

# CONFLICTOS Y RETOS DE LOS DIRECTIVOS DE SECUNDARIAS PÚBLICAS YUCATECAS

*Elsa del Rosario Pech Ceballos<sup>1</sup>*

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la esfera administrativa, económica, política y técnico-pedagógica en la que se encuentran los directivos e inspectores de las escuelas secundarias públicas yucatecas en este segundo milenio, los cambios sexenales arropados con intempestivos procesos educativos en donde intervienen especialistas y grupos técnicos de altos niveles de autoridad para lograr la calidad de la educación con un desequilibrio notorio entre la planeación racional y la innovadora, así como las dificultades relacionadas con la traducción operativa y la normativa una vez en las aulas para la instrumentación oportuna.

El rubro relacionado a educación en México y lo más probable en la mayoría de los países, está actualmente omnipresente en todas las acciones concurrentes de cada centro escolar como un recurso dinámico en donde los resultados generen cambios benéficos y permanentes en el sistema de régimen; sin embargo, de acuerdo con este estudio, la asignación de responsabilidades para lograrlo no es compartida en un intento de gestión integradora provocando desfases y desorientaciones entre la realidad y la teoría.

La reforma educativa como precepto constitucional en nuestro país tiene las mejores intenciones y virtudes, pero la taxonomía para lograrla en educación básica merece una mirada dentro de su compleja naturaleza y características peculiares, para ello se ha utilizado la técnica de la observación participante y la entrevista personal con una muestra de 75 actores con

---

<sup>1</sup> Doctorado en Desarrollo Regional, Secretaría de Educación Pública, 9991274288, [damadelmar\\_24@yahoo.com](mailto:damadelmar_24@yahoo.com)

cargos directivos, de supervisión de diversas modalidades del nivel de secundaria, así como altos y medianos funcionarios del rubro educativo.

Palabras claves: Reforma educativa y el liderazgo directivo, directores de secundaria y la teoría educativa, reto en la corresponsabilidad de la calidad educativa.

## **ANTECEDENTES**

La bibliografía contemporánea relacionada con educación, señala a los directivos de las escuelas ejes indispensables para que la calidad educativa pueda realizarse de acuerdo con las aspiraciones de la ONU, OCDE y otras dependencias mundiales; también señalan la necesidad de que el personal adscrito a las escuelas tenga el perfil idóneo, la preparación y la capacidad humanística para llevar de la mano a las generaciones hacia el logro de competencias y virtudes que puedan detonar la economía y la intelectualidad en el país para mantenerlo en bonanza perdurable<sup>2</sup>.

Los directores de escuelas secundaria públicas entonces, de acuerdo con los especialistas, son los responsables de lograr estas proezas educativas o ser áncoras de las mismas; sin embargo es necesario conocer la realidad por la que atraviesa la rutina diaria de toda escuela secundaria pública para opinar con mayor objetividad sobre la misma.

Se inicia este análisis con el ingreso de los docentes en las instituciones educativas hasta llegar a los niveles de la dirección escolar junto con las complejas actividades a realizar objeto de este estudio.

---

<sup>2</sup> S/a (2000) "El director y el supervisor como administradores modernos de la educación". Antología de gestión educativa. Secretaría de Educación Pública. México.

## **1. PROCESO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA PARA ALCANZAR NIVELES JERÁRQUICOS.**

En el estado de Yucatán como en todos los estados de la república mexicana existe un departamento denominado Escalafón<sup>3</sup>, el cual había sido hasta el curso 2012-2013, el espacio oficial donde los trabajadores de la educación acumulaban puntuación para alcanzar niveles diferenciados de gestión. En enero del 2013 fue aprobado el instituto nacional para la evaluación de la educación (INEE), departamento que tomará bajo sus riendas la incorporación, promoción y permanencia del magisterio en una fecha muy cercana en esta administración federal 2013-2019.

Sin embargo es necesario hacer mención de la organización durante muchos años establecida para alcanzar niveles jerárquicos verticales entre los directivos, para tener una idea más amplia sobre el pasado y el presente respecto a estos nuevos tipos de dictaminar los mencionados niveles jerárquicos en educación, esto es porque las particularidades del INEE no han sido dadas a conocer con la profundidad sistemática requerida.

Las claves eran provisionales hasta que por medio de la convocatoria de escalafón eran colocadas en concurso y se ganaban por méritos escalafonarios, entonces se convertían en claves dictaminadas, es decir permanentes. De esta manera este primer nivel de ascenso como subdirector de secundaria, le permitía al docente cambiar su rutina frente a grupo para apoyar en todos los aspectos al director del colegio, es necesario mencionar que el subdirector es el que realiza toda la pesada carga administrativa de acuerdo con las instrucciones del director.

---

<sup>3</sup> Reglamento de Escalafón de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Educación Pública (2007) SNTE Sindicato Nacional de trabajadores de la educación. Sección 33 Yucatán.

Con este primer reto mencionado anteriormente se forjan los directivos en la mayoría de las instituciones de secundaria en Yucatán, así como la necesidad de ser autodidacta para conocer las diversas legislaciones y normatividad subyacentes en el nivel de secundarias, no se puede negar algunos compromisos externos para comisionar al personal, pero de todos modos la autoridad y el respeto del personal es obtenida (desde siempre) en la práctica diaria, resolviendo la mayoría de las situaciones conflictivas de manera proactiva, no solamente con un documento oficial.

### **1.1. Cambios para el ingreso, promoción y permanencia de los trabajadores de la educación.**

Desde el sexenio 2000- 2006, esta responsabilidad de otorgar y crear empleos decayó en el nivel mínimo cuyo responsabilidad la tuvo el departamento de planeación y otras dependencias del nivel de secundarias como la dirección jurídica.

A partir de esa administración fue notorio el descenso de las claves basificadas de los trabajadores, opuesto al aumento en los contratos y comisiones, cuya tendencia continúa a la alza.

