

UNIVERSIDAD AUTONÓMA DEL ESTADO DE HIDALGO



INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“ESTADO, POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA”

***LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR PÚBLICA Y EL
APROVECHAMIENTO ACADÉMICO, EL CASO DEL
COBAEH EN TENANGO DE DORIA ESTADO DE HIDALGO***

Alumna: P.L.A.P. BIANCA HERNÁNDEZ ISLAS

Asesor: DR. JORGE PEÑA ZEPEDA

MARZO, 2007

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I: LA EDUCACIÓN PÚBLICA	11
1.1 <i>QUE SE ENTIENDE POR EDUCACIÓN</i>	11
1.1.1 Definición	11
1.1.2 Categorías de la educación	12
1.2 <i>LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR PÚBLICA EDUCATIVA</i>	14
1.2.1 Definición	15
1.2.2 La administración pública en los centros educativos	17
1.2.3 Principios de la administración que regulan la educación escolar pública	17
1.2.4 El proceso administrativo en la educación escolar pública	20
1.3 <i>MARCO METODOLÓGICO</i>	21
1.3.1 Indicadores de aprovechamiento académico	22
1.3.2 Determinación de la población de estudio	24
1.3.3 Recolección de datos y estructuración del cuestionario	25
CAPITULO II: COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE HIDALGO (COBAEH)	27
2.1 PANORAMA GENERAL DEL COBAEH	27
2.2 <i>ESTABLECIMIENTO DEL PLANTEL TENANGO DE DORIA</i>	32
2.3 <i>PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</i>	35
2.3.1 Unidad de propósitos	35
2.3.2 Un solo ejecutivo	36
2.3.3 Coordinación	38
2.3.4 Continuidad	39
2.3.5 Flexibilidad	40
2.3.6 Cooperación	41
2.3.7 Adecuada distribución del trabajo	41
2.3.8 Control del trabajo	42
2.3.9 Planteamiento y toma de decisiones	43
2.3.10 Evaluación	43
2.4 <i>EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR PÚBLICA EN EL COBAEH</i>	44
2.4.1 La planeación escolar	44
2.4.2 La organización escolar	45
2.4.3 La dirección escolar	48
2.4.4 El control escolar	50

CAPITULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL APROVECHAMIENTO ACADÉMICO DEL COBAEH	51
3.1 <i>INDICADORES DEL APROVECHAMIENTO ACADÉMICO</i>	51
3.1.1 Matrícula escolar	51
3.1.2 Tasa de deserción	52
3.1.3 Tasa de reprobación.	53
3.1.4 Eficiencia terminal	54
3.1.5 Rendimiento escolar	55
3.2 <i>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS</i>	57
3.2.1 Satisfacción de alumnos	58
3.2.2 Satisfacción de padres de familia	61
3.2.3 Satisfacción personal administrativo	64
3.2.4 Satisfacción de la sociedad	67
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	76

INTRODUCCIÓN

A medida que pasa el tiempo, se hace necesaria la aplicación correcta y efectiva de la administración escolar en los centros educativos de cualquier tipo público o privado y nivel básico, medio superior, superior y postgrado. Con la generación de nuevas ideas, camina el pensamiento administrativo, convirtiéndose en una necesidad vital del presente, reuniendo aspectos que pretendemos presentar en una forma sencilla, que se entienda con facilidad, proporcionando así un concepto amplio, práctico y unificado de la administración, para el complejo mundo actual.

Tratar el tema de la administración escolar pública se justifica al considerar que en la actualidad, la sociedad moderna ha venido adquiriendo cada vez más el carácter de un esfuerzo colectivo; prácticamente no hay duda de que en todo tipo de empresa, bien sea comercial, gubernamental, religiosa o educativa, la efectividad con que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes, depende en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes o administradores. De poco servirían los adelantos científicos y tecnológicos, contar con grandes recursos económicos o materiales sin una buena administración pública o privada, es decir, de una coordinación de todos los recursos al alcance para obtener resultados positivos y de calidad.

La administración determina como desarrollar las oportunidades de actuar y es el factor primordial para establecer un clima adecuado de trabajo. De esto depende que los administradores públicos y en este caso las instituciones educativas, alcancen sus objetivos o que fracasen. Siendo la administración

escolar pública una actividad social, tiene como fin, buscar el bienestar de la sociedad es el caso de los habitantes del municipio de Tenango de Doria. Esto se logra mediante esfuerzos organizados de un grupo de profesionales.

Existe una gran variedad de enfoques para estudiar la administración; para *el estudio de la administración escolar pública y el aprovechamiento académico, el caso del COBAEH en Tenango de Doria Estado de Hidalgo*, partimos del pensamiento de los 14 principios de Fayol, quien afirma que toda empresa pública o privada debe de aplicar esos fundamentos administrativos, sin importar la actividad comercial, financiera, educativa, entre otros que realice esa empresa o institución. Por tanto, la administración escolar pública, aplicada en los cinco niveles educativos: primaria, secundaria, bachillerato o preparatoria, universidad y postgrado como en cualquier empresa, debe aplicar los principios administrativos de Fayol,¹ siendo estos, la clave principal para desempeñar nuestras responsabilidades sociales y educativas. En ese orden de ideas, se plantea la propuesta de González (2002). Estamos de acuerdo con el autor en cuanto a que las líneas de investigación sobre la administración escolar pública deben contener los principios de la administración de Fayol relacionados con la educación y lo complementamos con el proceso administrativo en la educación escolar pública este punto no lo considera González (2002), en su propuesta. Éstos son elementos necesarios para darle un tratamiento adecuado al estudio de la (AEP), de lo contrario, si se toma en consideración sólo uno de ellos, el abordaje será parcial y sumamente limitado, los dos ejes mencionados son

¹ Los 14 principios de Fayol son: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación de interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de grupo.

necesarios para lograr la comprensión integral y de conjunto. Bajo esta óptica, se realiza el trabajo de investigación aplicado al caso particular del plantel COBAEH ubicado en el municipio de Tenango de Doria, Estado de Hidalgo.

Ubicación geográfica



Fuente: elaboración propia.

La población total del municipio de Tenango de Doria es de 17,175 habitantes, según los datos obtenidos del censo de población y vivienda del 2000, elaborado por el INEGI. Del total de habitantes 8,494 son población masculina y representan el 49.5 por ciento, mientras que 8,681 son mujeres y representan el 50.5 por ciento. La población económicamente activa suma un total de 5,109 personas, dedicadas a diversas actividades económicas, por ejemplo comerciales

(la venta de ropa, calzado, abarrotes, pollerías, carnicerías u otros negocios que en su mayoría no se encuentran formalmente establecidos), agrícolas (cultivan verduras y legumbres como: maíz, frijol y frutas como la manzana, la caña de azúcar, entre otros), otra parte de la población se desempeña en diversos oficios de carpintero, plomero, herrero, zapatero o cerrajer. La población económicamente inactiva, por su parte, alcanza un total de 6,351 personas², en tanto que la población analfabeta es de 3,094 personas lo que representa el 18.01 por ciento de la población total; lo que comparado con el 14.91 por ciento del indicador estatal, revela que el analfabetismo en el municipio es alto.

Lo anterior demuestra que el municipio de Tenango de Doria por sus características socioeconómicas y poblacionales requiere de infraestructura educativa para abatir los rezagos sociales y educativos; en este contexto se crea el 28 de septiembre de 1987, el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo (COBAEH), en el municipio de Tenango de Doria, para cubrir específicamente las demandas de educación escolar pública en ese lugar.

El COBAEH, atendiendo a su misión y visión institucional³ se preocupa de formar bachilleres competentes para desenvolverse dentro del ambiente laboral o bien prepararlos para que continúen sus estudios a nivel profesional; sin embargo se ha enfrentado a una problemática constante: la mayor parte de los alumnos que ingresan a las aulas no terminan su preparación y en el caso de que no desertan, su rendimiento escolar no es aceptable, puesto que el promedio

² Son habitantes del municipio que no reciben una remuneración económica, como las amas de casa, los estudiantes, etc.

³ Misión: Asumimos el compromiso de formar bachilleres competentes, con los conocimientos, aptitudes, actividades y valores necesarios, que les permita integrarse a las instituciones educativas de nivel superior y a los sectores productivos, contribuyendo con ello al desarrollo de nuestros municipios, estado y país.

Visión: Aspiramos a ser la mejor opción educativa de nivel medio superior en el Estado, respondiendo a los requerimientos y necesidades de nuestros usuarios y coadyuvando a la formación integral de Bachilleres, mejorando así su calidad de vida y beneficiando a la sociedad Hidalguense.

general del COABEH, se ha ido presentando de la siguiente manera: para el ciclo escolar 1999-2000 fue de **6.93**, 2000-2001 de **6.93**, 2001-2002 de **7.08**, 2002-2003 de **7.25**, 2003-2004 de **6.97** y para 2004-2005 de **7.14**.⁴

Debido a lo anterior, se pretende conocer que injerencia tiene la administración escolar pública del COBAEH en el municipio de Tenango de Doria con el aprovechamiento académico de los bachilleres; para ello resulta importante saber qué es la administración escolar principios y proceso administrativo y como se aplica al ámbito educativo.

Por lo anterior, partimos de la siguiente idea central: los bajos índices de aprovechamiento y de eficiencia terminal, así como la alta deserción y reprobación que aqueja al COBAEH, obstaculizan la misión y visión del organismo en el municipio de Tenango de Doria. No obstante, el personal directivo del COBAEH y el personal administrativo en Dirección General, implementaron una serie de medidas que impactaran directamente en los indicadores educativos como: establecer programas de becas a los alumnos y personal docente y administrativo, talleres o cursos de capacitación a los docentes, apoyo de material didáctico, capacitación en laboratorios de cómputo, ampliación de infraestructura y equipamiento, pese a las medidas aplicadas, la problemática sigue latente, ya que los indicadores educativos no han mostrado un avance positivo.

Si bien es cierto, pueden ser múltiples las causas que generan la mencionada problemática; el desarrollo del trabajo de investigación se centrará únicamente en conocer el impacto que tiene la administración escolar pública en

⁴ Departamento de Informática y Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005.

el aprovechamiento académico de los bachilleres. Para lo cual es necesario conocer el punto de vista de los alumnos, padres de familia, personal docente y administrativo, así como miembros de la comunidad.

El trabajo consta de tres capítulos, conclusiones y bibliografía a la que se hace referencia en el texto. El primer capítulo de carácter teórico, se da un panorama general de la administración escolar pública, su definición, principios, proceso administrativo y marco metodológico. Del mismo modo fue necesario elaborar un instrumento que permitiera recabar información sobre la situación que aqueja al plantel.

De lo anterior se aplicó un conjunto de cuestionarios a una muestra de 79 alumnos y 79 padres de familia, correspondientes al total de la matrícula; de igual manera se entrevistó al 100% del personal que labora en el centro educativo, dividiéndose en 13 administrativos y 28 docentes y una pequeña muestra de la sociedad del municipio.

Por su parte, en el capítulo dos se da a conocer de forma global los antecedentes y situación actual del Colegio de Bachilleres, la situación en la que se estableció el plantel dentro del municipio, así como la vinculación de los principios y del proceso administrativo con la educación escolar pública en el COBAEH de Tenango del Doria. En el capítulo tres se trabaja a partir de la revisión de los indicadores del aprovechamiento escolar y del análisis de las respuestas a los cuestionarios aplicados a los involucrados en la práctica educativa, las cuales permiten centrar la atención en aquellas situaciones donde

se encuentran las fortalezas y debilidades del COBAEH permitiendo con ello, relacionar a la administración del plantel con los resultados encontrados. Finalmente se expondrán las conclusiones derivadas del análisis de los capítulos anteriores.

CAPITULO I: LA EDUCACIÓN PÚBLICA.

1.1 CONCEPTO DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

La educación pública en nuestro país esta consagrada en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) que a la letra dice:

“Todo Individuo tiene derecho a recibir educación. Federación, Estados y Municipios impartirán educación preescolar primaria y secundaria.[...] La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.” (Rives, 2000: 377).

Lo anterior, demuestra que la educación pública en México estará a cargo de los tres órdenes de gobierno *Federación, Estados y Municipios*. Sin embargo, el artículo en cuestión no proporciona el significado del término educación por lo que procede a definirlo con el propósito de tener una idea clara del concepto en cuestión

1.1.1 Definición.

El diccionario de las Ciencias de la educación (2002: 475) lo define de la siguiente forma: *“El análisis etimológico pone de manifiesto que educación proviene, fonética y morfológicamente de **educare** (<<conducir>>, <<guiar>, <<orientar>>); pero semánticamente recoge, desde el inicio también la versión de **educare** (<<hacer salir>>, <<extraer>>, <<dar a luz>>) [...] básicamente es el proceso por el cual las generaciones jóvenes se incorporan o asimilan el*

patrimonio cultural de los adultos. [...] es fundamentalmente, proceso de aprendizaje [...]. Es por tanto, un proceso necesario y legítimo para la supervivencia humana ya que el hombre se ve obligado a aprender las respuestas para vivir, lo que al mismo tiempo le hace <<ser>> de un modo o de otro”.

