero satisfactorio de acuerdo con los logros obtenidos. Desde la fundación de la escuela en 1960 hasta el día en que me retiré del Colegio, el 15 de agosto del 2005, después de 45 años ininterrumpidos de labor docente y administrativa han pasado por la

institución 32 generaciones. La formación de los alumnos ha permitido que no sólo se hayan destacado en el campo profesional, sino también como ciudadanos y padres de familia que han sabido educar a sus hijos correctamente. El proyecto educativo en la institución lo he cumplido y ahora sólo me resta cumplir con la meta profesional que me he fijado al presentar este trabajo y obtener el título de Licenciado en Pedagogía.

#### 4. FUENTES CONSULTADAS

ÁLVAREZ MANUEL Y MONTSERRAT SANTOS. *Dirección de Centros Docentes*. Escuela Española, Madrid 1996.

BALLESTEROS Y USANO ANTONIO. *Organización de la escuela primaria*. 5 ed. Patria, México, 1963.

BASSEDAS, EULALIA y otros. *Intervención educativa y diagnóstico psicopedagógico*. Traducción de Cristina Domínguez. Paidós Ibérica, Barcelona, 1991.

DOMÍNGUEZ FERNANDEZ, GUILLERMO y otros. *Manual de organizaciones educativas*. Escuela Española, Madrid, 1966.

*GACETA UNAM*. Órgano Informativo de la UNAM. Tercera época. Vol. II. Número Extraordinario. C.U. México, febrero de 1971.

HERNÁNDEZ RUÍZ, SANTIAGO y otros. *Organización Escolar*. UTHEA, México, 1954.

JIMÉNEZ Y CORIA, LAUREANO. *Organización escolar*, 2 ed, Luis Fernández G., México, 1957.

LARROYO FRANCISCO; *Fundamentos de la educación*. 3 ed. Eudeba, México, 1971.

LARROYO, FRANCISCO y MIGUEL ANGEL CEBALLOS, *La lógica de las ciencias*, 8ª ed. Porrúa , México, 1954.

LEONEL DE CERVANTES, AMPARO, *La psicotécnica y el trabajo docente*. Tesis presentada para obtener el grado de profesora de educación primaria. Normal Superior de Maestros. México, 1959.

LEONEL DE CERVANTES, PAZZIS, *La función directiva en la escuela media*. Tesis presentada para obtener el grado de licenciado en Pedagogía. Universidad Nacional Autónoma de México. México, 1966.

*Manual operativo para maestros del Colegio Martinak*. Documento de trabajo interno. México, 2003.

PÉREZ, MARÍA AZUCENA, *Guía y normatividad para trabajos escritos*. Tesis para obtener el grado de maestro en docencia universitaria. Universidad Anáhuac del Sur, México, 2005.

RISK M, THOMAS, *Teoría y práctica de la enseñanza en las escuelas secundarias*. 3ª ed, UTHEA, México, 1964.

UNAM. Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios. *Manual de Disposiciones y Procedimientos relativos a las instituciones con estudios incorporados a la UNAM*. Mercedes Hernández de Graue. Directora General. UNAM, DGIRE, México, mayo 2004.

## **5. ANEXOS**

***5.1. Gaceta UNAM***

**5.2. Gaceta UNAM**

# SE CREO EL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

En su sesión ordinaria del día 26 de enero próximo pasado, el Consejo Universitario aprobó por unanimidad la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades, del proyecto presentado por la Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México y por las Comisiones del Trabajo Docente y de Reglamentos del propio Consejo.

Con motivo de este hecho que marca una transformación histórica en la vida educativa de la Universidad, el doctor Pablo González Casanova, Rector de la máxima Casa de Estudios, hizo las siguientes declaraciones:

Hoy la Universidad da un paso muy importante al considerar un proyecto que tiende a fortalecer su carácter de Universidad.