Para mayor comprensión de esta problemática es necesario profundizar, no en la situación de los trabajadores de la educación que aunque es inhumano, siempre se estaciona la polémica en esa esfera desviando la mirada hacia lo que también la sociedad debe conocer como es, el nivel de acción de los altos funcionarios del rubro de educación, responsables de llevar las condiciones y recursos idóneos a las instituciones educativas del nivel medio, para lograr la excelencia educativa que ellos mismos exigen y enfatizan.

Cuando un docente con base laboral, muere, se jubila o pasa a otro nivel superior, sus claves, horas en dinero, deben permanecer en una bolsa que se denomina techo financiero; porque la mantención a la viuda o al jubilado se conduce por otra vía económica en donde el trabajador durante todos los años de servicio le fueron restadas cantidades para esta opción, entonces las autoridades del nivel de secundarias (así como los de los demás niveles) deben otorgar a otros docentes por medio de escalafón, la oportunidad de ascensos enviando estas claves para concurso por medio de una convocatoria, también ofrecer, como se estilaba, otorgar parte de estas horas a los docentes para incrementar sus horas frente a grupo en las escuelas en donde se dieron las bajas por las causas mencionadas y con ello la oportunidad de llegar al tiempo completo, anhelo de todo docente del nivel y dejar un porcentaje para los nuevos docentes que se incorporan al nivel de secundarias; es decir las mismas claves, horas, o el mismo dinero, en tres porcentajes servían para mantener en movimiento la creación y promoción de empleos en educación.

Como se mencionó anteriormente, el deber de los funcionarios era repartir esas horas, esas oportunidades de trabajo, sin embargo no fue así; las horas de contrato eliminan beneficios a los trabajadores pero acrecientan beneficios económicos al techo financiero porque no se les pagan vacaciones, ni otros muchos rubros, lo mismo se puede decir de las comisiones, en las cuales no hay horario, ni seguridad laboral; pero sí un techo financiero que los funcionarios pueden utilizar a su arbitrio, porque el sustento económico, las claves en otras palabras, una vez creadas, se mantienen.

Esta nueva disposición de contratos y comisiones, a partir del año 2000, complicó aún más la situación de los directivos y empeoró la de los trabajadores, porque los docentes se convirtieron en personal imposible de comprometer con el trabajo educativo, debido a que fueron repartidas sus horas en distintas escuelas y también sus esperanzas.

Entrevistando a personal con experiencia, mencionaron sus dudas e interrogantes sobre este techo financiero esfumado con tendencia creciente, así como la posibilidad de transformar estas claves por medio de una desarticulación de las horas del nivel de secundaria u otro nivel de educación básica, para desviarlos a otros techos financieros principalmente a niveles medios o superiores y homologarlos, esto es porque se paga más, sin esperar los años que esperan los docentes frente a grupo de educación secundaria, para acrecentar sus horas, porque de un solo golpe al beneficiado en educación media o superior se le entrega el tiempo completo, que no se ha detectado en el nivel de secundaria, pero sí en el nivel medio y superior en agentes que fungieron como funcionarios o políticos<sup>4</sup>.

Posteriormente a partir de la nueva administración federal 2013- 20019, se oficializó un departamento de evaluación para el ingreso, promoción y permanencia en los puestos de subdirector, director e inspector de las escuelas secundarias, así como de todo personal docente que quiera ejercer en las instituciones educativas del nivel básico, el Instituto nacional de Evaluación Educativa ( INEE).

Entre la mayoría de la comunidad docente, de acuerdo con las entrevistas realizadas, no hay miedo a las evaluaciones, éstas se multiplican en forma creciente y sostenida desde el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1993 con la creación de Carrera Magisterial, posteriormente éstas evaluaciones se intensificaron en Yucatán desde la administración del año 2000 en donde se iniciaron los concursos de oposición para obtener una plaza magisterial en educación básica, paralela con el examen Internacional PISA; en el 2005 surge el examen EXCALE y en el 2006 el nacional ENLACE; posteriormente el Acuerdo para la Calidad de la Educación oficializó en 2008 en todo el país los concursos de oposición

---

<sup>4</sup> Por Esto (2013)Voces del pueblo. La ciudad: 14. Viernes 19 de abril del 2013. Mérida, Yucatán.  
Por Esto (2013)Joaquín Díaz Mena, "aviador" de lujo en la DGETI. La ciudad: 20. Viernes 7 de junio del 2013.  
Merida, Yucatán.

para obtener una plaza docente con el Órgano de Evaluación Independiente con Carácter Federalista (OEIF), en 2011 se inicia la Evaluación Universal de los Docentes y en el 2013 surge el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación( INEE), de acuerdo a las y los entrevistados no hay miedo o temor por las evaluaciones, se encuentran inmersos en ellas, pero sí desconfianza de los que calificarán y dictaminarán el INEE, rector de la promoción y permanencia de los trabajadores de la educación.

## **2. DIRECCIONES OPERATIVAS DE LA SEP.**

Existen cinco direcciones operativas en la secretaría de educación del estado de Yucatán cada una con sus objetivos y funciones: de profesiones, administrativa, finanzas, jurídica y de planeación y éstos tienen a su vez departamentos circunscritos con los mismos fines operacionales<sup>5</sup>.

Estas direcciones centralizan sus funciones desde el idóneo perfil de las instituciones formadoras de docentes, hasta la administración de los recursos financieros, contratación del personal, mantenimiento de la infraestructura, resolución de conflictos legales y aplicación de la normatividad a los trabajadores; no obstante escapan del ámbito cotidiano de gestión educativa de los inspectores y directores de los planteles educativos en todos los aspectos, debido a los trámites burocráticos de los diversos niveles de autoridad ascendente y descendente entre ellos.