Siguiendo a Feroso (2003: 137) considera que la educación debe ser entendida como “*un proceso exclusivamente humano, institucional, intercomunicativo y espiritual, en virtud del cual se realizan con mayor plenitud la personalización y la socialización del hombre*”. Estas dos ideas coinciden en puntualizar que la educación es un proceso de enseñanza-aprendizaje en el cual los seres humanos incorporan conocimientos, cultura e identidad para guiarse en la vida. Para efectos de este trabajo utilizaremos el término educación para referirnos solamente al proceso enseñanza-aprendizaje que adquieren los alumnos en el salón de clases en interacción con el profesor. En el siguiente apartado abordaremos las categorías de la educación con el propósito de hacer mayor énfasis en la educación escolar pública.

1.1.2 Categorías de la educación.

Con la exposición anterior, se considera útil presentar una clasificación básica de las tipologías más importantes de la educación, para organizar los análisis futuros en esta materia.

- A) *Educación Básica*: Es la que proporciona el contenido mínimo-fundamental de conocimiento, valores, actitudes, y de saber hacer,

de los que nadie debe carecer para su propia autorrealización y para integrarse en la sociedad a la que pertenece.

- B) *Educación Cívico-Social*: Se enmarca dentro de las relaciones que el ser humano mantiene con sus semejantes ubicados en la propia comunidad local o municipal y, por extensión, en el ámbito más amplio de la comunidad nacional [...] tiene como finalidad proporcionar al ciudadano los elementos precisos para que pueda conducirse con seguridad y respeto dentro de la comunidad local y nacional.
- C) *Educación Escolar*: Acción y efecto de suministrar una formación intelectual y profesional que actúan sobre los escolares influyendo en su personalidad.
- D) *Educación familiar*: Estriba en la vinculación esencial de la familia con la educación: educar es una función ineludible de la familia, la cual siempre y en todas partes cumple con la tarea de adaptar a sus hijos al grupo social dentro del cual ha nacido.
- E) *Educación preescolar*: Formación que se le proporciona al niño hasta los 6-7 años, en donde comienza, la escolaridad obligatoria.
- F) *Educación primaria*: Es la más extendida para asignar el primer nivel de escolaridad obligatoria, equivalente por analogía con el término básica o general.
- G) *Educación secundaria*: Se refiere al nivel escolar del sistema educativo que se sitúa entre la educación primaria y la enseñanza superior. Es en consecuencia un nivel intermedio, [...] comprende los

llamadas estudios secundarios de primer nivel, bachillerato y formación técnico-profesional secundaria.

- H) *Educación Media Superior*: Se ubica en el nivel intermedio del sistema educativo nacional, como un vínculo entre la educación básica y la superior.
- I) *Educación Pública*: Se refiere al servicio educativo proporcionado por el Estado en sus tres ámbitos de gobierno Federal, Estatal y Municipal.
- J) *Educación Privada*: Se refiere al servicio educativo proporcionado por la iniciativa privada.

De las tipologías antes mencionadas, en este trabajo se hará alusión a la educación escolar pública en el nivel de bachillerato. En los siguientes apartados se iniciará la vinculación de la administración escolar pública con la educación.

1.2 LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR PÚBLICA EDUCATIVA.

Entre las diferentes vertientes que tiene a su cargo la administración pública se encuentran: la seguridad pública, comunicaciones y transportes, defensa nacional, hacienda y crédito público, educación pública, por mencionar algunas; encabezadas por una Secretaría de Estado. Nos enfocaremos específicamente en la educación pública. A este respecto Aragón (2006: 1) sostiene, que en la actualidad “*es necesario reconceptualizarla, problematizando en sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional*”. Destacando las repercusiones que origina el administrar de forma deficiente a los alumnos y

sus efectos en la sociedad. Por lo antes expuesto, es necesario tener una idea clara acerca de esta labor administrativa.

1.2.1 Definición.

Antes de hacer alusión al término que nos ocupa, definiremos lo que es administración y administración pública. De acuerdo con González (2002: 15) “proviene de los vocablos latinos **a, o hacia** y **ministrare servir**; entonces es la acción de servir para algo o para alguien”.

Otra de las definiciones es la del investigador social Gámez (1979: 13) definiéndola como un “medio a través del cual el hombre encuentra los principios, las técnicas y procedimientos que le permiten alcanzar la operatividad del hombre para el servicio del hombre y por tanto un medio eficaz para poder satisfacer sus múltiples necesidades”. En esa misma lógica se encuentran las percepciones de Bateman (2001: 6) y de Koontz (1998: 7) en precisarla “como el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales”.

Por lo tanto la administración aplicada al ámbito público de acuerdo a la Biblioteca de consulta Encarta (2004), debe de ser entendida como “la organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del Poder Legislativo y el Poder Judicial.”

De acuerdo con Aragón (2006: 2) “La administración educativa, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como a la

delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Henri Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.” Por tanto, la administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros del centro educativo en este caso el COBAEH trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, para poder atender los requerimientos de los alumnos hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su Director.

Es así que el tipo de administración que se ejerce dentro del plantel recae como ya lo hemos mencionado en manos del Director que se encuentre a cargo y este debe atender a aquellos lineamientos que delimitan sus funciones, entendiendo que la educación es el medio para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, en el que los alumnos se desarrollaran contribuyendo a transformar su entorno. Por lo cual el Director deberá de trabajar de forma conjunta con los involucrados en el quehacer administrativo, llámense estos docentes, responsables de cada departamento, la comunidad y los alumnos; con el objeto de poder mantener una organización que dé cumplimiento a los objetivos educativos y con ello mejorar aquellos aspectos que repercuten en el bajo aprovechamiento de los bachilleres.

1.2.2 La administración pública en los centros educativos.

La importancia de la administración pública en un centro educativo radica en tener elementos que le permitan alcanzar sus metas y seguir el proceso administrativo, identificando en qué etapa se están presentando anomalías que no le permiten dar continuidad a las actividades que habrán de realizarse, teniendo en consideración que la administración es una actividad y no una persona, al igual que caminar, leer, nadar, entre otros.

Todo tipo de administración sigue un propósito, a través del cual se logran los objetivos, para ello resulta necesario la participación de los involucrados en el quehacer educativo, a medida que estos se correlacionen y se comuniquen podrán trabajar de manera conjunta y dicha función le corresponde al Director del plantel, el cual deberá de tener como tarea fundamental, mejorar el medio en el que se desenvuelven y en la medida que éste se involucre con aquellos podrá establecer un ambiente de trabajo que propicie su óptimo desarrollo.

1.2.3 Principios de la administración que regulan la educación escolar pública.

Dentro de una administración existen principios que deberán seguirse con el objeto de enmarcar lo que debe y no hacerse. Como ya se hizo mención en los párrafos anteriores y siguiendo a Aragón (2006) la administración educativa comparte los mismos principios de la administración propuestos por Henri Fayol y que estos son inherentes a cualquier organización, institución o, en este caso, a un centro educativo. Fayol, es considerado como el padre de la administración; dicho autor establece catorce principios que debe seguir un administrador y son los siguientes:

- A. *División del Trabajo*: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- B. *Autoridad*: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- C. *Disciplina*: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- D. *Unidad de Dirección*: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- E. *Unidad de Mando*: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- F. *Subordinación de interés individual al bien común*: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- G. *Remuneración*: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patrones.
- H. *Centralización*: Fayol considera que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El

problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.

- I. *Jerarquía*: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- J. *Orden*: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- K. *Equidad*: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- L. *Estabilidad del Personal*: Un alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- M. *Iniciativa*: Debe darse a los subalternos libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.
- N. *Espíritu de Grupo*: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo, el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

De los 14 principios ya mencionados, únicamente se enlistarán en el siguiente capítulo, aquellos que en la administración escolar van de la mano con la operación de las tareas que realiza un centro educativo (González, 2002).

1.2.4 El proceso administrativo en la educación escolar pública.

Diversos investigadores sociales mencionan diferentes etapas del proceso administrativo como Koontz (1998), Reyes (1999), Bateman (2001) y González (2002). No obstante, los cuatro coinciden en cuatro etapas del proceso administrativo: la planeación, la organización, la dirección y el control.

La primera fase —la planeación— (Bateman 2001: 7) consiste en “especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello”. Los objetivos de la planeación (Koontz 1998: 129) los considera como “los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan el punto de partida de toda planeación.” Por otra parte, la organización consiste en: ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas (Bateman 2001: 7). Lo anterior nos lleva a considerar a la organización la etapa del proceso administrativo en donde se administran los recursos, se definen las tareas administrativas que tendrán que desarrollar cada uno de los administrativos de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad inherente a su puesto.

La tercera fase del proceso administrativo es la dirección y ocupa un lugar importante en este trabajo y se entiende que es estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos en forma individual o de grupo (Bateman 2001: 7). Seguido de la dirección se encuentra el control; éste tiene por objeto evaluar los

resultados y aplicar las medidas correctivas, en caso dado, para que se desarrollen las actividades de acuerdo con los planes fijados. (González 2002: 103). Otros investigadores como Sánchez (1981: 181) lo definen como un acto volitivo y puede decirse que consiste en verificar los efectos de la interacción de un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, a fin de observar si producen los resultados planeados en el lugar previsto y en el momento deseado. [...] proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado, por lo cual, como parte del control se realizará una evaluación del centro educativo a través de la aplicación de cuestionarios.

1.3 MARCO METODOLÓGICO.

El marco metodológico que se va a utilizar es el enfoque de las trayectorias en las que se basa el análisis de la evolución de las cohortes de estudiantes en el marco de la normativa vigente en el Plan de Estudios. En este documento se sigue el criterio utilizado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el marco del programa del mejoramiento del profesorado. No siempre se utilizan los indicadores propuestos por los convenios establecidos por la SEP, dado que se consideró más apropiado utilizar sólo los más adecuados a la realidad del Plan de estudios del COBAEH en Tenango de Doria (ANUIES, 2002).

El enfoque de la SEP consiste en construir una tipología de las trayectorias de los estudiantes a partir de la continuidad, eficiencia y rendimiento escolar. Para este trabajo nos basaremos en cuatro indicadores: deserción, reprobación, eficiencia terminal y rendimiento escolar, lo anterior en virtud de que

dentro de los indicadores educativos, los anteriormente mencionados, permiten observar de forma más fehaciente el bajo rendimiento de los bachilleres.

1.3.1 Indicadores de aprovechamiento académico.

A. Tasa de deserción.

La deserción se define como “el abandono que hace el alumno de los cursos o carreras a las que se ha inscrito, dejando de asistir a las clases y de cumplir con las obligaciones establecidas previamente, lo cual afecta la eficiencia terminal del conjunto” (ANUIES, 1986). Es un indicador que, tomando en cuenta el total de las deserciones de los alumnos, aprecia el comportamiento del flujo escolar de una generación. (ANUIES, 1986). Y se calcula de la siguiente manera:

$$TDG = \frac{AD \times 100}{AC}$$

Donde

TDG= Tasa de deserción generacional.

AD= Número de estudiantes de la cohorte que abandona la carrera.

AC= Número de estudiantes que integran la cohorte o generación.

Es importante mencionar que, en este caso, se consideran desertores aquellos estudiantes que abandonan la carrera, sin importar si se inscriben en otra institución.

B. Tasa de reprobación.

Salazar Silva, define a la tasa de reprobación de un curso como "[...] la relación entre el número de reprobados y los alumnos inscritos al curso. La tasa de reprobación por semestre será la proporción de alumnos que reprueban dos o más asignaturas y la matrícula del semestre escolar". Y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{TRO} = \frac{\text{ARO} \times 100}{\text{AA}}$$

Donde:

TRO= Tasa de reprobación en ordinario.

ARO= Número de estudiantes que reprobaron en ordinario la asignatura.

AA= Número de estudiantes que cursaron la asignatura en ordinario.

C. Eficiencia terminal.

Es utilizada en el sistema educativo en los diagnósticos, evaluaciones y planeación de sistemas educativos. En esta propuesta se toma la definición de eficiencia terminal de Rosa Ma. Camarena y Cols. (1985): "[...] es la relación entre el número de alumnos que se inscriben por primera vez a una carrera profesional, conformando, a partir de este momento, una determinada generación y los que logran egresar de la misma generación, después de acreditar todas las asignaturas correspondientes al currículo de cada carrera, en los tiempos estipulados por los diferentes planes de estudio". La eficiencia terminal es sin duda un indicador determinante de la calidad educativa, ya que de ella depende el mayor o menor costo del proceso formativo y la disponibilidad de vacantes para que más jóvenes puedan acceder a estudios de bachillerato. Su cálculo debe realizarse de la siguiente manera:

$$ET = \frac{AET \times 100}{AC}$$

Donde:

ET= Eficiencia Terminal

AET = Número de estudiantes de la cohorte que egresa en el tiempo estipulado por el plan de estudios.

AC = Número de estudiantes que integran la cohorte o generación.

D. Rendimiento escolar (RE).

Está definido por el promedio de la calificación obtenido por el alumno en las materias en las cuales ha presentado exámenes independientemente del tipo de examen (Chaín, 1995). Se calculan el Rendimiento Escolar del alumno durante la carrera (REGA)

$$REGAI = \frac{C1+C2+C3+\dots+CN}{N}$$

Donde:

C1= Calificación del alumno 1 en la asignatura 1 al final de la carrera

C2= Calificación del alumno 1 en la asignatura 2 al final de la carrera

C3= Calificación del alumno 1 en la asignatura 3 al final de la carrera

CN= Calificación del alumno 1 en la asignatura N al final de la carrera

N= Número de datos

1.3.2 Determinación de la población de estudio.

En este trabajo se emplean cuatro poblaciones: alumnos, personal docente y administrativo, padres de familia y miembros de la comunidad de Tenango de Doria. La cantidad de alumnos a los que les fue aplicado el cuestionario fue de 79, dicha cantidad resulta de un cálculo de muestreo, de una matrícula de 379

alumnos inscritos a inicio del ciclo escolar 2004 – 2005. A los padres de familia, se les aplicó el mismo número de entrevistas teniendo en consideración un padre de familia por cada alumno entrevistado.

