



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMAS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**Gestión Directiva de Jefes de Albergues  
Escolares Indígenas del Centro Coordinador  
de Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan,  
Hidalgo. (2016-2017)**

**TESIS**

**Que para obtener el Grado de Maestro en Administración en  
Gestión y Desarrollo de la Educación**

**PRESENTA**

**NORMA PATRICIA GARDUÑO PAREDES**

**DIRECTOR:**

**DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA**

**Ciudad de México, octubre 2017.**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:30 horas del día 24 del mes de AGOSTO del 2017 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

'GESTIÓN DIRECTIVA DE JEFES DE ALBERGUES ESCOLARES INDÍGENAS DEL CENTRO COORDINADOR DE DESARROLLO INDÍGENA DE IXMIQUILPAN, HIDALGO. (2016 - 2017)'

Presentada por el alumno:

GARDUÑO PAREDES NORMA PATRICIA
APELIDO PATERNO APELIDO MATERNO NOMBRE(S)

B 1 5 1 0 9 6

aspirante de: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron APROBAR LA TESIS, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

DR. ELIA OLEA DESERTI

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

DR. AMELIA REBECA DE LOS SANTOS QUINTANILLA

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DR. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

*CARTA CESIÓN DE DERECHOS*

En la Ciudad de México, D.F. el día 23 del mes de octubre del año 2017, el (la) que suscribe **Norma Patricia Garduño Paredes** alumno(a) del Programa de **Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación** con número de registro **B151096**, adscrita a la **Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás**, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **Dr. José Roberto Ramos Mendoza** y cede los derechos del trabajo titulado **Gestión Directiva de Jefes de Albergues Escolares Indígenas del Centro Coordinador de Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo. (2016-2017)**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica [pat14\\_gar\\_par@hotmail.com](mailto:pat14_gar_par@hotmail.com), [drjrrm@hotmail.com](mailto:drjrrm@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Norma Patricia Garduño Paredes  
Nombre y firma del alumno(a)

## **AGRADECIMIENTOS.**

Ante todo agradezco a Dios por la oportunidad de seguir transitando en este espacio acompañada de personas valiosas e interesantes que en el día a día me enseñan a seguir los sueños.

Al Doctor José Roberto Ramos Mendoza por ser un excelente ser humano que me permitió compartir experiencias que me enriquecen como profesional y persona. Agradezco su orientación, consejos y amistad que me hacen sentir parte valiosa de su espacio profesional.

A los doctores que intervinieron de manera particular en este trabajo, así como a mis maestros y compañeros de la maestría, cada uno de ellos contribuyó a que este periodo de mi vida resultara interesante y familiar.

Agradezco a Maya, mi princesa de incansable energía, entusiasmo y alegría que siempre me contagia, así como su apoyo en momentos de debilidad y cansancio donde siempre tuvo palabras reconfortantes y de aliento, haciéndome sentir con el ánimo de responder más allá de sus expectativas.

A Hannah, mi princesa serena, pensativa y constructora, que me alienta día a día a sentirme contenta por mis logros, solidaria en la búsqueda de opciones que me ayuden a crecer como persona y profesional pensando siempre en convertirme en un pequeño ejemplo en su vida.

A mi esposo German, por su incondicional apoyo para el logro de una meta, que sin su participación no hubiera sido posible. Gracias por tu compañía y las hijas que en nuestra familia se están formando.

A mis padres, por su ejemplo de vida y la gran familia que han integrado.

## **INDICE.**

<b>CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Descripción del Problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Objetivo General .....</b>	<b>27</b>
<b>1.3 Objetivos Específicos.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4 Preguntas de investigación .....</b>	<b>28</b>
<b>1.5 Justificación.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 2. FUNDAMENTO NORMATIVO DEL ALBERGUE ESCOLAR INDÍGENA A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INDÍGENA.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Ley General de Educación .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3 Programa Sectorial de Educación 2013 - 2018 .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 Dirección General de Educación Indígena .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 Dirección General de Educación Indígena y Comisión Nacional para los Derechos de los Pueblos Indígenas.....</b>	<b>44</b>
<b>2.6 Educación .....</b>	<b>47</b>
<b>2.7 Ocupación Educativa.....</b>	<b>52</b>
<b>2.8 Albergue Escolar Indígena.....</b>	<b>53</b>
<b>2.9 Jefe de Albergue.....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA .....</b>	<b>61</b>