- Se mencionan algunos testimonios:

“Soy inspectora y considero la necesidad de colocar después de la palabra transparencia y rendición de cuentas, las palabras: seguimiento, supervisión y eficacia de los enseres entregados por parte de la SEP y garantizados para beneficio de los escolares, tanto en las

---

<sup>5</sup> Plataforma de la Secretaría de Educación Pública en la web, junio de 2013.

escuelas como en todas las dependencias de la misma, en donde la inversión monetaria tanto de la Dirección de finanzas como la dirección administrativa en verdad invite a la confianza total.

En el 2009 se proyectó en las escuelas secundarias el programa Habilidades Digitales Tecnológicas (HDT), de tal manera se seleccionaron escuelas claves para colocar una antena reproductora, además de tener un aula digital en donde tanto el docente como los alumnos iban a tener una laptop; en esta única aula iban a circular todos los alumnos de la misma, se pasó por alto la cantidad de alumnos, principalmente en las instituciones educativas con 18 grupos, con una sola aula digital para todos.

La escuela tuvo la torre aproximadamente de 7 metros de alto y una base de aproximadamente tres metros por lado; para este proceso la empresa responsable y albañiles no se dieron tregua hasta terminarla; pasaron los meses y la empresa llegó para pintar la torre que daría lugar a un aula digital con internet tan indispensable en la escuela, además de servir como repetidora para otras estratégicamente colocadas de acuerdo al discurso político informativo.

Terminó la administración estatal 2006- 2012, la torre se quedó en espera al igual que el aula digital con internet; al preguntar se mencionó de un nuevo programa que iba a revolucionar la educación en Yucatán: la fibra óptica. [es importante mencionar que el secretario de educación repitió por primera vez en la historia Yucateca en la administración 2013- 2018]. La fibra óptica de la administración 2013-2018 cambió la forma de instalación, una empresa colocaba cablería con el módem y otra terminaba de conectar, así como activar el internet.

La modalidad en este nuevo programa, también se dio cuando a mitad del camino la primera empresa exigió el pago del trabajo realizado a los directivos sin darles copia ni factura alguna,



sin que alguna autoridad apoye a los directivos, con excepción de la inspección, para oponerse a firmar algo inacabado, pero la orden de hacerlo llegó de las autoridades inmediatas superiores, la segunda empresa también exigió el pago, siguiendo el mismo protocolo; lo peor es que en ocho de las diez escuelas de la zona, los alumnos no puede entrar a internet porque no sirve, la otras dos aún tienen empaquetado desde hace meses la cablería con el módem. Cuando los directivos han protestado, la primera compañía le echa la culpa a la segunda y viceversa, este es el modus vivendi de estas empresas parásitas de la SEP”.

Es importante mencionar entonces la inversión tanto en materiales, mano de obra y logística, pero efectivamente sin seguimiento, inspección y efectividad de los programas, por otro lado sin responsivas de ningún tipo por parte de alguna de las direcciones operativas de la SEP.

En el caso de la dirección jurídica, tiene entre sus objetivos limitar o eliminar excesos por parte del personal adscrito a las escuelas, por medio de la normatividad se supone de manera preventiva, pero por lo general no es competente para apoyar a los directivos en sus reclamos y justas disposiciones en la ejecución de la normatividad en los docentes; el burocratismo y la falta de decisión, se supone por la situación política de permanecer en un puesto un tiempo determinado para integrarse de nuevo al locus pedagógico o profesional, no les permite actuar con firmeza, lo que provoca mantener en las escuelas al personal no apto para la consecución de la calidad educativa, en detrimento de los alumnos debido a la impotencia y nulo apoyo al directivo aún con los elementos legales para hacerlo.

De tal manera cuando se crea un problema por la falta de compromiso de algún docente y éste tiene capacidad de voltear la situación a su favor debido a sus relaciones políticas o a su capacidad de convencimiento, imposición o convocatoria entre sus colegas, entonces por lo general al que ponen a disposición las autoridades, es al director de la escuela. Dejando a la

deriva la institución escolar, creando culturas docentes negativas pero permanentes, causales de ausentismo y libertinaje laboral, difíciles de erradicar con el paso del tiempo.

Lo mismo sucede con los padres de familia. Una madre o padre de familia que acuse al directivo en instancias ajenas a la SEP, por aplicar la correcta normatividad o la disciplina con cero tolerancia, es obligado por la dirección jurídica a bajar la guardia para aparentar que todo está en orden antes de investigar, para imponer el correctivo; lo que provoca posteriormente indecisiones de parte del directivo y de los colegas precavidos, para enseñar los principios éticos más elementales en la comunidad escolar, que a la larga también es severamente cuestionada tanto por el personal adscrito como por los mismos padres de familia responsables. Es decir, si el directivo aplica la normatividad, es severamente sancionado por la misma Secretaría de Educación y si no la aplica también.

“ Ya no sé qué hacer con estos dos maestros, uno se escapa siempre antes de la salida, es muy faltista y altanero con el personal de la escuela, en especial con la prefecta que le pide cumpla su horario completo, porque ella tiene que estar lidiando con los alumnos, además nunca me entrega la planeación ni quiere hacer nada por la escuela, el otro viene diario a la escuela pero a perder el tiempo, está en el salón [durante sus módulos] chateado o sentado leyendo el periódico mientras los alumnos hacen lo que quieren, tuve un alumno accidentado y no le importó, ya les hice oficios de todo tipo; estos oficios, los llevé a la dirección de secundaria para que me apoyaran para ponerlos a disposición pero me informaron que no se puede hacer nada, porque no es suficiente el sustento legal.”