En lo que respecta al personal que labora dentro del plantel se entrevistó a 28 docentes y a 13 administrativos, mismos que corresponden a la totalidad del personal que labora dentro del plantel, por considerar que son parte de la administración que dirige el director de plantel y que se involucran de forma directa con éste y por último a una parte de la población que habita alrededor del lugar donde se encuentra el plantel, por ser los habitantes que emiten una opinión fundada en la observación del desarrollo del plantel.

Los alumnos, el personal docente y administrativo, los padres de familia y los miembros de la comunidad de Tenango de Doria fueron elegidos al azar; un factor importante fue que estuvieran dispuestos a ser entrevistados para que así los resultados de sus respuestas no fueran influenciadas por el desánimo a participar en la investigación.

1.3.3 Recolección de datos y estructuración del cuestionario.

Para desarrollar la evaluación del plantel y obtener la información que permita conocer la opinión de los involucrados en la práctica educativa, fueron aplicados cuestionarios a los alumnos, a los padres de familia, al personal que labora dentro del plantel, y una parte de los miembros de la sociedad.

Se elaboraron cuatro cuestionarios uno por cada población de estudio cada uno oscila alrededor de nueve a trece preguntas. Para dar respuesta a las

preguntas elaboradas, fue necesario colocar tres posibles respuestas las cuales son: Sí, No y No contesto; el hecho de que las respuestas fueran tan polarizadas y tajantes, se debe a que de primera instancia se aplicaron cuestionarios que permitían a las poblaciones de estudio en cuestión, ampliar sus respuestas y con ello contar con una mayor cantidad de información; sin embargo se observó que la mayoría dejaba en blanco los espacios y se limitaban en contestar, Sí o No, por lo cual se replantearon los cuestionarios y se aplicó mucho más el método de la observación y las pláticas directas con los entrevistados. Ahora bien, las preguntas están orientadas a calificar la administración del dirigente, así como la confianza, la satisfacción del servicio contemplando la planta física, el mantenimiento que se le proporciona a los bienes muebles y el tipo de respuesta que tienen sus solicitudes.

La técnica empleada fue realizar visitas al centro educativo y platicar con los sujetos a entrevistar, informándoles el objetivo que se persigue con el desarrollo de la evaluación y, al manifestar que la Dirección sería evaluada por ellos, mostraron interés por participar.

CAPITULO II: COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE HIDALGO (COBAEH).

2.1 PANORAMA GENERAL DEL COBAEH

El Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo (COBAEH) se crea formalmente el 24 de septiembre de 1987, mediante el decreto número 16 expedido por la LII Legislatura del Honorable Congreso Constitucional del Estado de Hidalgo. Se estructura como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio y tiene por objeto: Impartir e impulsar la educación correspondiente al bachillerato en dos modalidades escolarizada y semi-escolarizada a distancia. A la fecha se tiene presencia en 43 de los 84 municipios del Estado, contando con 24 planteles, 35 CEMSaD (Centros de Educación Media Superior a Distancia y una extensión de CEMSaD, sumando así 60 centros educativos, teniendo una cobertura del 54.84 por ciento, atendiendo una matrícula de 16,620 alumnos.

En septiembre de 1987 se inician operaciones con cuatro planteles ubicados en los siguientes municipios: Cardonal, Zimapán, Nopala de Villagrán y Tenango de Doria, con una matrícula de 717 alumnos atendidos por 57 docentes. En 1997, atendiendo la apremiante necesidad de contar con servicios de educación media superior, solicitada por los habitantes de algunas regiones apartadas del estado con población dispersa y de difícil acceso, se buscó una alternativa inmediata que atendiera dichas necesidades, encontrando que la Educación a Distancia solucionaba los requerimientos planteados.

En sus inicios la institución, no contaba con el personal administrativo suficiente que evaluará las estadísticas básicas de la institución y es hasta 1999 que a través del departamento de programación y estadística, se crea una base de datos que permite observar el desempeño que se obtiene en el ejercicio de sus funciones. En lo que respecta al trabajo académico, se determina en ese mismo año encaminar esfuerzos hacia la consolidación académica ya que en este ciclo escolar los indicadores básicos fueron de: 44.16 por ciento eficiencia terminal, 21.89 por ciento de deserción, 21.16 por ciento de reprobación 6.93 como calificación media aprobatoria después de exámenes de recuperación y especiales⁵.

El Colegio al incorporarse como una nueva oferta educativa, en el desarrollo de sus funciones, carecía de personal administrativo que desarrollará proyectos dirigidos a mejorar la calidad educativa y por ello “no existía una adecuada revisión curricular que permitiera mantener las asignaturas a la par de la bibliografía actualizada” (PID, 2003-2005: 8), lo cual repercutía en la no existencia de un justo balance en cantidad, profundidad de los contenidos en relación con las demás materias que manejan otras instituciones de nivel medio superior por lo que esto repercutía en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

De igual manera, el servicio de atención compensatoria y orientación dirigido a los alumnos con gran tendencia a desertar, carecía en gran medida del personal adecuado que cubriera la demanda y necesidades para llevar un

⁵ Departamento de Informática y Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005.

seguimiento por alumno y con ello reducir los índices de deserción y reprobación. Aunado a lo anterior, el Colegio no contaba con un programa de seguimiento de egresados, el cual permitiera conocer y evaluar el desempeño de los alumnos en el nivel educativo superior, así como medir el grado de competencias, habilidades y destrezas en su incorporación al sector productivo.

Desde sus inicios, el COBAEH centra la atención hacia una problemática que se presenta de forma constante, referente al bajo aprovechamiento académico de los alumnos, debido a los altos índices de deserción y reprobación. En contraste, los bajos índices de eficiencia terminal y aprovechamiento, muestran que existen factores que imposibilitan el poder mejorar los indicadores educativos y el organismo a través de la incorporación de proyectos sustantivos pretenden abatir dicha problemática. Como una alternativa de solución, inicia de forma incipiente el establecimiento de un programa de becas pago de transporte, bicicletas en préstamo, condonación de cuotas, entre otras y en 1999 se adquirieron 145 bicicletas las cuales se distribuyeron en los meses marzo, abril y mayo del 2000. Sin embargo, estos programas de beneficio no contaban con lineamientos establecidos que aseguraran su permanencia y por lo tanto eran otorgados de forma temporal, lo cual repercutía y provocaba la incertidumbre de la población estudiantil al no saber si seguirían contando con el servicio.

Por una parte, en lo referente a los docentes, éstos no contaban con un sistema de evaluación y capacitación que evaluara el desempeño de sus funciones, por lo cual a través del establecimiento de convenios, se incorpora a los docentes en talleres o cursos de capacitación. Pero, se presenta un nuevo

problema los docentes laboraban en otras instituciones o bien desempeñaban trabajos adicionales y en ocasiones no asistían a los cursos, o en su defecto después de que el Colegio había invertido en capacitación estos decidían retirarse de la Institución. Un dato importante a destacar, es que sólo el 12.10 por ciento de los profesores de nuevo ingreso no poseían la experiencia o la formación pedagógica en la impartición de las asignaturas a su cargo, debido a que no eran profesores de carrera y además hacía falta una mayor relación entre la formación didáctica y disciplinar con los ajustes a los programas de estudio (PID, 2003-2005).

Por otra parte, la administración y dirección de los planteles sufrían constantes movimientos y no se lograba dar continuidad al *plan anual de trabajo* que de manera inicial era presentado por el representante en turno y las funciones administrativas se veían afectadas, esto sólo crea ambiente de incertidumbre hacia los estudiantes, como dentro del personal administrativo.

En 1999, el organismo logró alcanzar una relación de seis libros por alumno y un índice de 13 alumnos por computadora. De igual manera, era necesaria la reparación o reposición de equipo obsoleto o en malas condiciones, además de que los laboratorios y talleres no contaban con el suficiente equipamiento que satisficiera las necesidades y competencias plasmadas en los programas de estudio (PID, 2003-2005). En el ciclo escolar 1999-2000, el 32.14 por ciento de los centros educativos del COBAEH, no contaban con infraestructura propia, por lo que laboraban en instalaciones provisionales

adaptadas para uso educativo, las cuales contaban con el equipo mínimo para su operación.

En la actualidad el Colegio se ha logrado posicionar como una de las principales ofertas educativas y al paso de los años se han mejorado aquellos aspectos en los que venía adoleciendo. Siempre con el único fin de brindar educación en aquellas comunidades en las que se carece de este servicio. Además de brindar una formación integral proporcionada por un bachillerato general, incluye una capacitación para el trabajo a partir del tercer semestre, la cual en cuatro de las doce capacitaciones certifica a los alumnos en una norma técnica de competencia laboral, se incluyen también actividades paraescolares que incluye artísticas, culturales y deportivas en los seis semestres, esta oferta ha influido para que se cuente a la fecha con una matrícula de 16,620 alumnos.

Se ha logrado establecer un programa de becas permanentes, en dos rubros de transporte y alimenticias, beneficiando con ello en la actualidad a 5,235 alumnos con becas de transporte y a 1,639 alumnos con becas alimenticias, aunados a otras becas como Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), Beca Integral como Apoyo a la Mujer (BIAM), Oportunidades, entre otras, permiten que de cada diez alumnos, nueve se encuentren becados. Sin embargo, a pesar de que se han incorporado y mejorado los proyectos sustantivos, como son un programa de becas, seguimiento de egresados, orientación y atención compensatoria, capacitación y evaluación constante a los docentes, ampliar el equipamiento y la infraestructura, entre otros, la problemática

sigue latente, ya que los indicadores educativos no han mostrado un avance significativo en el capítulo tres analizaremos estos indicadores a profundidad.

2.2 ESTABLECIMIENTO DEL COBAEH EN TENANGO DE DORIA.

En Tenango de Doria, contrasta la abundante flora y fauna con el nivel socioeconómico de sus habitantes, así como con las grandes carencias en materia de vivienda, salud y educación. La gente del municipio es en su mayoría de limitados recursos económicos y bajo nivel educativo, por mucho tiempo se ha cobijado bajo los programas de asistencia social implementados por el gobierno federal y estatal esto ha contribuido a que parte de la población asuma una actitud de apatía e indiferencia ante el desarrollo personal.

Parte importante del desarrollo de un pueblo, está íntimamente ligado al nivel educativo de sus habitantes y la mayor parte de la población del citado municipio dejó de preocuparse por darles a sus hijos educación más allá de la media básica. Aunado a ello, la Secretaría de Educación Pública permitía que los egresados de educación secundaria se incorporaran como profesores bilingües en el nivel de educación indígena, esto propicio en los jóvenes una actitud apática y conformista hacía el estudio. Sin embargo, en el proceso de incorporar la educación media superior en el municipio surge una figura importante y este es el Profesor Banda Hernández, quien aproximadamente a fines de los 70 y en la década de los 80, ocupa el puesto de director en la Escuela Secundaria No. 11 ubicada en el municipio en cuestión (Mayorga, 1998).

El Profesor Banda Hernández sugiere la formación de un patronato para realizar las gestiones ante las autoridades correspondientes, solventando los gastos de transporte y alimentación por cuenta de los miembros del patronato. Existe mucha falta de interés por parte de los vecinos, no se encuentra una respuesta, que coadyuve al establecimiento del plantel. Así transcurren algunos años y no se encuentra alguna respuesta por parte de las autoridades, por lo que el patronato decide integrar una escuela Preparatoria Federal por Cooperación (PREFECO). A pesar de las adversidades que se van presentando, el patronato persiste. Posteriormente llega el gobernador Lic. Adolfo Lugo Verduzco en gira de trabajo al municipio, situación que el patronato aprovecha para hacer manifiesta la inquietud de establecer una institución de nivel medio superior en el municipio y éste se compromete a dar una respuesta inmediata a la petición. Es así que en el mes de julio de 1987 se notifica que es asignado un Colegio de Bachilleres al municipio.

Posteriormente, se suscitan ciertas circunstancias que ocasionan la poca afluencia de los alumnos al nuevo centro educativo y es que entre la sociedad se muestra cierta desconfianza; para darle solución a este primer obstáculo, el patronato y personal administrativo organizan la promoción escolar dirigida a los jóvenes con el propósito de incitarlos a formar parte del COBAEH. No obstante, la falta de recursos económicos se muestra como la principal limitante ya que muchos de los posibles alumnos a incorporarse viven en comunidades apartadas a la cabecera municipal y no cuentan con los recursos para solventar los gastos de transporte y hospedaje, ante dicha situación, se opta por acondicionar una bodega con catres y una cocina con una mínima aportación económica por parte

de los alumnos, dicha propuesta no es llevada a cabo, por cuestiones políticas de lo cual el patronato se deslinda sobre todo lo relacionado con la institución y abandona el proyecto.