El Colegio de Ciencias y Humanidades resuelve por lo menos tres problemas que hasta ahora sólo habíamos planteado o resuelto en forma parcial:

1º Unir a distintas facultades y escuelas que originalmente estuvieron separadas.

2º Vincular la Escuela Nacional Preparatoria a las facultades y escuelas superiores así como a los institutos de investigación.

3º Crear un órgano permanente de innovación de la Universidad, capaz de realizar funciones distintas sin tener que cambiar toda la estructura universitaria, adaptando el sistema a los cambios y requerimientos de la propia Universidad y del país.

De otra parte, el Colegio de Ciencias y Humanidades, al nivel del bachillerato, permite la utilización óptima de los recursos

## GACETA UNAM



ORGANO INFORMATIVO  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

Tercera Epoca, Vol. II (Número Extraordinario)

Ciudad Universitaria, 1 de Febrero de 1971

destinados a la educación, permite la formación sistemática e institucional de nuevos cuadros de enseñanza media superior; y permite un tipo de educación que constituye un ciclo por sí mismo, que puede ser preparatorio, pero también terminal, tam-

bién profesional a un nivel que no requiere aún la licenciatura, y que está exigiendo el desarrollo del país.

El ciclo del bachillerato del Colegio de Ciencias y Humanidades, no sólo va a generar una

Pasa a la pág. 7



En la presente gráfica aparece el Rector de la UNAM, —quinto de izquierda a derecha—, acompañado por los doctores José F. Herrán y Juan Manuel Lozano, directores de las facultades de Química y Ciencias, respectivamente; el licenciado Gustavo Carvajal Moreno, director general de Información y Relaciones; el químico Manuel Madrazo Garamendi, secretario general; y los licenciados Víctor Flores Olea, Enrique Velasco Ibarra y Moisés Hurtado González, director de la Facultad de Ciencias Políticas, secretario general auxiliar de la UNAM, y director general de la Escuela Nacional Preparatoria, respectivamente. En el presidium también estuvo presente el doctor Ricardo Guerra, director de la Facultad de Filosofía y Letras.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Secretaría General**

**Dirección General de Incorporación y  
Revalidación de Estudios**

Se otorga la presente

*Constancia*

a la

**Profa. Amparo Leonel de Cervantes Lechuga**

por su participación en la consulta sobre el  
**Núcleo de Conocimientos y Formación Básicos**  
para el Bachillerato de la UNAM.

Ciudad Universitaria, D.F., noviembre de 2002

*"Por mi raza hablará el espíritu"*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mercedes Hernández de Graue'.

**Lic. Mercedes Hernández de Graue**  
Directora General de Incorporación y  
Revalidación de Estudios





**La Universidad Nacional Autónoma de México**

**otorga el presente**

# *Reconocimiento*

**a**

*Amparo Leonel de Cervantes Lechuga*

**por treinta años de labor docente  
en instituciones con estudios incorporados**

*“Por mi raza hablará el espíritu”*

Ciudad Universitaria, D.F., noviembre de 2001

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'J. de la Fuente'.

---

**Dr. Juan Ramón de la Fuente**  
**Rector**



# LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Otorga el presente

## **RECONOCIMIENTO**

a

Amparo Leonel de Cervantes Lechuga

por

XXV AÑOS

de servicio docente dentro de instituciones  
con estudios incorporados a la U.N.A.M.

" POR MI RAZA  
HABLARA EL ESPIRITU "

Ciudad Universitaria, D.F. , octubre de 1996.

  
Dr. Luis I. Solórzano Flores  
Director General de Incorporación  
y Revalidación de Estudios

  
Dr. Roberto Castañón Romo  
Secretario de Servicios  
Académicos



# LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Otorga el presente

## RECONOCIMIENTO

a

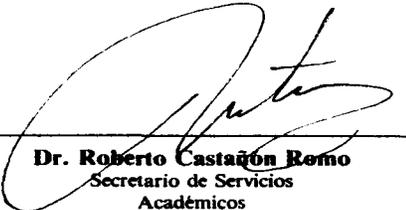
*Amparo Leonel de Cervantes Lectuga*  
por sus  
**20 Años**

de servicio docente dentro de instituciones  
con estudios incorporados a la U.N.A.M.