Desesperado nos fuimos el inspector y yo al Jurídico para que nos apoyen pero me contestó un abogado de los muchos que están allá, perdiendo el tiempo, que la instancia correspondiente les tiene que enviar la orden, en resumen, nadie se quiere meter a resolver

estos problemas que de una u otra manera afectan a la escuela y hacen perder la credibilidad ante los padres que creen que [los directores] no estamos haciendo nada, pero todos los que estamos en este trabajo educativo sabemos que cuando en las escuelas suceden las cosas, tanto buenas como malas, es responsabilidad de las autoridades inmediatas superiores, porque todo se les avisa con tiempo, pero hacen como que todo es nuevo para ellos..” .

Uno de los directivos de secundaria entrevistados mencionó el hecho de sentirse muy decepcionado de la dirección jurídica, una vez más, debido a que un abogado particular llegó a su escuela y le ordenó que colocara a una docente en funciones porque le había ganado a la SEP, una vez más y tenía en sus manos un laudo por el cual le exigía la instalación inmediata.

Menciona el directivo que él le contestó enérgico la obediencia solamente a sus superiores y no de personas ajenas al magisterio. El abogado salió furioso de la escuela y él inmediatamente se comunicó con los funcionarios responsables del nivel para la resolución del conflicto.

La docente del problema había tenido un contrato pero éste había fenecido, por otro lado no tenía horas vacantes el directivo para instalarla de nuevo; sin embargo, no se explicaba porque en lugar de dirigirse el abogado a la SEP con las dependencias correspondientes, se había dirigido a él que simplemente era un empleado que recibía instrucciones, estaba esperando que la subsecretaría lo apoyara junto con la dirección jurídica, de tal manera le hicieran llegar uno o dos abogados para defenderse de la situación, pero su espera fue en vano.

La inspectora y el director llevaron el caso a la instancia superior con las copias de la orden, pero también la subsecretaría no pudo hacer nada, porque la dirección jurídica mencionó que no era de su jurisdicción atender el caso.

Al otro día llegó el abogado a la escuela mucho más amenazante con un notario, la orden era determinante: obedecía el director o se iba a la cárcel; insistió el director una vez más en que no tenía vacantes, pero ante la amenaza y la indiferencia de las autoridades superiores de la SEP y mucho más de la dirección jurídica, tuvo que sentar el director a una docente y colocar a la susodicha frente a grupo. Inspectora y director no pudieron hacer nada, una vez más entre muchas otras, para enfrentar estas arbitrariedades en las escuelas, como el hecho de cambiar de la noche a la mañana a una docente por otra que no conocía, ni sabía cómo trabajan los alumnos, cuáles eran sus últimos trabajos para pasar la materia, etc.

En un instante los alumnos tuvieron que empezar de cero y pagar las consecuencias de la indiferencia de las autoridades inmediatas superiores y las instancias para establecer las condiciones idóneas para el aprovechamiento escolar.

Es importante entonces conocer estos casos, entre otros muchos más que por el espacio no es posible exponer, para analizar con mayor objetividad la situación de los directivos, así como la necesidad de fortalecer los requerimientos legislativos en pro de las instituciones educativas para enfrentar ese desafío del milenio en lo que se refiere a la calidad educativa.

A mediados de la administración 2006-2012, se inicia una nueva etapa educativa en Yucatán: el Modelo de Gestión Regional, para ello el Secretario de Educación con el apoyo del Gobierno del estado, construye y pone a funcionar los Centros de Desarrollo escolar (CEDES), cuyo propósito era articular los tres niveles de educación básica<sup>6</sup> por medio de consejos colegiados mensuales.

---

<sup>6</sup> Acuerdo 592 (2011) por el que se establece la articulación de la Educación Básica. Alonso Lujambio Irazábal. Secretaría de Educación Pública. México.

Para la realización de este modelo se dividió al estado en regiones educativas y en cada región un edificio ex profeso para las reuniones mensuales con la intención de exponer las debilidades y fortalecerlas en colegiado, de tal manera en cada CEDE después de los acuerdos tomados, la exposición del Consejo regional ante el secretario de educación y los directivos del nivel, les permite personalmente intercambiar puntos de vista para informarles sobre las actividades realizadas y las que se necesitan realizar para mejorar paulatinamente los puntos prioritarios de cada institución escolar para lograr la calidad educativa, de tal manera como se menciona haya compromiso de parte de todos, así como corresponsabilidad.

Viéndolo de esta manera, es la mejor forma de comunicación que se ha puesto en práctica en el estado para dar mejores resultados educativos, el problema es la eterna escasez de recursos económicos para apoyar a las escuelas, de tal manera solamente se cuenta, con la intención y la buena voluntad de los trabajadores de la educación.

Es plausible la propuesta del Secretario de Educación por obtener un colectivo a partir de los jefes de sector hasta los docentes de cada escuela, cuyas estrategias en colegiado posibiliten la movilidad social y bienestar de los educandos en educación básica.

Sin embargo la situación de los directivos de secundaria respecto a la autonomía en todos los aspectos, en este modelo regional, también está descartada; los cánones, estándares y gestión para la calidad educativa para con los docentes a su cargo le corresponde al director pero la decisión sobre los recursos humanos, materiales y económicos se decide por las cuatro direcciones operativas en especial la dirección de planeación.

### **3. DERECHOS HUMANOS APOYO O DESALIENTO EN EDUCACIÓN.**

La carta de la ONU acerca de los derechos humanos subyace la dignidad, la justicia y la paz como inalienables de todo ser humano sin importar la raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, origen social, posición económica. De los nueve órganos que supervisan la aplicación de los tratados internacionales de los derechos humanos, el Comité de Derechos Humanos permiten visualizar en el preámbulo la posibilidad de lograr un sistema legal para todos, cuyos derechos o libertades hayan sido violados, sin embargo en el rubro educativo a los trabajadores le han sido vetados estos derechos humanos, cuya parte II, artículo 2 y 3 oficialmente lo garantizan para todos<sup>7</sup>.