Posteriormente se apertura el plantel e inicia labores con una población estudiantil de 129 alumnos, con una deserción de 38.17 por ciento en los primeros años esto a consecuencia de la incertidumbre en la validez de los estudios que ofrece el centro educativo, puesto que el COBAEH de Tenango de Doria fue uno de los primeros cuatro planteles que establece el organismo, por ello la población estudiantil fue muy heterogénea, formada por alumnos de las comunidades de San Lorenzo Achiotepic, Huehuetla y San Nicolás, por mencionar algunos. El personal docente incorporado consta de ocho personas y cuatro administrativos.

En agosto de 1988 el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), hace entrega de las instalaciones en su primera etapa de construcción, contando con cuatro salones, dos laboratorios y los baños. Al contar ya con una infraestructura sólida da como resultado que entre la sociedad exista certidumbre en la validez de los estudios y confianza hacia el plantel. Posteriormente, en el periodo 88-B⁶ se construye el taller de agroindustriales, otro salón, una bodega y crece la plantilla docente y administrativa; la primera generación de egresados se da en el ciclo 1989-1990, con 63 egresados, en 1990 se construye un laboratorio de informática y el de

⁶ Los ciclos escolares dentro del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo (COBAEH) se componen por dos periodos, por ejemplo: julio-diciembre 2006B, enero-junio 2007^a, julio-diciembre 2007B, enero-junio 2008A y los periodos son algunos de los dos que componen el ciclo escolar, por ejemplo: periodo enero-junio 2008^a.

idiomas, fortaleciendo así la oferta educativa e incrementando con ello la matrícula⁷.

En el año de 1996 la institución se consolida como la principal oferta educativa en la región, aunado a ello se fortalece la economía del municipio puesto que al incorporar a alumnos de comunidades vecinas los lugareños dan hospedaje y alimentación, recibiendo una paga por ello, así como la apertura de negocios familiares como lo son las papelerías y expendios de alimentos.

En los siguientes dos apartados realizaremos la vinculación de los principios y del proceso administrativos en la administración pública educativa del plantel en el citado municipio.

2.3 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

Retomando a González (2002: 37) “la educación es un verdadero complejo donde intervienen factores económicos, políticos, sociales [...] el directivo o subdirectivo no puede ni debe permanecer ajeno a estas circunstancias en que se encuentra como sujeto del proceder educacional”. Siguiendo las ideas de González, se esta de acuerdo en lo referente a los principios que los directivos escolares deben de tomar en consideración, mencionando 10 principios básicos que son los siguientes:

2.3.1 *Unidad de propósitos:* todos los directivos de las escuelas deben asumir los mismos criterios en cuanto a su actuar y pensar, claro está en cuanto se refiere a lineamientos generales (González, 2002:37).

⁷ Departamento de Informática y Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005.

Para que una institución educativa, como lo es el plantel Tenango de Doria pueda desarrollar de forma objetiva todas y cada una de las funciones encomendadas al personal a cargo deberán conocer los documentos que delimitan su actuar como lo son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Hidalgo.
- Ley de Educación para el Estado de Hidalgo.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos para el Estado de Hidalgo.
- Programa Nacional de Desarrollo.
- Programa Estatal de Educación.
- Plan Estatal de desarrollo 2005 – 2011.
- Decreto de Creación No. 16, que crea al Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo.
- Programa Institucional de Desarrollo 1999-2005.

Sin embargo en la administración del plantel, los administrativos desconocen el contenido de estos documentos y aunado a ello no cuentan con un manual de organización, así como un reglamento interior, lo anterior trae como consecuencia un mal ejercicio en sus labores y por lo tanto no persiguen un objetivo común.

2.3.2 Un solo ejecutivo: ¿Porqué un solo ejecutivo? porque es claro que en las instituciones donde se diversifica el mando, se corre el riesgo de que las indicaciones sean contradictorias y que, por lo tanto, quienes deben llevarlas a la práctica se

confundan al grado que en no pocas ocasiones no atienden ninguna, creándose una anarquía. En el caso concreto de una escuela, evidentemente la autoridad ejecutiva es el director, sin embargo no se piense que nada se puede hacer sin que él lo disponga, pues hay muchas actividades que no requieren (por sus características muy especiales) de su aprobación (González, 2002: 37).

Dentro de toda administración, llámese escolar, laboral, empresarial, etc., debe de existir la figura de un solo dirigente, que tendrá a su cargo la dirección del centro educativo, así como del personal encargado de las diversas áreas. En el caso del plantel Tenango de Doria esta responsabilidad recae en el Director de plantel y deberá de ser el único encargado de emitir órdenes de carácter general, con el objeto de que se cumplan las metas y objetivos plasmados en el Plan Anual de Trabajo; al igual que existen otras figuras administrativas como son el encargado de servicios escolares, servicios administrativos y servicios académicos, éstos a su vez deben ejecutar las órdenes necesarias dentro de su ámbito de aplicación, y a su vez establecen objetivos y metas de forma particular, sin dejar de atender las disposiciones del Director de plantel.

Pero como ya se mencionó con anterioridad el hecho de que el plantel no cuente con un manual de organización y una estructura orgánica, ocasiona que sus funciones no se apeguen a un documento regulador de sus labores, por lo que se duplican las funciones y en el caso de que el Director no se encuentre dentro del plantel origina en repetidas ocasiones que las actividades se detengan y el servicio a los alumnos, así como a los padres de familia se vuelva deficiente.

2.3.3 Coordinación: Desde que mencionamos las definiciones de administración, hicimos notar que todas ellas se refieren a un esfuerzo conjunto de quienes forman parte de una empresa para lograr los objetivos que se propusieron alcanzar. El quehacer educativo no puede concebirse si no parte del criterio de que es y debe ser trabajo de conjunto; por eso la primera tarea de un administrador es hacer del personal a su cargo un equipo de trabajo, de tal forma que garantice positividad en los resultados de las tareas que emprenda, para lo cual se requiere hacerlo participe desde la planeación hasta la evaluación; todo esto con buen tino del administrador. Éste es uno de los requisitos que con mayor frecuencia olvidan o no desean poner en práctica los directores de las escuelas y maestros de las mismas, estos últimos porque creen que el aspecto administrativo no les compete (a veces los mismos directores lo han dicho o hecho sentir), desconociendo con ello la problemática de la institución; (González, 2002: 38).

El principio de coordinación se refiere principalmente al trabajo en equipo y es tarea del Director del centro educativo la responsabilidad de involucrar de forma directa a los encargados de las tres oficinas (servicios académicos, administrativos y educativos), a partir de la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), para con ello seguir los mismos objetivos y al mismo tiempo conozcan las actividades a desarrollarse a lo largo de ese año.

La situación dentro del plantel con respecto a este punto es, al igual que en la mayoría de las administraciones de cualquier ámbito laboral, el punto más difícil de llevar a cabo, debido a que se trabaja con el elemento humano, y éste, puede no estar en todos los momentos en las circunstancias más favorables para trabajar coordinadamente con otros humanos; otro factor que influye en el caso específico del plantel es que el Director en turno considera que no es necesario incluir a los administrativos en todas las actividades; aunque participan en la elaboración del PAT, no cuentan con una copia del documento es por ello que no lo conocen en su totalidad. Ésta situación afecta el ***principio de cooperación***, ya que la cooperación representa en cualquier núcleo organizacional una herramienta fundamental para trabajar de forma armónica y coordinada, pero en el caso de la administración del plantel, los encargados de las actividades administrativas no se sienten comprometidos con las actividades que se desarrollan debido a que regularmente son modificadas, no se les dan a conocer o bien no cuentan con los recursos para su ejecución. En lo que se refiere a las actividades de cada uno de estos, las conocen con base a la experiencia o la costumbre por que al entrar a laborar no se les proporciona un curso de inducción que les permita contar con un panorama general de sus atribuciones.

2.3.4 Continuidad: Todo administrador educativo al planear las actividades debe proponerse al mismo tiempo no suspenderlas sin motivo verdaderamente justificado, porque ello vendría a crear un ambiente de incredulidad y apatía entre los participantes en el hecho, además de que se atentaría contra la solvencia profesional de quien dirige la escuela (González, 2002: 38).

Con respecto a este principio el plantel, al realizar el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Programa Operativo Anual (POA), el Director de plantel, plasma los antecedentes del plantel, fortalezas debilidades, la situación del plantel en el momento en el que se elabora el documento, así como las actividades que realizará en un periodo de tiempo determinado (un año), los objetivos y metas que habrá de cumplir al termino de ese periodo; al aplicarle a estas actividades el recurso indispensable para su ejecución; se está entonces elaborando el Programa Operativo Anual. Estos dos documentos son los principales ejes rectores de las funciones escolares en el plantel y son los que determinarán la continuidad de las actividades programadas; sin embargo, el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo recibe subsidio por parte de la Federación y el Estado y en los últimos cuatro años los dineros no son radicados conforme a lo presupuestado, originando que las actividades no se realicen o en su caso tenga que reducirse la cantidad de personas involucradas en ellas y al mismo tiempo tener que replantear ambos documentos. Ahora bien, para dar cauce a las actividades que por su naturaleza es imposible dejar de realizar, el Director cuenta con otros recursos, como el patrocinio de algunas empresas, el comité de padres de familia y el apoyo de autoridades municipales, lo cual representa el ***principio de flexibilidad***, es decir, se tiene un margen de flexibilidad que evita correr riesgos que originen inestabilidad laboral y volver deficiente el servicio.

2.3.5 Flexibilidad: Todo plan debe tener un margen de flexibilidad ya que las circunstancias pueden obligar a adaptarse a las necesidades que se vayan presentando. De lo contrario, si un director no contempla su plan y el de los mandos intermedios con cierto margen de flexibilidad corre el riesgo de que algunas acciones no puedan realizarse, con la frustración consecuente

(González, 2002: 38).

2.3.6 Cooperación: La cooperación es indispensable en todo núcleo social u organización de cualquier tipo; pensemos en la familia o en una gran industria o escuela: es un factor que no debe faltar. Cooperar significa obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin. De allí que la cooperación en una escuela deberá darse entre el personal que trabaja en ella, los alumnos y los padres de familia. Ahora bien, ¿cómo se logra que los demás cooperen? En primer lugar, deberán presentárseles a cada uno de los núcleos que mencionamos, los objetivos que se propone realizar; es decir, deben saber qué es lo que se pretende lograr. Ese planteamiento deberá ser muy cuidadoso para lograr que se genere un proceso de sensibilización; esto se logra mediante la comunicación, el diálogo, la presentación de proyectos, pero nunca de manera impositiva. Cuando el director es capaz de hacer que el maestro participe en la planeación y que le haga sentir que su opinión es muy valiosa y que le demuestre que la toma en cuenta y logre que sienta que los planes de trabajo no son de una persona en lo particular, sino el resultado del consenso general de la comunidad escolar (personal, alumnos y padres de familia), habrá de lograr plena colaboración de todos los integrantes de esa comunidad (González, 2002: 39).

2.3.7 Adecuada distribución del trabajo: Para cumplir este principio el director debe conocer a sus colaboradores o subordinados en cuanto a sus aptitudes, preparación, intereses, preferencias y hasta su carácter, y con base en ello poder asignar responsabilidades y comisiones con una

probabilidad grande de acierto, en cuanto a que de esta manera el trabajo que realice será más eficaz (González, 2002: 39).

Derivado de no contar con un organigrama del plantel y de no conocer las funciones que habrán de desempeñar los administrativos del plantel lo cual, aunado al hecho de que en la designación de los nombramientos no participa el Director de plantel, origina que no siempre se coloque a la persona adecuada en el puesto adecuado, es decir, que no cuente con el perfil profesional que se requiere, provocando deficiencias y por lo tanto un bajo rendimiento laboral.

2.3.8 Control del trabajo: El cumplimiento de este principio requiere abandonar aquello de "ahí se va". Si no se diseñan instrumentos de control para saber la eficiencia y el cumplimiento del personal, se puede caer fácilmente en la pérdida de oportunidades para aplicar correctivos oportunamente. Con el control de la eficiencia y el cumplimiento podemos darnos cuenta quién requiere de una llamada de atención, un extrañamiento o cualquier medida correctiva; y también nos permite estimular a aquellos que por su trabajo son merecedores de algún tipo de estímulo o reconocimiento. Al director le corresponde dentro de sus funciones de supervisión conocer el desempeño del personal que trabaja en la escuela, el de los alumnos y el de los padres de familia en cuanto a su participación mediante un control, además de corregir y estimular, poder orientar oportunamente en los espacios técnico-administrativos (González, 2002: 39).

El principio del control del trabajo, tiene como fin la implementación de instrumentos que puedan controlar la eficiencia y el cumplimiento del personal, con el objeto de aplicar correctivos oportunos. En el caso del plantel Tenango de Doria, al igual que los 59 planteles restantes, el COBAEH a través del proyecto sustantivo de Evaluación al Desempeño Escolar, evalúan periódicamente a través de visitas a cada uno de los planteles, el trabajo docente y la forma de impartir el conocimiento a los alumnos, así como las herramientas que utiliza para el desarrollo de los temas contenidos en los mapas curriculares. En el caso de los administrativos no existe algún proyecto o mecanismo que permita evaluar su desempeño; esto origina que no se corrijan las deficiencias de su trabajo y se continúen presentando los mismos errores.