3.1 Gestión educativa.....	61
3.2 Concepto de Gestión .....	61
3.3 Concepto Emergente de Gestión Educativa Estratégica.....	63
3.4 Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) .....	65
3.4.1 Dimensión pedagógico-curricular .....	68
3.4.2 Dimensión organizativa .....	68
3.4.3 Dimensión administrativa .....	69
3.4.4 Dimensión de participación social .....	69
3.5 Gestión directiva.....	71
3.6 Liderazgo .....	73
3.6.1 Liderazgo directivo .....	74
3.6.2 Liderazgo transformacional.....	74
3.6.3 Liderazgo participativo .....	74
3.6.4 Liderazgo efectivo.....	75
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>78</b>
4.1 Tipo de investigación. ....	78
4.2 Nivel de investigación .....	78
4.3 Diseño de investigación .....	79
4.4 Población y muestra .....	79
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	80
<b>CAPITULO 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>104</b>
5.1 Perfil del jefe de albergue.....	107
5.2 La Gestión Directiva.....	113
5.2.1 Dimensión pedagógica .....	115
5.2.2 Dimensión organizativa .....	120
5.2.3 Dimensión Administrativa.....	145
5.2.4 Dimensión de participación social .....	151

<b>5.3 Ocupación educativa</b> .....	154
<b>5.3.1 Fortalecimiento de la identidad</b> .....	156
<b>5.3.2 Enriquecimiento de prácticas socioculturales a través del lenguaje, comunicación y expresión estética</b> .....	157
<b>5.3.3 Fortalecimiento del pensamiento matemático</b> .....	157
<b>5.3.4 Enriquecimiento de la interacción con el mundo</b> .....	161
<b>5.3.5 Reforzamiento de las prácticas de salud</b> .....	161
<b>5.4 Liderazgo</b> .....	162
<b>CONCLUSIONES.</b> .....	175
<b>PROPUESTAS</b> .....	179
<b>RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS.</b> .....	180
<b>REFERENCIAS</b> .....	182
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA PARA JEFE DE ALBERGUE ESCOLAR INDÍGENA</b> .....	187
<b>ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA JEFE DE ALBERGUE ESCOLAR INDÍGENA</b> .....	198

## GLOSARIO.

<b>Albergue Escolar Indígena.</b>	Centro que físicamente puede estar junto a la escuela o separado de ella y establece condiciones para la ocupación educativa, la alimentación, el hospedaje y el cuidado personal a niños, niñas y adolescentes indígenas ubicados generalmente en comunidades indígenas vulnerables.
<b>Centro de Integración Social</b>	Centro que integra atención educativa, alimentación y hospedaje en comunidades indígenas vulnerables.
<b>Comedor indígena</b>	Centro que ofrece a estudiantes indígenas de educación básica servicio de alimentación, cuidado y atención a la salud sin proporcionar la estancia semanal en comunidades indígenas vulnerables.
<b>Cosmovisión indígena</b>	Conjunto de saberes y prácticas que los pueblos y comunidades indígenas han construido históricamente en su relación con el entorno natural-sociocultural.
<b>Ecónoma.</b>	Es la persona responsable de preparar y proporcionar la alimentación para los albergados; organizar y vigilar el hospedaje, la higiene personal y de los espacios, así como de la atención a niñas, niños y jóvenes que participan en el Albergue Escolar Indígena.
<b>Ocupación Educativa</b>	Se concibe como una intervención sistemática y flexible que realizan las figuras implicadas en el Albergue Escolar Indígena, para desarrollar procesos educativos tendientes a fortalecer la identidad cultural, personal, social y de género y la mejora del logro de aprendizajes, que promueven la formación estrechamente vinculada a la cultura que poseen los individuos en interacción con su entorno.



## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.Distribución de Albergues en México .....	20
Tabla 2.Albergues Escolares Indígenas en el estado de Hidalgo. ....	22
Tabla 3.Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Ixmiquilpan.....	25
Tabla 4.Operacionalización de variables.....	83
Tabla 5.Procedencia de becarios en el albergue .....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1.Esquema de relación de la Gestión Directiva en los Albergues Escolares Indígenas del CCDI Ixmiquilpan, Hgo. ....	106
Figura 2.Perfil del Jefe Escolar Indígena.....	108
Figura 3.Dimensiones de la gestión educativa .....	114
Figura 4.Relación plan de trabajo con ocupación educativa .....	126
Figura 5. Conocimiento del Jefe de albergue de líneas de acción .....	132
Figura 6.La Ocupación educativa en el albergue. ....	140
Figura 7.Ocupación educativa y actividades. ....	144
Figura 8.Ocupación educativa y gestión con instituciones .....	147
Figura 9.Generación de recursos como gestión.....	150
Figura 10.Albergue Escolar y formación para la vida .....	155
Figura 11.Vinculación de la Gestión Directiva y la ocupación educativa .....	160
Figura 12.Habilidades de liderazgo .....	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1.Nivel de estudios.....	109
Gráfico 2.Profesión.....	110
Gráfico 3.Formación Continua.....	110
Gráfico 4.Hablantes de lengua Hñahñú .....	111
Gráfico 5.Antigüedad.....	112
Gráfico 6.Ingreso de becarios en el albergue.....	116
Gráfico 7.Atención por nivel educativo .....	116
Gráfico 8.Personal.....	122
Gráfico 9.Comunicación con colaboradores.....	123
Gráfico 10.Comunicación con los padres de familia.....	124
Gráfico 11.Comunicación con becarios.....	124
Gráfico 12.Relaciones de cooperación con el personal .....	128
Gráfico 13.Cooperación de padres de familia .....	128
Gráfico 14.Cooperación de la comunidad .....	129
Gráfico 15.Cooperación de Autoridades locales .....	129
Gráfico 16.Libertad de decisión de colaboradores .....	130
Gráfico 17.Nivel de unidad entre colaboradores .....	131
Gráfico 18.Conocimiento de las líneas de acción.....	133
Gráfico 19.Comunicación con la DGEI.....	134
Gráfico 20.Desempeño del Jefe del Albergue .....	134
Gráfico 21.Desempeño de colaboradores.....	135
Gráfico 22.Calidad de las actividades en el AEI.....	136
Gráfico 23.Participación de colaboradores.....	137
Gráfico 24.Participación de padres de familia .....	138
Gráfico 25.Participación de la comunidad .....	139
Gráfico 26.Participación de los becarios .....	142
Gráfico 27.Gestión con las instituciones .....	146
Gráfico 28.Relación con escuelas.....	149