Este rezago, quizá desconocido para muchos, ha llevado al límite la incertidumbre y duda en los trabajadores de la educación hacia lo que establece el artículo tercero constitucional y sus incisos, la Ley general de educación y los diversos acuerdos como el 592 y 593 que articulan los niveles de educación básica.

Derechos humanos no los respeta y hace caso omiso de sus respetables ordenanzas, para dar sentido en el rubro de educación a los intereses políticos en boga o particulares de los padres de familia de tal manera éstos últimos utilizan a la institución de Derechos Humanos para retar en la mayoría de la veces las disposiciones normativas internas de las escuelas, señalando con índice de fuego al directivo, en la mayoría de los casos, por las cosas más fútiles o insignificantes, sin ponerse a pensar que el directivo ha informado en la mayoría de las ocasiones sobre las irregularidades en sus escuelas a las autoridades inmediatas superiores sin respuesta o posible solución, pero que de todas maneras le cuesta una reprimenda oficial, porque este organismo primero envía tajante la demanda de cualquier queja y luego averigua.

---

<sup>7</sup> Derechos humanos (1976) Comité de Derechos Humanos. Pacto internacional de derechos civiles y políticos. Vigilancia de los Derechos Civiles y Políticos.  
<http://www.ohchr.org/SP/HRBodies/Pages/HumanRightsBodies.aspx>.01/08/2013.

La parte opuesta es que para los docentes o directivos los derechos humanos no existen, dejándolos en la mayor indefensión en todos los aspectos.

Se abrevian testimonios de directivos e inspectores en donde los profesores [en su mayoría del sexo femenino] han sido amenazados a muerte cuando éstos han cumplido el deber de proteger a los alumnos informando a las instancias correspondientes sobre acoso sexual, violencia psicológica o física extrema por familiares o personas ajenas hacia los escolares y en los que el organismo de Derechos Humanos les ha negado protección alguna por la investidura de docentes, lo mismo en las procuradurías de justicia por no estar en flagrancia las acciones y como se ha expuesto, ignorados por el departamento jurídico de la SEP, provocando actitudes dubitativas posteriores en las acciones de apoyo tanto del directivo como del personal hacia los indefensos adolescentes inmersos en estas contrariedades sociales .

- Desacato a la Constitución Política Mexicana de acuerdo con un inspector por el I.D.H.

“¿Qué que puedo decir acerca de los Derechos humanos?, es una institución creada para desestabilizar las garantías individuales en los países en desarrollo por medio del quebranto a las leyes supremas, en nuestro caso la Constitución mexicana, ¡mire este documento que me acaba de llegar de Derechos Humanos para ser entregados a los directores de las escuelas!. ¡Ordenan a los directivos que ningún alumno puede ser obligado a saludar a la bandera debido a las libertades religiosas!, ¡es decir contraponiendo el artículo tercero constitucional, Inciso I, en donde se subraya que la educación que imparta el estado se mantendrá ajena a cualquiera doctrina religiosa, porque es laica!

¿Saben entonces estos [vocabulario censurado], lo que provocan en las escuelas con estas órdenes anticonstitucionales con las que acostumbran hacer sus ordenanzas dictatoriales?, que los alumnos y las nuevas generaciones pierdan la fe en su símbolos patrios, que se inicie

la indiferencia hacia nuestra querida bandera nacional, ¿cómo que ningún alumno debe ser obligado a saludar a la bandera por la libertad religiosa? Entonces ¿para qué hacer los lunes cívicos?

No, no es una recomendación porque, ni como recomendación se debe hacer, no hay pretexto para erosionar la laicidad en la educación. Esto es, por la presión a los políticos que le hacen las sectas religiosas que abundan, porque lo único que les interesa [a los políticos] es la silla, no la educación, no la escuela, no el país. ¡ No son capaces [los políticos] de negar algo a las sectas religiosas o lo que pueda dejarlos en evidencia, aunque se trate de violentar la constitución!

Las recomendaciones o estas ordenanzas se les debe hacer a los ministros religiosos de esas sectas para dejarle en claro que la educación en México es laica, laica con mayúscula; no a las escuelas, a las que ya agarraron como distractor de todos los errores que realizan los funcionarios. De tal manera si algo les sale mal es por la escuela, como la creación de los Derechos humanos descartando las responsabilidades humanas; entonces también en las escuelas deben eliminar las responsabilidades de todos los trabajadores y solamente reconocerles los derechos, para que cualquier país todo se vuelva un caos y no haya desarrollo de ningún tipo. Eso es lo que pretende derechos humanos con este tipo de recomendaciones pero nadie las capta”<sup>8</sup>.

#### **4. ESFERA REAL DE LOS DIRECTIVOS.**

Después de las diversas exposiciones, bastante resumidas por el espacio, se puede deducir la segregación de los directivos de las escuelas en todos los aspectos por parte de los