2.3.9 Planteamiento y toma de decisiones: Es conveniente reafirmar que además de la necesidad de tomar decisiones es recomendable que éstas sean tomadas mediante el análisis de todos los factores que pudieran intervenir y una vez tomada alguna lo más aconsejable es no cambiar, es decir, sostenerla; sin embargo, esto no quiere decir que ante evidencias en contra aun así se sostenga; en estos casos deberá cambiarse de inmediato y reprogramarse (González,2002: 40).

2.3.10 Evaluación: Este principio nos remite a la verificación del grado en que se han alcanzado los objetivos, y desde luego si esto responde a las metas fijadas originalmente; dicho de otro modo, si los resultados son los esperados. El director de una institución educativa sabe que todo cuanto se planea, se organiza, se conduce, requiere una evaluación periódica y permanente para saber si se modifican algunas estrategias o sólo es

cuestión de cambiar las tácticas administrativas o técnico-docentes. Sin la evaluación estaríamos incompletos en cualquier actividad de que se trate (González, 2002: 40).

Con respecto a los dos principios anteriores (*Planteamiento y toma de decisiones y el de Evaluación*) el COBAEH, desarrolló en años anteriores una evaluación institucional a cada uno de los centros educativos incorporados al organismo, en el cual se evaluaba el trabajo y la responsabilidad de cada uno de los elementos que intervienen en la práctica educativa. Esta evaluación permitía obtener información objetiva, confiable y oportuna de la situación que prevalecía en cada uno de los centros, así como sus fortalezas y debilidades, para posteriormente elaborar un plan de mejora. Entonces la evaluación actuaba como un mecanismo que permitía corregir las deficiencias y fortalecer las áreas de oportunidad. La evaluación era dirigida por parte de un comité integrado por personal del mismo plantel; esta situación y la falta de interés por desarrollar la evaluación originó que este proyecto dejará de realizarse.

2.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR PÚBLICA DEL COBAEH

2.4.1 La planeación escolar.

El Director del plantel debe de conocer la situación actual en que se encuentra el centro educativo y determinar aquellas actividades que habrán de llevarse a cabo en un periodo de tiempo determinado, conociendo de igual manera los recursos con que cuenta con el fin de establecer sus objetivos. Esos objetivos se

encuentran inmersos en el Programa Anual de Trabajo (PAT)⁸; este programa debe de ser realizado por todos y cada uno de los involucrados dentro de la administración del plantel, en él se establecen las condiciones actuales del plantel, las actividades que se realizarán a lo largo de un año, así como los tiempos en que deberán de ejecutarse. En lo que se refiere a los recursos que serán necesarios para realizar las actividades, el Director será el encargado de desarrollar el Programa Operativo Anual (POA); dentro de este programa se enlistan las actividades y se solicita el material que se requiere para llevarlas a cabo, estos pueden ser: material de oficina, de limpieza, material para equipo de cómputo, entre otros. Así también el recurso necesario para efectuar el pago de los servicios de luz, agua y teléfono.

2.4.2 La organización escolar.

La organización escolar es “el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para alcanzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de la vida” (González, 2002: 57). Es decir, el dirigente de la administración del plantel que en educación se conoce como Director, debe conocer a la estructura ocupacional con la que cuenta el plantel, así también los recursos financieros destinados a la operación de sus funciones y la planta física de su organización, ya sea el equipamiento y la infraestructura con la que cuenta la misma.

La educación es el medio para que los seres humanos puedan convertirse en personas capaces de transformar su realidad así como el medio en el que se desenvuelven.

⁸ Un programa es un conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar un curso de acción.

Aunado a lo anterior, la organización que se lleva a cabo dentro del plantel Tenango de Doria se encuentra inmersa dentro de la planeación del mismo Colegio y se encuentra plasmada en los programas de actividades (PAT) y los programas en los que se les designan los recursos (POA).

El Programa Operativo Anual, como su nombre lo dice, es la herramienta de la que se vale el Director de plantel para realizar la programación de los recursos económicos y materiales que el plantel necesita para el ejercicio de sus funciones. Sin embargo el Colegio de Bachilleres trabaja con recursos 50% Federales y 50% Estatales, los cuales en su mayoría no son destinados de forma oportuna, ya sea por que el Estado no cuenta con los recursos o porque hay cambios en su administración, o por factores políticos, entre otras causas, y como consecuencia la programación de los recursos tiene que sufrir modificaciones, lo cual repercute en el Programa Anual de Trabajo del plantel, teniendo que modificar las actividades o en su caso dejar de realizarlas.

Otra circunstancia que afecta la organización del centro educativo, es que éste no cuenta con un organigrama de plantel, así como también carece de un Manual de Organización, ambos elementos son importante para toda organización ya que en estos se definen las funciones de los administrativos, así como su ámbito de operación y con ello sus límites de responsabilidad, lo cual provoca que los trabajadores se desenvuelvan dentro de un ambiente de incertidumbre, y las actividades en muchas ocasiones se duplican o peor aún que ninguno las realice y el servicio a los alumnos se vuelve deficiente.

Al ser el Director del plantel el encargado de dirigir de forma correcta la organización del centro educativo, se tienen que considerar diversos aspectos que ya sea facilitan o imposibilitan su actuar, como lo es la situación geográfica en la que se encuentra ubicado el plantel, la falta de interés de la población, los limitados recursos que se designan al centro educativo, así como la insuficiente infraestructura y equipamiento con el que se opera.

Las condiciones que presenta el plantel Tenango de Doria, tienen una gran influencia en la organización del mismo, puesto que el terreno donde se encuentra asentado tiene una superficie de 6,600 m², con una planta física conformada por cinco aulas, tres laboratorios, un taller de computación, dos talleres y 29 anexos, dentro de estos se considera los baños, la dirección, el área administrativa, la cafetería, salón de usos múltiples⁹, entre otros, los cuales al ser construidos no fueron diseñados para soportar un segundo nivel, motivo por el que no se puede modificar la estructura del edificio.

El ambiente húmedo y las constantes lluvias, provocan que de forma continua se requiera de impermeabilización y, al trasminarse el agua, se funden las lámparas y los equipos de cómputo se dañan, de igual manera la bibliografía sufre daños, pues estos se enmohecen y algunas aulas sufren inundaciones. Otro factor importante es la falta de recursos, pues estos son limitados y la mayor parte se centra en el pago de servicios; sin embargo la forma de administrar los recursos y la planeación de las actividades, representan un medio del que se puede valer el Director para llevar a cabo una administración que le permita dar

⁹ Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática, Formato 911, 2005.

continuidad a los objetivos y metas que habrá de realizar en un periodo de tiempo determinado, ya sea a corto o mediano plazo.

2.4.2 La dirección escolar.

La Dirección es “la relación en la cual el Director influye en los demás para conseguir lo que él desea por verdadera voluntad de quienes reciben las indicaciones o disposiciones” (González, 2002: 67).

La Dirección es la etapa en la que las actividades planeadas y la organización de los recursos con los que cuenta el centro educativo se correlacionan, es decir, es realizar las acciones incorporando los recursos con los que cuenta el plantel y le corresponde al Director encontrar la forma de impulsar y motivar la voluntad de estos para que realicen sus actividades, marcando los lineamientos a seguir ya que en esta etapa radica el éxito o el fracaso del centro educativo.

Tomando en consideración que en la etapa de la Dirección se ejecutan las actividades y que en ella emergen la voluntad y disposición que habrán de tener los subalternos para trabajar de forma conjunta hacia el logro de los objetivos. Le corresponde al Director de plantel conocer a cada uno de sus trabajadores y encontrar la forma de que estos visualicen un mismo objetivo, el cual es lograr el óptimo desempeño de sus funciones, con el objeto de brindar a los alumnos un servicio de calidad, en el cual los bachilleres satisfagan sus requerimientos. Sin embargo, para el Director de COBAEH esta actividad tiene sus grandes limitaciones puesto que se enfrenta a otros seres humanos que tienen distintas formas de pensar y de trabajar, para lo cual éste deberá de desarrollar y de

adoptar actitudes de liderazgo a través de las cuales conseguirá que sus subalternos encuentren en él, al dirigente que los representará y les hará sentir parte importante del progreso que tenga el centro educativo.

El liderazgo es “influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (Koontz, 1998: 532).

Parte importante del desarrollo de una buena dirección se desprende de contar con una comunicación constante con todos los miembros que se involucran en la práctica educativa, y esta deberá de fluir velozmente, para lo cual se debe contar con un emisor y un receptor, el segundo debe estar en condiciones de comprender la información que el primero transfiera, de ello depende que las tareas que le sean designadas se realicen con un menor índice de error.

Para confirmar que la información fue recibida de forma eficaz, la retroalimentación será el medio a través del que se “indica si el cambio individual u organizacional ha tenido lugar como resultado de la comunicación” (Koontz, 1998: 591). Es decir, la retroalimentación se realiza para conocer el grado de impacto que ha generado la información transmitida a los subalternos dentro de la administración escolar, para ello se puede emplear a la evaluación como una herramienta que le permitirá al Director conocer si los objetivos que se encuentran programados están siendo cumplidos. Más adelante se ahondará más sobre el tema, por ahora se seguirá con la etapa de dirección y posteriormente con la última etapa del proceso administrativo, el control.

Si bien, el Director al ser el responsable de la manera en la que se desarrollan las actividades del plantel, no deberá de caer en actitudes que solapen el incumplimiento de las funciones de alguno de sus trabajadores, ya que esto únicamente traerá como consecuencia que se desvirtúe lo planeado y organizado. Pero, cabe destacar que en la práctica la Dirección no siempre se lleva a cabo como se acaba de considerar, debido a que el nombramiento de los Directivos se encuentra a cargo del Director General del COBAEH y en muchas ocasiones no se designa a un Director que cuente con el perfil para ocupar ese puesto, o bien de acuerdo a los resultados que presente se determina su permanencia o su remoción dentro del puesto. Este tipo de situaciones, aunado a una mala organización, provocan la inconformidad de los subordinados, afectando de igual manera su desempeño.

2.4.3 El control escolar.

El control es la etapa del control en la que se verifica si las actividades se están desarrollando conforme a lo planeado, así mismo si los objetivos se cumplen en tiempo y forma. Por lo cual, se propone a la evaluación como una herramienta que le permitirá al Director del plantel reconocer aquellas áreas donde se presentan deficiencias, pues como todo servicio educativo el producto por el que se trabaja lo representa el alumno y si se observa que los indicadores educativos no son los esperados, significa que se adolece de una mala planeación que no cuenta con una organización en donde la dirección tiene la responsabilidad y el compromiso de implementar acciones de mejora continua. La evaluación al plantel, a través de los cuestionarios, actuará como un proceso de retroalimentación mediante el cual se obtendrá información de vital importancia para dar cauce a la problemática planteada.

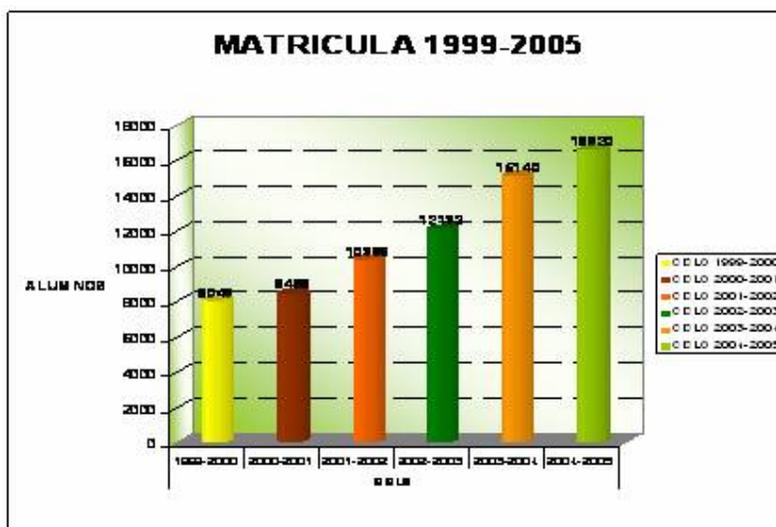
CAPITULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL APROVECHAMIENTO ESCOLAR DEL COBAEH.

3.1 INDICADORES DEL APROVECHAMIENTO ESCOLAR.

Retomando los indicadores mencionados en la primera parte del capítulo dos, procederemos al estudio e interpretación de los indicadores generales de los 60 centros educativos inscritos al COBAEH.

3.1.1 Matricula escolar.

Gráfica I, población de estudiantes de 1999 a 2005.



Fuente: Elaboración propia a partir de las Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005.

En el gráfico uno, se muestra el número de aspirantes aceptados en los 60 centros educativos del COBAEH. En él se puede apreciar que de los seis ciclos escolares en estudio, en el primero (1999-2000) fueron admitidos un total de 8,046 alumnos. Para el siguiente ciclo (2000-2001) hubo un incremento de 440 nuevos estudiantes, esto simboliza un aumento de la población en 8,486

estudiantes que estadísticamente representan el 5.46 por ciento. En el tercer ciclo escolar (2001-2002), nuevamente se amplía la población de alumnos en 1,903, de 8,486, ahora se admitieron 10,389 alumnos, esto significa un aumento en 122.42 por ciento. En el cuarto ciclo escolar (2002-2003) fueron admitidos un total de 12,432 alumnos, incrementándose de nuevo la población. Estadísticamente significa una ampliación de 119.66 por ciento. Para el siguiente ciclo (2003-2004) hubo un incremento de 2,708 nuevos estudiantes, esto simboliza un aumento de la población en 15,140 estudiantes estadísticamente representan el 121.78 por ciento. En el último ciclo escolar (2004-2005), nuevamente se amplía la población de alumnos: de 1480 a 15,140. Ahora se admitieron 16,620 alumnos, esto significa un aumento en 109.77 por ciento.