**“POR MI RAZA  
HABLARA EL ESPIRITU”**

Ciudad Universitaria, D.F., noviembre de 1991.

  
Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
Director General de Incorporación y  
Revalidación de Estudios

  
Dr. Roberto Castañón Romo  
Secretario de Servicios  
Académicos

*Lic. Mercedes Hernández de Graue*

DIRECTORA GENERAL  
DIRECCION GENERAL DE INCORPORACION  
Y REVALIDACION DE ESTUDIOS

Cd. Universitaria, D.F., 8 de junio de 2004.

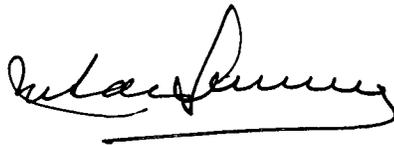
**Profa. Amparo Leonel de Cervantes Lechuga**  
**P r e s e n t e .**

*Estimada Profesora Leonel de Cervantes:*

*Hemos sido enterados de que para el próximo ciclo escolar dejará el cargo de Responsable de Servicios Escolares del Bachillerato Martinak.*

*Por tal motivo, deseo externarle mi reconocimiento por estos 32 años de servicio responsable y comprometido y desearle éxito en las tareas que habrá de desempeñar en el futuro.*

*Reciba un afectuoso saludo y la seguridad de nuestra consideración.*





*Sindicato Nacional  
de Trabajadores de la Educación*

*El Comité Ejecutivo Nacional  
confiere el presente*

# *Diploma*

*Mtro. Ignacio M. Altamirano*

*Al(a) Profr. (a) Amparo Leonel de Cerrantes Lechuga  
Como un reconocimiento a su destacada trayectoria docente durante  
40 años de servicio, formando día a día generaciones de mexicanas y  
mexicanos; por su compromiso con la educación de calidad que demanda la  
sociedad del Siglo XXI y por su trascendencia como profesional de la  
educación, que dignifica al magisterio nacional y enaltece a nuestra  
organización.*

*"Por la Educación al Servicio del Pueblo"*

*El Secretario General*

*Profr. Rafael Ochoa Guzmán*

*mayo 15 del 2001*





*Colegio Nacional de Maestros de Educación Primaria*

## Diploma al Mérito

*El Colegio Nacional de Maestros de Educación Primaria A. C.,*

*acuerda, reconocer en lo sucesivo a la profesora*

**AMPARO LEONEL DE CERVANTES LECHUGA**

*La calidad de*

*“Maestro Emérito de la Educación Mexicana”*

*En homenaje a su cumplida, destacada, meritoria y continua labor profesional en beneficio de las nuevas generaciones de mexicanos y del progreso social y cultural de la Nación, que le hicieron acreedora a la presea Maestro Emérito establecido por “Unesco” con motivo del día Nacional del Docente otorgada por El Consejo Nacional Técnico de la Educación y en atención a que, como portadora de ella, con renovado esfuerzo y fervor sigue entregando su eminente contribución a la Educación Nacional.*

*México, D.F. a 19 de Octubre de 2001 .*

**POR EL CONSEJO DIRECTIVO**

  
*Prof. Alfredo Díaz González Turbe*

*Representante Legal ante la Dirección General de Profesiones*



  
*Prof. Víctor Hugo Bolaños Martínez*  
*Presidente*



El Presidente de los Estados Unidos Mexicanos

otorga el presente

# Diploma

a

**Amparo Leonel de Cervantes Lechuga**

así como la condecoración "Maestro Altamirano", como reconocimiento a su relevante obra educativa realizada en bien de la niñez y de la juventud mexicanas.

México, D. F., a 15 de mayo de 2001

Vicente Fox Quesada