---

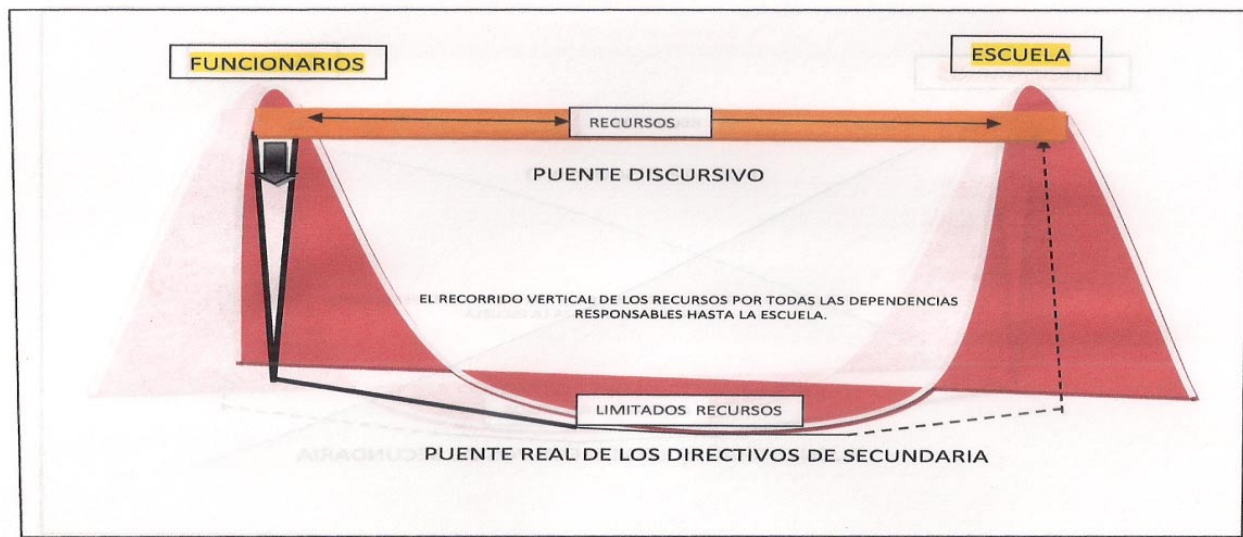
<sup>8</sup> Oficio SE/DES/621-13, recomendación 27/2012.



funcionarios. Esto es comparable no a la punta de un iceberg, sino a dos montañas separadas por dos puentes, las cimas por uno lado visible y las bases por otro puente desconocido.

Las cimas de las montañas son expuestas comúnmente a la sociedad. La primera montaña es la de los funcionarios que por medio del discurso conforman el puente visible, amplio e ideal para la atención a la segunda montaña que es el rubro de educación en cada escuela, mucho más bajo casi al ras del suelo se encuentra el segundo puente uniendo las bases de ambas montañas por entradas muy estrechas, solamente transitadas por órdenes de los altos funcionarios y es el puente cotidiano que conocen los directivos de las escuelas, porque el primer puente es solamente un escaparate discursivo.

**Fig.2. Puente discursivo del rubro educación.**



**Fuente: Responsabilidad de la autora**

El recorrido de los recursos del rubro educativo hacia las instituciones educativas entre el discurso y las diversas dependencias responsables de la entrega, seguimiento y supervisión de calidad, se diluye entre el papeleo burocrático y la diversidad de departamentos por los que pasa.

Para comprender esto es necesario adentrarnos hacia la vida cotidiana de las escuelas desde la teoría hasta la realidad de la práctica.

A los directivos de las escuelas secundarias no se le da oportunidad de seleccionar, escoger o separar por mal elemento al personal a su cargo, esto no es porque no quiera o no pueda, sino porque no le dan la oportunidad las autoridades superiores, a pesar de estar en la normatividad<sup>9</sup>; sin embargo contrariamente a la impotencia del directivo por esta indiferencia de las autoridades para actuar de su lado, el malestar y la camisa de fuerza imperante, éstos tienen que continuar con la labor educativa a pesar del aislamiento y la dispersión en la que se encuentran; resultado, las escuelas secundarias no funcionan con los resultados educativos exigidos debido a las condiciones externas paralizantes, mencionadas anteriormente.

La construcción de un ambiente de aprendizaje comienza con el apego a las normas y la aplicación de las mismas por todo el personal, empezando por los funcionarios de los altos y medianos niveles, el director de la escuela hasta el trabajador con la categoría inferior e invitando a la comunidad escolar como son los padres y los alumnos, también llamados beneficiarios de los procesos pedagógicos con sus alcances, a unificarse a ellas como una medida preventiva para lograr las metas y objetivos diseñados para tal fin; pero si uno o dos de ellos se niegan rotundamente a acatar los términos conformados como meta para lograr un mejor aprovechamiento escolar, frenando o obstruyendo las acciones de manera sutil pero sostenida, es obvio que genere conflictos y dudas entre los demás trabajadores, porque se vuelve el líder ideal para generar mayor irresponsabilidad en las instituciones escolares, cuya función social es muy delicada por el insumo humano en formación en sus aulas.

---

<sup>9</sup> Manual de organización de la escuela de educación secundaria (1981), artículo 10 y Acuerdo número 98 por el que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria (1982). artículo 19, fracción XVIII. Secretaría de Educación pública.

Actualmente los valores están a la defensiva, los docentes o trabajadores muy responsables y eficientes tienen problemas con este tipo de líderes frenadores y sus seguidores, al grado que éstos últimos son capaces de todo para disminuir la intención y actitud de los docentes innovadores y activos, debilitando la creación en la labor pedagógica.

¿Pero qué hace el director de una secundaria para frenar o eliminar a estos malos elementos?. De acuerdo con las entrevistas, se apega a la normatividad, pero lo desgasta la constante incertidumbre de la falta de apoyo oficial en donde todas las dependencias responsables de recibir y ejecutar les dan largas, además que interviene el sindicato para imponer condiciones, hasta que llega el período de cambio de autoridades y así persiste el problema, hasta que se vuelve crónico y por otro lado la atomización en la que se encuentra el sistema educativo, al grado en que solamente son contados los directivos poseedores de los lineamientos y normas originales en su área de trabajo, porque los demás se apoyan con fotocopias de las fotocopias, debido a que se les ha restado importancia en la editoriales de la SEP la impresión de las indispensables normas laborales para los directivos, timón y brújula de un sistema tan complejo como es el educativo.

## **5. CARGA ADMINISTRATIVA**

Es importante mencionar también la carga administrativa de los directivos e inspectores en constante avance abrumador debido a los diferentes departamentos a que están sujetos, lo que le impide dedicarse a la revisión, seguimiento y evaluación de la parte técnico pedagógica; se pueden citar estos impedimentos generados en primer lugar por la falta de organización y comunicación de estos mismos departamentos adscritos a la SEP, en donde el director y por consiguiente los docentes son dependientes y en segundo, por la incomprensión social del trabajo de un director de escuela el cual maneja un personal muy complejo como es el humano, sin más herramienta que la actitud proactiva de realizar un trabajo de calidad, aunque este

carisma se está extinguiendo poco a poco debido al débil o nulo apoyo que recibe para realizarlo.