3.1.2 Tasa de deserción.

Gráfica II deserción de alumnos.



Fuente: Elaboración propia a partir de las Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005.

En el gráfico anterior se muestra la tasa de deserción de los seis ciclos escolares en estudio. El comportamiento del primer ciclo (1999-2000) fue de la siguiente manera: de acuerdo a la población total que ingresó que fue de 8,046

alumnos, 1,761 abandonaron el COBAEH, obteniendo como resultado un 21.88 por ciento de deserción; para el segundo ciclo escolar, de los 8,486 estudiantes admitidos, 1,730 abandonaron el plantel obteniendo con ello un 10.30 por ciento de deserción. Para el tercer ciclo escolar (2001-2002) de una población inicial de 10,389 alumnos, 1,782 abandonaron el COBAEH lo que representó el 17.15 por ciento. En el siguiente ciclo escolar, la cantidad de alumnos fue de 12,132 estudiantes. Hubo una deserción de 1,977 significando esto un 16.29 por ciento de alumnos desertores. En el quinto ciclo escolar la población total que ingresó fue de 15,140 alumnos, de los cuales 2,674 abandonaron el Colegio, obteniendo como resultado un 17.66 por ciento de deserción. Finalmente en el último ciclo escolar la deserción aumentó significativamente con 2,047 de un total de 16,620 alumnos que abandonaron el plantel, representando así el 12.31 por ciento. Cabe mencionar que en los seis ciclos escolares, conforme se aumentaba la cantidad de alumnos admitidos, la deserción también se ampliaba significativamente.

3.1.3 Tasa de reprobación.

Gráfica III, índice de reprobación.



Fuente: Elaboración propia a partir de las Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005, (no se presentan datos estadísticos del ciclo escolar 2004-2005, debido a que la información se encuentra en proceso)

En el primer ciclo (1999-2000) la cantidad de alumnos que reprobaron fue de 4,438, obteniendo como resultado un 55.15 por ciento de reprobación; para el segundo ciclo escolar, los estudiantes que no acreditaron sus materias son 4,255 estudiantes alcanzando con ello un 50.14 por ciento de reprobación. En el tercer ciclo escolar (2001-2002) de una población inicial de 10,389 alumnos, 6,153 reprobaron, lo que representó el 59.22 por ciento. En el siguiente ciclo escolar, la cantidad de alumnos no acreditados en sus exámenes son 7,623 significando con esto un 50.35 por ciento del índice.

3.1.4 Eficiencia Terminal.

Gráfica IV, índice de Eficiencia Terminal.



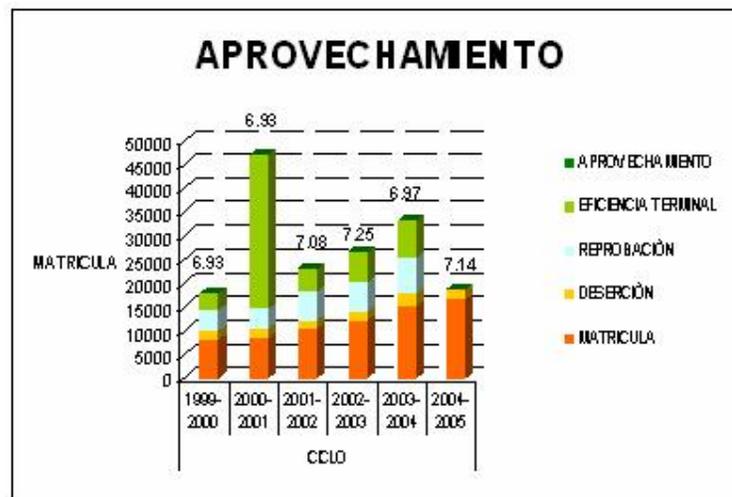
Fuente: Elaboración propia a partir de las Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005, (no se presentan datos estadísticos del ciclo escolar 2004-2005, debido a que la información se encuentra en proceso).

En el primer ciclo escolar (1999-2000) de los 8,046 alumnos admitidos sólo 3,553 concluyeron sus estudios, lo que indica que la eficiencia terminal fue de 44.15 por ciento. En el siguiente ciclo, el índice fue de 38.38 por ciento, lo que representa una disminución de 5.77 puntos menos que el ciclo anterior. En el tercer periodo escolar (2001-2002) la población de estudiantes inscritos fue de 10,389, de los cuales únicamente 4,731 concluyeron, el porcentaje de eficiencia

terminal se ubico en 45.53 por ciento, lo que significa que tuvo un aumento de 7.15 puntos. En el siguiente periodo escolar, el índice fue de 51.54 por ciento; nuevamente se incremento en 6.01 puntos. Finalmente, en el último ciclo escolar (2003-2004) la cantidad de alumnos registrados fue de 15,140, de los cuales únicamente 7,637 concluyeron sus estudios. El porcentaje de eficiencia terminal se ubico en 50.44 por ciento; tuvo un retroceso de 1.1 por ciento. El ciclo escolar que tuvo menor Eficiencia Terminal fue el segundo (2000-2001) con 38.38 por ciento, mientras que el que obtuvo mayor eficiencia terminal fue el cuarto ciclo escolar 2002-2003 con 51.54 por ciento.

3.1.5 Rendimiento escolar.

Gráfica IV, índice de aprovechamiento escolar.



Fuente: Elaboración propia a partir de las Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005.

El comportamiento del primer ciclo (1999-2000) fue el siguiente: el aprovechamiento escolar alcanzado fue de 6.93 por ciento; para el segundo ciclo escolar, se obtuvo el mismo porcentaje que al anterior (6.93 por ciento); en el tercer ciclo escolar (2001-2002) se logró tener un ligero incremento del 7.08 por

ciento, alrededor del 0.15 puntos porcentuales. En el siguiente ciclo escolar, el aprovechamiento escolar alcanzado fue de 7.25 por ciento. Nuevamente, se presenta otro incremento en el indicador en 0.17 puntos porcentuales. En el quinto ciclo escolar, se obtuvo el 6.97 por ciento de aprovechamiento escolar en los 60 COBAEH'S, esto representa una disminución de 0.28 puntos porcentuales. Finalmente, en el último ciclo escolar, el aprovechamiento escolar aumentó ligeramente en 7.14 por ciento, (0.17 puntos porcentuales más que el ciclo anterior). En los dos primeros ciclos escolares se tuvo menor aprovechamiento (1999-2000) y (2000-2001) con el 6.93 por ciento, mientras que el mayor aprovechamiento escolar se presentó en el ciclo escolar (2002-2003) con 7.25 por ciento.

Derivado del estudio anterior, se presenta un análisis general de los indicadores mencionados, en los 60 centros educativos incorporados al COBAEH.

Tabla I. Indicadores educativos.

	1999-2000	2004-2005
Matrícula	8,046 alumnos	16,620 alumnos
Deserción	9.57% equivalente a 1,761 alumnos	12.32% equivalente a 2,047 alumnos
Reprobación	55.16% equivalente a 4,438 alumnos	50.35% equivalente a 7,622 alumnos
Eficiencia Terminal	44.16% equivalente a 3,553 alumnos	50.44% correspondiente a 7,636 alumnos
Aprovechamiento	6.93	7.14*

Fuente: Elaboración propia a partir de las Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005.

La matrícula del periodo escolar de 1999-2000 al 2004-2005 se incrementó en 8,574 nuevos alumnos, es decir, aumentó el 107% respecto al período anterior. Sin embargo la deserción se incrementó en 2.75 por ciento, lo que en términos estadísticos representa un total de 286 estudiantes desertores. Por otra

parte, el indicador de reprobación disminuyó en 33.15%, lo que representa que 3,184 alumnos mejoraron sus calificaciones. En cuanto a la eficiencia terminal, ésta aumentó en 6.28% respecto al periodo anterior (1999-2000). Por último, el aprovechamiento académico tuvo un ligero ascenso de 0.21% con respecto al periodo escolar anterior.

3.2 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.

Como ya se mencionó, el COBAEH cuenta en la actualidad con 60 centros educativos, de los cuales se tomará como objeto de estudio al plantel Tenango de Doria. Las circunstancias que propiciaron la elección de este plantel obedece principalmente a que es un servicio educativo geográficamente retirado, no cuenta con instituciones de educación superior aledañas a la región que posibiliten la incorporación de los egresados y es uno de los planteles que muestra mayores índices de deserción y reprobación.

Si partimos del supuesto que el servicio educativo otorgado por el plantel Tenango de Doria debe satisfacer las necesidades básicas de los alumnos, por qué el aprovechamiento académico de los seis ciclos escolares no ha tenido un avance significativo. Para determinar que impacto tiene la administración escolar pública en los que indicadores educativos del COBAEH en el plantel antes mencionado, resultó necesario aplicar cuatro cuestionarios dirigidos a: alumnos, padres de familia, personal administrativo y la sociedad, tomándolos a éstos como categorías de análisis. Se propusieron tres tipos de respuesta: Sí, No y No contesto, para realizar la interpretación de los datos obtenidos en el análisis

Parte importante para la recolección de la información lo representaron las visitas al centro educativo, y un elemento que incide de forma determinante en la actitud que muestran los bachilleres es el aspecto social en el que se desenvuelven. Sin embargo, resulta necesario conocer su parecer hacia los aspectos administrativos para determinar, en que medida este factor, influye en su aprovechamiento académico.

3.2.1 Satisfacción de alumnos.

Tabla I. Opinión de alumnos del plantel COBAEH de Tenango de Doria

Preguntas	Respuestas		
	Si	No	No contesto
¿Estas satisfecho de pertenecer al plantel?	49	8	22
¿Estas satisfecho con la atención del personal directivo?	30	31	18
¿Conoces a las personas a las que debes dirigirte en el plantel según el asunto que se trate?	53	23	3
¿Estas satisfecho con los niveles de comunicación que existen con el personal del plantel?	30	46	3
¿Estas satisfecho con el clima de respeto, convivencia y relaciones humanas que existen en el plantel?	37	39	3
¿Estas satisfecho con las instalaciones, el equipamiento y mantenimiento que posee el plantel?	38	41	0
¿Estas satisfecho con la disciplina existente en el plantel?	32	47	0
¿Estas informado sobre los proyectos y/o actividades del plantel?	30	40	9
¿Se brinda una pronta respuesta a las quejas o peticiones que planteas?	29	45	5

Fuente: Elaboración propia

La estructuración de la tabla anterior comprende nueve preguntas que se analizarán a continuación. La pregunta uno cuestiona sobre la *satisfacción de pertenecer al plantel*, de los 79 alumnos encuestados, 49 respondieron afirmativamente en términos estadísticos representan el 60.02 por ciento, pero ocho contestaron no estar satisfechos en el plantel alrededor del 10.12 % y 22 no

respondieron lo que representa el 27.84 por ciento. En la siguiente interrogante sobre la *satisfacción con el personal directivo* las refutaciones fueron: 30 dicen que sí con el 37.97 por ciento, 31 mencionan que no están satisfechos (aproximadamente el 39.24 por ciento de los alumnos), pero 18 no emitieron una respuesta, esto en porcentajes equivale al 22.78. Pasando a la siguiente interrogante, referente si los alumnos *conocen a las personas a las que se deben de dirigir en el plantel según el asunto que se trate*, las réplicas emitidas fueron las siguientes: 53 alumnos de los 79 encuestados respondieron que sí; estadísticamente constituye el 67.08%. 23 comentan que no los conocen (29.11%). Sin embargo, tres de ellos no emitieron su opinión (aproximadamente el 3.79 por ciento).

La pregunta cuatro cuestiona sobre *la satisfecho con los niveles de comunicación que existen con el personal del plantel*, de los 79 alumnos encuestados, 30 respondieron afirmativamente lo que en términos estadísticos representa el 37.97 por ciento, 46 contestaron no estar satisfechos con el personal del plantel (alrededor del 58.22 por ciento) y sólo tres no respondieron (3.79 por ciento). En la siguiente interrogante sobre la *satisfacción con el clima de respeto, convivencia y relaciones humanas que existen en el plantel* las refutaciones fueron: 37 dicen que sí (46.83 por ciento), 39 mencionan que no están satisfechos (aproximadamente el 49.36 por ciento de los alumnos), pero tres no emitieron una respuesta (esto en porcentajes equivale al 3.79 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante referente a si los alumnos están *satisfechos con las instalaciones, el equipamiento y mantenimiento que posee el plantel*, las réplicas emitidas fueron las siguientes: 38 alumnos de los 79 encuestados

respondieron que sí (estadísticamente constituye el 48.10 por ciento), 41 comentan que no lo están con el 51.89 por ciento.