## **6. SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS PÚBLICAS.**

Iniciemos con la gratuidad en la educación pública, elemento subyacente y sustentando jurídicamente para garantizarla sin menoscabo alguno. La sociedad, los partidos políticos en turno y los medios de comunicación cierran filas para observar se lleve a cabo en todas las instituciones de educación pública, viéndolo así es correcto pero si pasamos a la cotidianidad de las escuelas públicas nos encontramos un escenario imaginario de lo que se considera gratuidad.

El análisis sobre el concepto de gratuidad educativa<sup>10</sup> expone la dificultad para llegar a un sustento claro y definido puesto que se bifurca generalmente hacia otras líneas de estudio: político, democrático, económico, social, entre otros, en los cuales siempre existe controversia, se centra en las necesidades y derechos de los niños hasta llegar a tocar dos puntos extremos relacionados con la gratuidad en la educación: la minimalista y la maximalista, la primera señala la gratuidad de la educación hacia factores mínimos para darle a los educandos la oportunidad de tener acceso a la educación y la segunda abarca toda un entramado en donde el apoyo económico a los padres debe ser total por parte del gobierno para eliminar todo impedimento de los educandos hacia niveles superiores de educación, con los consiguientes pros y contras; en el mismo análisis sobre la gratuidad en México<sup>11</sup>, se centra en la misma como un derecho a la educación, sin embargo reconoce las diversas interpretaciones encontradas sobre este concepto en los diversos textos jurisprudenciales, académicos, doctrinales y legislativos, tanto

---

<sup>10</sup><http://es.scribd.com/doc/13076646/Gratuidad-de-La-Educacion-15/09/2012>.

Uprimny, Rodrigo, *La gratuidad en la educación básica*. Centro de estudios de Derecho, Justicia y Sociedad. Bogotá, Colombia.

<sup>11</sup><http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/facdermx/cont/241/art/art10.pdf> 15/09/2012.

Schettino Piña, Alberto, *El derecho a la educación*. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. México.

nacionales como internacionales ; no obstante es necesario mencionar la extensa literatura sobre lo que representa la misma sin aportar definición exacta , olvidando los autores escribir una aportación, al menos un párrafo, una línea, sobre el techo financiero que reciben mensualmente, bimestralmente, semestralmente o al menos anualmente las escuelas secundarias públicas para mantenimiento, material de oficina, de limpieza y /o mobiliario, con el objetivo de lograr las metas educativas visualizadas subyacentes de la gratuidad, hay muchas probabilidades de no encontrar nada, debido a que no reciben de parte de instancia alguna recursos económicos, con excepción del Programa de Escuelas de Calidad(PEC), cuya anualidad es inferior a sus necesidades más apremiantes, además del condicionamiento para aplicar los desembolsos. ¿Entonces cómo sobreviven?

“Nosotros los directivos estamos pegados a la pared, haciendo kermeses, rifas, bailes y un sinnúmero de actividades para poder mantener la escuela, cuyo insumo debido a su edad es muy destructor, es natural son adolescentes; desde hace más de cuatro años no hemos recibido ningún apoyo, menos para oficina, ni de limpieza, pero lo que necesitamos es mobiliario, principalmente aparatos relacionado con la tecnología; insistimos pero nadie nos hace caso, no recibimos ninguna ayuda económica de ningún tipo por parte de las autoridades; el problema es que parecemos malhechores ante la opinión pública cuando estamos solicitando a los padres ayuda para tener a sus hijos en condiciones adecuadas y ¡pobre de nosotros!, si les decimos la verdad a los padres de que no tenemos más que la actitud y voluntad para salir adelante a pesar de no contar con ayuda económica de ningún tipo”.

La indefensión jurídica y personal en la que se hallan los directivos de secundarias públicas se ahonda mucho más cuando se analiza la situación económica en la que perviven las escuelas públicas a su cargo. Cada edificio escolar representa un gasto extraordinario diario: material de oficina, mantenimiento de todos los sectores de la institución escolar como son los baños,

talleres, tanques de agua, motores, puertas, mobiliario escolar, pintura, focos, ventiladores, etc. así como todo lo que implica herramientas y personal dispuesto a mantenerlos en óptimas condiciones todos los días sin excepción. Sin contar con los gastos relacionados a concursos, eventos propiciados por la SEP en donde el directivo debe ingeniarse para resolver los gastos y la manera de llevar a sus alumnos y docentes responsables a las sedes programadas para la realización.

De acuerdo con las entrevistas hechas, los directivos viven en una constante incertidumbre debido a que no cuentan con techo financiero alguno para el mantenimiento de las escuelas a su cargo, ni les dan a conocer el porcentaje financiero aproximado del rubro educativo del nivel medio en el que se encuentran trabajando. La consulta a las autoridades educativas sobre esta temática económica siempre deja una respuesta vaga o la pregunta se queda sin respuesta.

“...no es posible atender las necesidades de cada escuela, se seleccionan prioridades...”

“...¿el techo financiero de cada escuela...?, en estos momentos no cuento con el dato preciso...”

Se puede deducir la presión social y económica diaria de los directivos de secundaria ( y lo más probable de todos los demás niveles: preescolar y primaria con sus modalidades) en la búsqueda de recursos económicos con bastante sigilo para no tener problemas con las autoridades educativas por un lado y por el otro, para no tener problemas con los padres de familia y el personal adscrito, no siempre comprensivo con la falta de recursos para cumplir con las expectativas pedagógicas exigidas por todos los medios a las escuelas públicas, debido a

que se priorizan los elementos políticos y no los educativos para la asignación presupuestal del rubro educativo<sup>12</sup>.

## **7. LA TIENDA ESCOLAR.**

Cuando se inició esta posibilidad de inyección económica a las escuelas, se hacía llamar cooperativa escolar, las condiciones para utilizar las ganancias eran bastante flexibles y los directores encontraban una salida adecuada a las ganancias generadas, pero posteriormente las restricciones comenzaron a ser muy severas por parte del departamento responsable correspondiente, de tal manera se les empezó a exigir a los directores facturas de todos los gastos a partir de las ganancias, provocando malestar porque en una escuela, por clavos, tornillos, albañiles o trabajadores “chambistas”, entre otros, que sacan a los colegios como hasta la fecha de problemáticas severas a un costo equilibrado, porque no es posible pagarles con factura.

Regresando las ganancias de las tiendas escolares, las cuales tienen exclusivamente un tiempo para abrir y cerrar porque no debe permanecer todo el día abiertas, se puede distinguir la necesidad e importancia de la mismas como única fuente económica para ayudar a mantener la escuela en buen estado; esta escases financiera permanente provoca la búsqueda de mano de obra barata o altruista de los padres de familia (también necesitan ingresos y cobran) con conocimientos de albañilería, plomería, carpintería y otros para darles trabajo y el pago no alcance la misma magnitud al contratar una compañía con ingenieros o arquitectos en donde otorgan la factura, pero a costa de quebrar la raquítica economía de la institución.

Respecto a la mayoría de las compañías contratadas por la SEP (cuando el director logra esta proeza), éstas le dan mayor importancia al lujo, a la presentación, pero en una secundaria y lo

---

<sup>12</sup> Guevara Niebla, Gilberto(2008) La catástrofe silenciosa. Fondo de Cultura Económica. México.

más probable en toda escuela de cualquier nivel ,lo más importantes es la duración y la utilidad, debido al uso constante y bastante irregular de los alumnos por la etapa lúdica permanente en las acciones.

La problemática se multiplica cuando después de días de recién inaugurada la obra, ésta deja de funcionar o se destruye por lo endeble, pero muy elegante del material utilizado, entonces el director debe encontrar otras alternativas, porque lo más probable es que la compañía no se responsabiliza por el mal uso y los funcionarios menos; de tal modo el director debe volver a tocar puertas y encontrar soluciones tanto económicas como de gestión para resolver los problemas creados por los alumnos, entre ellos el pago y compostura por parte de los escolares agresores; cuando los padres son comprensivos y apoyan la formación ética de los hijos acceden de buen modo a esta conclusión, pero cuando son cómplices en la deformación de la personalidad de sus hijos, se oponen de tal modo al grado de crear situaciones adversas al directivo, el cual debe resolver de manera solitaria con atinada maestría.

## **8. SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA.**

Cuando la sociedad de padres trabaja en equipo con la dirección de la escuela en todos los aspectos, la diferencia es notoria en la infraestructura, el aprovechamiento y la comunicación respetuosa para tratar los asuntos de toda índole, aun los más delicados.

La mayoría de los padres de familia como un gran porcentaje de la sociedad, ignoran la realidad de las escuelas públicas mexicanas actuales, rezagadas por los funcionarios desde el punto de vista económico.

Los padres de familia se niegan actualmente a pagar una cuota única anual en las escuelas públicas, con justa razón, con la certeza de escudarse en la gratuidad educativa; los políticos y



autoridades educativas fortalecen esta negación; el problema se suscita cuando todos éstos personajes mencionados exigen la calidad de excelencia en las instituciones educativas en donde es muy complejo sacarla avante debido a la inexistencia de recursos económicos, autonomía y garantía para lograrla y sostenerla en todos los aspectos.

Para encontrar una respuesta se entrevistó a 8 altos funcionarios educativos, de los cuales se expone un sólo comentario por falta de espacio:

“Es como una avalancha y nos gustaría darles la razón como seres humanos y se las damos pero no siempre da resultado, los seres humanos somos muy complicados; a mí me gustaría estar como Slim, del lado en donde nadie le discute nada porque cada usuario sabe las condiciones que puede pagar. Esta compañía sin necesidad de discutir, porque todo es por teléfono, se cumplen las indicaciones del plan que compras, se acaba el tiempo aire, te guste o no te guste compras más o simplemente no hablas. En México en cambio todo es política cuando se trata de instituciones públicas y un tiempo efímero en el cargo en donde el combate se da no tanto para llegar, sino permanecer..., entonces no puedes descuidar este último punto crucial...”.

## **CONCLUSIONES**

1. Las instituciones públicas del nivel de secundaria están excluidas de un presupuesto financiero acorde con las exigencias de calidad educativa demandada nacional e internacionalmente.
2. No existe relación entre autonomía y gestión escolar de parte de los directores de las escuelas secundarias públicas.
3. Las direcciones operativas de la SEP y los corporativos sindicales no están articulados para apoyar a los directivos de las escuelas secundarias en la orientación

jurídica y legal del personal adscrito, así como en la búsqueda y sostenimiento del compromiso laboral.

4. El organismo de Derechos Humanos ha omitido considerar las normas constitucionales e internas del sistema educativo en sus recomendaciones y está cerrado para los directivos de las escuelas y el personal adscrito.
5. La carga administrativa exigida a destiempo a los directivos por la falta de organización de las dependencias adyacentes a la SEP, provoca incertidumbre en los directivos e inspectores propiciando improvisación y restando creatividad.
6. Las reformas educativas sexenales ausentes de la información comprensiva previa al personal directivo dificulta la dimensión formativa y operacional al aplicarlas en el aula.
7. La corresponsabilidad de los altos funcionarios educativos con los resultados académicos nacionales e internacionales de las escuelas secundarias públicas son divergentes.