La interrogante siete cuestiona sobre la *satisfacción con la disciplina existente en el plantel*, de los 79 alumnos encuestados, 32 respondieron afirmativamente en (términos estadísticos representan el 40.50 por ciento), pero 47 contestaron no están satisfechos con la disciplina en el plantel (alrededor del 59.49 por ciento). En la siguiente interrogante sobre si *están informados sobre los proyectos y/o actividades del plantel* las refutaciones fueron: 30 dicen que sí (37.97 por ciento), 40 mencionan que no están satisfechos (aproximadamente el 50.63 por ciento de los alumnos), pero nueve no emitieron una respuesta (11.39 por ciento). Finalmente, en la última pregunta, referente si a los alumnos se *les brinda una pronta respuesta a las quejas o peticiones que plantean*, las réplicas emitidas fueron las siguientes: 29 alumnos de los 79 encuestados respondieron que sí (estadísticamente constituye el 36.70 por ciento), 45 comentan que no los conocen (56.96 por ciento). Sin embargo, cinco de ellos no emitieron su opinión el (6.32 por ciento).

3.2.2 Satisfacción de padres de familia

Tabla II. Opinión de los padres de familia

Preguntas	Respuestas		
	Si	No	No contesto
¿Considera que la permanencia de su (s) hijo (s) en el plantel mejorará su calidad de vida?	42	18	19
¿Le es satisfactoria la atención brindada a usted y a su (s) hijo (s), por parte del personal directivo del plantel?	36	36	7
¿Las enseñanzas recibidas por su (s) hijo (s), responden a lo que esperaba del plantel?	37	38	4
¿Conoce usted los programas educativos que oferta el plantel?	43	33	3
¿Esta satisfecho con los niveles de comunicación entre usted y el personal directivo que dirige el plantel?	33	40	6
¿Esta de acuerdo con la disciplina existente en el plantel?	36	39	4
¿Considera que las instalaciones y el equipamiento que posee el plantel, satisface las necesidades de los alumnos?	36	39	4
¿Esta satisfecho con los resultados académicos obtenidos por su (s) hijo (s)?	28	42	9
¿A recomendado el plantel a otras familias?	32	32	15
¿El nivel educativo que ofrece el plantel, lo considera de calidad?	35	37	7
¿Considera usted que tener familiares en el extranjero sea una causa para que su hijo deserte del plantel?	56	19	4
¿La falta de oportunidades influye en el aprovechamiento escolar de su hijo?	16	2	61
¿Estaría dispuesto a involucrarse en las diversas actividades que desarrolle el plantel?	28	29	22

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior concentra en su estructuración 13 preguntas que se analizarán a continuación. La pregunta uno cuestiona sobre *¿la permanencia de los hijo (s) en el plantel mejorará su calidad de vida?*, de los 79 padres encuestados, 42 respondieron afirmativamente (en términos estadísticos representan el 53.16 por ciento); 18 contestaron no estar satisfechos con el 22.78% y 19 no respondieron (24.05 por ciento). En la siguiente interrogante, sobre la *satisfacción en la atención brindada a usted y a su (s) hijo (s), por parte del personal directivo del plantel* las refutaciones fueron: 36 dicen que sí (45.56 por ciento); 36 mencionan que no están satisfechos (aproximadamente el 45.66

por ciento), pero siete no emitieron una respuesta (esto en porcentajes equivale al 8.86 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante, referente si *¿las enseñanzas recibidas por su (s) hijo (s), responden a lo que esperaba del plantel?*, las réplicas emitidas fueron las siguientes: 37 padres de familia de los 79 encuestados respondieron que sí estadísticamente constituye el 46.83 por ciento, 38 comentan que no con el 48.10 por ciento. Sin embargo, sólo cuatro de ellos no emitieron su opinión (5.06%).

La pregunta cuatro cuestiona sobre si *¿conocen los programas educativos que oferta el plante?*, de los 79 padres de familia encuestados, 43 respondieron afirmativamente (54.43%), pero 33 contestaron no conocer los programas educativos que oferta el plantel (alrededor del 41.77 por ciento) y sólo tres no respondieron (3.79 por ciento). En la siguiente interrogante sobre la *satisfacción con los niveles de comunicación entre usted y el personal directivo que dirige el plantel* los porcentajes fueron: 33 dicen que sí con el 41.77 por ciento; 40 mencionan que no están satisfechos (aproximadamente el 50.63 por ciento de los padres de familia) y seis no emitieron una respuesta (7.59 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante, referente si los padres de familia, están *de acuerdo con la disciplina existente en el plantel* la información obtenida fue la siguiente: 36 respondieron que sí, (45.56 por ciento), 39 comentan que no lo están (49.36 por ciento) y únicamente cuatro de ellos no emitieron su opinión (5.06 por ciento).

La interrogante siete cuestiona sobre *¿las instalaciones y el equipamiento que posee el plantel, satisface las necesidades de los alumnos?*, de los 79 padres de familia encuestados, 36 respondieron afirmativamente (45.56 por ciento), 39

contestaron no estar satisfechos con la disciplina en el plantel (alrededor del 49.36 por ciento) y sólo cuatro no respondieron (5.06 por ciento). En la siguiente interrogante sobre si *¿esta satisfecho con los resultados académicos obtenidos por su (s) hijo (s)?*, los porcentajes fueron: 28 dicen que sí (35.44 por ciento), 42 mencionan que no están satisfechos (53.16 por ciento), pero nueve no emitieron una respuesta lo que equivale al (11.39 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante, *¿ha recomendado el plantel a otras familias?*, las respuestas emitidas fueron las siguientes: 32 encuestados respondieron que sí (estadísticamente constituye el 40.50 por ciento); 32 comentan que no (40.50 por ciento) y 15 de ellos no emitieron su opinión (18.98 por ciento).

La pregunta 10 cuestiona sobre *¿el nivel educativo que ofrece el plantel, lo considera de calidad?*, de los 79 padres de familia encuestados, 35 respondieron afirmativamente (44.30 por ciento); pero 37 contestaron que el nivel educativo no es de calidad (6.83 por ciento) y sólo siete no respondieron (8.86 por ciento). En la siguiente interrogante: *¿Considera usted que tener familiares en el extranjero sea una causa para que su hijo deserte del plantel?*, los resultados fueron: 56 dicen que sí con el 70.88 por ciento; 19 mencionan que no es una causa de deserción (24.05 por ciento de los padres de familia), pero cuatro no emitieron una respuesta (lo que equivale al 5.06 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante, *¿La falta de oportunidades influye en el aprovechamiento escolar de su (s) hijo (s)?* las respuestas obtenidas fueron las siguientes: 16 respondieron que sí, (20.25 por ciento), 2 comentan que no (2.53 por ciento) y 61 de ellos no emitieron su opinión (77.21 por ciento). Finalmente en la última pregunta: *¿la falta de oportunidades influye en el aprovechamiento escolar de su hijo?*, los

resultados fueron los siguientes: 28 padres de familia encuestados respondieron que sí (35.44 por ciento), 29 comentan que no (36.70 por ciento) y 22 de ellos no emitieron su opinión (27.84 por ciento).

3.2.3 Satisfacción del personal administrativo

Tabla III. Opinión del personal administrativo del plantel.

Preguntas	Respuestas		
	Si	No	No contesto
¿Se siente satisfecho de pertenecer al plantel?	14	21	6
¿El equipo directivo ha sido accesible y ha escuchado sus comentarios sugerencias y propuestas?	15	19	7
¿El equipo directivo ha contribuido al mantenimiento de un buen clima laboral en el plantel?	12	15	14
¿Los proyectos y acciones que dirige y coordina el equipo directivo en el área que labora corresponden a los objetivos y propósitos a mediano y largo plazo?	14	20	7
¿Se encuentra completamente involucrado en los procesos de mejora de la calidad del servicio educativo que presta el plantel?	19	14	8
¿El equipo directivo lo ha apoyado a participar en el programa de formación, actualización y capacitación?	11	20	10
¿El equipo directivo ha establecido acciones que fomenten los procesos de mejora continua?	10	23	8
¿El equipo directivo demuestra capacidad para mejorar la buena imagen del plantel?	10	18	13
¿El equipo directivo le inspira confianza y credibilidad a las acciones y proyectos que coordina?	7	19	15
¿El equipo directivo demuestra capacidad para mejorar la buena imagen del plantel?	13	19	9
¿El equipo directivo reconoce su esfuerzo, estimula su trabajo y el de los equipos de trabajo?	7	27	7

Fuente: Elaboración propia

La tabla tres reúne la información sobre la satisfacción del personal administrativo; su estructuración comprende 11 preguntas que se analizarán a continuación. La pregunta uno cuestiona sobre la *satisfacción de pertenecer al plantel*, de los 41 administrativos encuestados, 14 respondieron afirmativamente en términos estadísticos representan el (34.14 por ciento), 21 contestaron no

estar satisfechos (51.21 por ciento), y seis no respondieron (14.63 por ciento). En la siguiente interrogante: *¿El equipo directivo ha sido accesible y ha escuchado sus comentarios sugerencias y propuestas?*, las respuestas fueron: 15 dicen que sí (36.58 por ciento); 19 mencionan que el equipo de trabajo no es accesible (46.34 por ciento), pero siete no emitieron una respuesta (equivale al 8.86 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante: *¿El equipo directivo ha contribuido al mantenimiento de un buen clima laboral en el plantel?*, las respuestas emitidas fueron las siguientes: 12 administrativos de los 41 encuestados respondieron que sí (29.26 por ciento), 15 comentan que no (36.58 por ciento) y sólo cuatro de ellos no emitieron su opinión (34.14 por ciento).

La pregunta cuatro cuestiona sobre *¿Los proyectos y acciones que dirige y coordina el equipo directivo en el área que labora corresponden a los objetivos y propósitos a mediano y largo plazo?*, de los 41 administrativos encuestados, 14 respondieron afirmativamente (34.14 por ciento), 20 contestaron los proyectos no corresponden a los objetivos (48.78 por ciento), y siete no respondieron (8.86 por ciento). En la siguiente incógnita: *¿Se encuentra completamente involucrado en los procesos de mejora de la calidad del servicio educativo que presta el plantel?*, las respuestas fueron: 19 dicen que sí (46.34 por ciento), 14 mencionan que no están involucrados en los procesos de calidad (34.14 por ciento de los administrativos), ocho no emitieron una respuesta (19.51 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante: *¿El equipo directivo lo ha apoyado a participar en el programa de formación, actualización y capacitación?*, las réplicas emitidas fueron las siguientes: 11 respondieron que sí, (26.82 por ciento), 20 comentan que no lo están (48.78 por ciento) y 10 de ellos no emitieron su opinión (24.39 por ciento).

La interrogante siete plantea: *¿El equipo directivo ha establecido acciones que fomenten los procesos de mejora continua?* de los 41 administrativos encuestados, 10 respondieron afirmativamente (24.39 por ciento), 23 contestaron no estar satisfechos (56.09 por ciento) y sólo ocho no respondieron (19.51 por ciento). En la siguiente interrogante sobre: *¿El equipo directivo demuestra capacidad para mejorar la buena imagen del plantel?* las respuestas fueron: 10 dicen que sí (24.39 por ciento), 18 mencionan que el equipo directivo no demuestra capacidad (43.90 por ciento) y 13 no emitieron una respuesta (31.70 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante: *¿El equipo directivo le inspira confianza y credibilidad a las acciones y proyectos que coordina?*, los resultados obtenidos fueron los siguientes: siete encuestados respondieron que sí (8.86 por ciento), 19 comentan que no (46.34 por ciento) y 15 de ellos no emitieron su opinión (36.58 por ciento). La pregunta 10 cuestiona: *¿El equipo directivo demuestra capacidad para mejorar la buena imagen del plantel?* de los 41 administrativos encuestados, 13 respondieron que sí (31.70 por ciento), 19 contestaron que el equipo directivo no demuestra capacidad (46.34 por ciento) y sólo nueve no respondieron (21.95 por ciento). Finalmente, en la última pregunta, referente a si *¿El equipo directivo reconoce su esfuerzo, estimula su trabajo y el de los equipos de trabajo?*, las respuestas fueron las siguientes: 7 administrativos encuestados respondieron que sí (8.86 por ciento), 27 comentan que no (65.85 por ciento). Sin embargo, ese mismo porcentaje de ellos no emitieron su opinión.

3.2.4 Satisfacción de la sociedad

Tabla IV. Opinión de la comunidad de Tenango de Doria

Preguntas	Respuestas		
	Si	No	No cont esto
¿Está satisfecho con el comportamiento que muestra el personal y los alumnos del plantel fuera de él?	13	12	5
¿Considera que las actividades culturales organizadas por el plantel contribuyen a mejorar el entorno social de la comunidad?	22	2	6
¿Sabe usted si el plantel facilita, a la comunidad la utilización de sus instalaciones para actividades sociales?	10	7	13
¿Se siente satisfecho con la participación del plantel en los asuntos de interés para la comunidad, ya que se interesa por ellos y elabora propuestas?	11	9	10
¿Considera que los programas en los que interviene el plantel tienen repercusión en la comunidad?	15	8	7
¿El plantel ayuda en acciones de asistencia social o colaboración social?	10	6	14
¿Las ocasiones que ha asistido al plantel a tratar algún asunto o poner alguna queja se le ha atendido de forma correcta y se le informa del resultado del seguimiento del mismo?	10	11	9
¿Considera usted que los alumnos al pertenecer al plantel, les otorga un prestigio social?	15	9	6
¿En general considera que el plantel tiene una buena imagen en la localidad?	14	8	8

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior concentra los datos relativos a la opinión de los integrantes de la comunidad de Tenango de Doria sobre el COBAEH, su estructuración comprende nueve preguntas que se analizarán a continuación. La pregunta uno cuestiona sobre la *satisfacción con el comportamiento que muestra el personal y los alumnos del plantel fuera de él*; de las 30 personas encuestadas, 13 respondieron afirmativamente (43.33 por ciento), pero 12 contestaron no estar satisfechos (40 por ciento) y 5 no respondieron (16.66 por ciento). En la siguiente interrogante *¿Considera que las actividades culturales organizadas por el plantel contribuyen a mejorar el entorno social de la comunidad?* las respuestas fueron: 22 dicen que sí (73.33 por ciento), dos mencionan que no (6.66 por ciento)

y seis no emitieron una respuesta (20 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante, referente a si *¿sabe que el plantel facilita, a la comunidad la utilización de sus instalaciones para actividades sociales?*, los argumentos emitidos fueron las siguientes: 10 personas de las 30 encuestadas respondieron que sí (33.33 por ciento), siete comentan que no (23.33 por ciento) y 13 de ellos no emitieron su opinión (43.33 por ciento).

La pregunta cuatro cuestiona sobre *si se sienten satisfechos con la participación del plantel en los asuntos de interés para la comunidad, ya que se interesa por ellos y elabora propuestas*; 11 respondieron que sí (36.66 por ciento), nueve contestaron que no (30 por ciento) y sólo 10 no respondieron (33.33 por ciento). En la siguiente cuestión *¿considera que los programas en los que interviene el plantel tienen repercusión en la comunidad?* las respuestas fueron: 15 dicen que sí (50 por ciento), ocho mencionan que no (26.66 por ciento de los padres de familia) y siete no emitieron una respuesta (23.33 por ciento). Pasando a la siguiente interrogante, referente a *¿El plantel ayuda en acciones de asistencia social o colaboración social?* Los resultados obtenidos fueron: 10 respondieron que sí (33.33 por ciento), seis comentan que no lo están con el 20 por ciento y 14 de ellos no emitieron su opinión (46.66 por ciento).

La interrogante siete cuestiona *¿Las ocasiones que ha asistido al plantel a tratar algún asunto o poner alguna queja se le ha atendido de forma correcta y se le informa del resultado del seguimiento del mismo?*, de las 30 personas encuestadas, 10 respondieron afirmativamente (33.33 por ciento), 11 contestaron que no han recibido respuesta al tratar algún asunto y sobre el seguimiento del

mismo (36.66 por ciento), y sólo nueve no respondieron (30 por ciento). En la siguiente interrogante sobre si *¿considera que los alumnos al pertenecer al plantel, les otorga un prestigio social?*, las respuestas fueron: 15 dicen que sí (50 por ciento), nueve mencionan que no (30 por ciento) y seis no emitieron una respuesta (20 por ciento). Finalmente la última pregunta: *¿En general considera que el plantel tiene una buena imagen en la localidad?*, las opiniones emitidas fueron las siguientes: 14 encuestados respondieron que sí (46.66 por ciento), ocho comentan que no (26.66 por ciento) y ese mismo porcentaje no emitió su opinión.

A los resultados de los cuestionarios aplicados a los involucrados en la práctica educativa no se les aplicaron los elementos básicos de estadística, como lo es: la media aritmética, moda, mediana, entre otros, debido a que el trabajo de investigación se presenta como un primer diagnóstico de la situación actual del organismo en cuestión, así como la necesidad de replantear las respuestas a los cuestionarios por la forma en que los involucrados emitían sus opiniones en un primer cuestionario que carecía de información y por lo polarizado de las respuestas vertidas.

CONCLUSIONES

El Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, al ser en la actualidad una de las principales ofertas educativas del nivel medio superior en el Estado, debe de prestar un servicio de calidad a los jóvenes hidalguenses de los 43 municipios en donde se encuentran instalados los 60 centros educativos adscritos al organismo; para ello tiene que contar con el personal docente, administrativo y directivo capacitado para el desarrollo de las funciones de la administración pública escolar.

Sin embargo en sus casi ya XVIII años de creación, el organismo se ha enfrentado a una problemática: en seis periodos escolares (1999-2000, 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004 y 2004-2005) ha tenido un ligero aumento en sus indicadores del aprovechamiento escolar matrícula, deserción, eficiencia terminal y rendimiento escolar en los alumnos y para ello se han establecido proyectos sustantivos que permitan a estos mejorar su nivel académico, como es: las becas de transporte y alimenticias, los programas de regularización académica, atención compensatoria, capacitación docente y administrativa, entre otros, sin embargo la problemática sigue latente por lo que se aplicaron cuatro cuestionarios alumnos, padres de familia, personal administrativo del plantel y a la comunidad para determinar si los integrantes del plantel Tenango de Doria no llevan a cabo el proceso y los principios de la administración escolar pública.

Cabe hacer mención que el asistir de forma continua al plantel para recabar la información y conocer la situación que lo aqueja, permitieron observar que la administración del plantel, tiene en gran medida impacto en los alumnos, pero de igual manera los factores sociales acrecientan la problemática, como lo es la emigración al extranjero, las precarias condiciones económicas, así como la indiferencia de sus habitantes por mejorar su situación social.

Por lo cual de los cuestionarios aplicados se concluye:

a) Opinión de los alumnos del COBAEH, plantel Tenango de Doria.¹⁰

En su mayoría, la respuesta promedio de los alumnos encuestados en las nueve preguntas aseveraron estar conformes con pertenecer al plantel, conocen a las personas que tienen que dirigirse para resolver sus peticiones. Sin embargo, no se encuentran satisfechos con la atención que reciben, los niveles de comunicación son deficientes, lo cual origina que desconozcan las actividades a desarrollarse y por lo tanto no se les da una pronta respuesta a sus quejas o peticiones. Lo anterior se deriva de no contar con una buena organización que permita a los alumnos conocer la estructura orgánica del centro educativo, así como desconocer las funciones que deberá de realizar cada uno de los administrativos, por lo cual el servicio que se brinda no es de calidad y los bachilleres no están satisfechos con la atención que se les brinda.

¹⁰ Ver pág. 58, 59 y 60 del presente trabajo.

b) Opinión de los padres de familia¹¹.

El promedio de las contestaciones emitidas por los padres de familia en las 13 interrogantes señalan que consideran que la permanencia de su hijo en el plantel mejorará su nivel de vida y conocen los programas educativos. Por otra parte no se encuentran satisfechos la formación que proporciona el plantel, la comunicación con los directivos y ellos resulta deficiente; no están conformes con la disciplina existente, la atención brindada a sus hijos, la enseñanza y el nivel educativo, con las instalaciones y los resultados académicos, entre otros. Sin embargo, consideran que el emigrar al extranjero es un factor que disminuye el rendimiento de sus hijos, debido al anhelo de irse a trabajar con algún familiar en los EUA, aunado a ello la falta de oportunidades acrecienta esta situación.

c) Opinión del personal administrativo del COBAEH plantel Tenango de Doria.¹²

Los comentarios vertidos del personal administrativo apuntan a no sentirse gratos en el ambiente laboral como: el pertenecer al plantel, el ser tomados en cuenta cuando emiten comentarios que mejoren el servicio, los proyectos no corresponden a los objetivos planteados, no cuentan con cursos de actualización, no existe buena comunicación entre ellos y el personal directivo, entre otros. En general las opiniones vertidas por parte de los administrativos es de descontento, lo anterior evidencia que la forma de administrar los recursos humanos, financieros y materiales por parte del personal que se encuentra a cargo del

¹¹ Ver pág. 61, 62 y 63 del presente trabajo.

¹² Ver pág. 64, 65 y 66 del presente trabajo.

plantel sufre demasiadas deficiencias en su operación y todo parte de una mala administración y de no desarrollar un proceso administrativo eficiente.

d) Opinión de algunos habitantes del municipio Tenango de Doria.¹³

En su mayoría, la respuesta promedio de los habitantes del municipio encuestados en las nueve interrogantes coinciden en estar satisfechos con: el comportamiento del personal y el alumnado fuera del plantel, las actividades culturales, la participación del plantel en los asuntos de interés para la comunidad, en los programas educativos, el prestigio social que da la institución y la buena imagen del plantel en la comunidad. Sin embargo, la comunidad discrepa en las instalaciones del plantel no se emplean para eventos de la localidad, no se brinda asistencia social por parte de la escuela y el no seguimiento a sus quejas o asuntos.

Los resultados de los cuestionarios realizados a los involucrados en la práctica educativa, permiten afirmar que la administración del COBAEH en el municipio de Tenango de Doria, no se rige por un proceso administrativo eficiente.

Es decir, como resultado de no contar con una planeación en la que se involucre a todos los administrativos que laboran en las áreas que conforman el plantel, origina que los niveles de comunicación y los objetivos no sean del conocimiento de estos y el carecer de una buena organización, que en el caso del plantel se origina por la falta de instrumentos esenciales para delimitar el ámbito de operación de los trabajadores, así como la falta de recursos económicos, dan como resultado, no dar cause a los planes y programas elaborados a inicios de

¹³ Ver pág. 67, 68 y 69 del presente trabajo.

año, originando un ambiente de incertidumbre y descontento, estas causas afectan el desempeño de el Director, porque en el recae directamente la responsabilidad de toda la administración, aunado a ello carecen de un mecanismo de control que evidencie la situación que prevalece en el plantel.

Todas estas causales se comprueban con la aplicación de los cuestionarios, ya que el promedio de las respuestas de los involucrados, se vinculan hacía los mismos aspectos: carencia de recursos, falta de mantenimiento y equipamiento, deficientes niveles de comunicación, falta de atención a las demandas, quejas y peticiones y la no incorporación en el desarrollo de los planes y programas.

Motivo por el cual, el presente trabajo de investigación, se elaboró con la firme intención de presentar un primer diagnóstico a los Directivos del organismo, con el propósito de dar a conocer la problemática que aqueja al plantel y con ello proponer la creación de un proyecto de Evaluación Institucional, que monitoree el desarrollo de las actividades administrativas de los centros educativos.

De las conclusiones anteriores se deduce lo siguiente:

- I. Las deficiencias en la administración del plantel, aunado a la precaria condición económica de los bachilleres, evidencian el impacto en el aprovechamiento académico de estos, pues como ya se mencionó en las páginas anteriores, no se desarrolla un proceso administrativo eficiente.

- II. La falta de compromiso y de interés por parte del personal administrativo y directivos para contrarrestar la problemática es nula, adoptan una actitud conformista ante esta situación, deslindando la responsabilidad hacía otros niveles y no se ocupan por implementar ningún plan de mejora que permita corregir la situación actual del plantel.
- III. El descontento de los alumnos y la falta de oportunidades influyen demasiado en ellos para que opten por no terminar una educación de nivel medio superior o abandonen los estudios para emigrar a los EUA e incorporarse al ámbito laboral con sus familiares o amigos residentes en el extranjero.
- IV. El desinterés de los padres de familia por no involucrarse en proyectos del plantel, el no recomendar la institución entre sus familiares y conocidos, así como la indiferencia de la localidad, son factores sociales que influyen directamente en el aprovechamiento escolar.

Por lo tanto, la hipótesis aquí sustentada y conforme a la realidad del COBAEH en el plantel Tenango de Doria nos comprueba que la deficiente administración escolar pública y los factores sociales como la indiferencia de la localidad, la emigración de los estudiantes, la apatía de los padres de familia por no involucrarse en los programas de la escuela, influyen en el bajo aprovechamiento escolar, esto sustentado por el punto de vista de los alumnos, los padres de familia, el personal administrativo y los miembros de la comunidad del municipio de Tenango de Doria.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón Romero, Fernanda (2006). **La administración educativa: Implicaciones y críticas en torno a su definición**. Consultado el día 19/09/2006 en <<http://www.sec-sonora.gob.mx/ve/10.html>>.
- Bateman, Thomas S y Snell, Scott A Irwin (2001). **Administración, una ventaja competitiva**. Editorial McGraw-Hill, cuarta edición, México, DF.
- Feroso, Estéban Paciano (2001). **Teoría de le educación**. Editorial Trillas. México DF.
- Fernández Arena, José Antonio (1977). **El Proceso administrativo**. Editorial Diana, S.A. de CV., México.
- Gaméz Jiménez, Luís (1979) **La administración escolar**. Editorial Galpe, México.
- González García, Marcos (2002). **Administración escolar, La administración enfocada a las instituciones educativas**. Ediciones CASTILLO, S.A. de CV., Monterrey Nuevo León, México.
- Gronlund E. Norman (1973). **Medición y evaluación de la enseñanza**. Editorial Pax México.
- Koontz, Harold y Weihrich Hinz (1998). **Administración, una perspectiva global**. Editorial McGraw-Hill, INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ,11ª edición. México, DF.
- Mayorga, Enrique (1998). **Antecedentes Históricos de los planteles del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo**. Pachuca de Soto Hidalgo
- Reyes Ponce Agustín (1999). **Administración de empresas: teoría y práctica**. Editorial Limusa México, DF.

- Rives Sánchez, Roberto (2002). **La Constitución Mexicana hacia el siglo XXI**. Plaza y Janés. Editores S.A. de CV. México, DF.
- Sánchez Guzmán (1981). **Introducción al estudio de la administración**. Editorial Limusa, México.
- Departamento de Informática y Estadística del Colegio de Bachilleres 1999-2005
- Evaluación del Programa Institucional de Desarrollo (PID) del Colegio de Bachilleres, 1999-2005.
- Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática, Formato 911, 2005.