Gráfico 29. Integración de padres de familia .....	152
Gráfico 30. Convivencia con padres de familia .....	153
Gráfico 31. Participación de la comunidad .....	153
Gráfico 32. Participación en proyectos .....	158
Gráfico 33. Nivel de liderazgo .....	165
Gráfico 34. Autoconocimiento .....	165
Gráfico 35. Capacidad social .....	166
Gráfico 36. Conciencia organizativa .....	167
Gráfico 37. Empatía .....	167
Gráfico 38. Autocontrol emocional .....	168
Gráfico 39. Adaptabilidad .....	168
Gráfico 40. Actitud positiva .....	169
Gráfico 41. Influencia en otros .....	170
Gráfico 42. Convencimiento .....	170
Gráfico 43. Credibilidad .....	171
Gráfico 44. Entusiasmo .....	171
Gráfico 45. Trato personal .....	172
Gráfico 46. Manejo de conflictos .....	173
Gráfico 47. Concreción de lo planeado .....	173

## SIGLAS.

<b>AEI</b>	Albergue Escolar Indígena.
<b>CCDI</b>	Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena.
<b>CDI</b>	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
<b>CIS</b>	Centro de Integración Social.
<b>CNN</b>	Cable News Network (Cadena de Noticias por Cable).
<b>CONAFE</b>	Consejo Nacional de Fomento Educativo de México.
<b>CONAPRED</b>	Consejo Nacional para Prevenir La Discriminación.
<b>DGEI</b>	Dirección General de Educación Indígena.
<b>DIF</b>	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.
<b>FIDA</b>	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (en inglés IFAD, <i>International Fund for Agricultural Development</i> ).
<b>INALI</b>	Instituto Nacional de Lenguas Indígenas.
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
<b>INI</b>	Instituto Nacional de Investigación.
<b>JAEI</b>	Jefe de Albergue Escolar Indígena.
<b>MGEE</b>	Modelo de Gestión Educativa Estratégica.
<b>OEA</b>	Organización de los Estados Americanos.
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo.
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas.
<b>PAEI</b>	Programa de Albergues Escolares Indígenas, actualmente Programa de Atención a la Educación Indígena.
<b>SEDI</b>	Sistema Estadístico de Información con información de Estadística 911 SPEC, SEP.
<b>SEGOB</b>	Secretaría de Gobernación de México.
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública.
<b>TIC</b>	Tecnología de la Información y la Comunicación.

- UNESCO** *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*  
(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la  
Ciencia y la Cultura).
- UNICEF** El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (*United Nations  
International Children's Emergency Fund*).
- UPN** Universidad Pedagógica Nacional.

## **RESUMEN.**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión directiva de los Jefes de Albergues Escolares Indígenas del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Ixmiquilpan, Hgo. México. Los Jefes de Albergue ejercen la función de director por tanto se promueve la gestión directiva como forma de organización del albergue, siendo que ésta deviene del Modelo de Gestión Educativa Estratégica de la Secretaría de Educación Pública (SEP), como propuesta de mejora en la calidad educativa; armonizando las dimensiones: pedagógico curricular, organizativa, administrativa y de participación social, para alcanzar el objetivo del Albergue: el ingreso, la permanencia y conclusión de la educación básica de niños, niñas y adolescentes indígenas realizando actividades de ocupación educativa, además de brindar servicio de hospedaje y alimentación. El tipo de investigación fue cualitativa, descriptiva y transversal, aplicándose cuestionario con técnica de encuesta y entrevista dirigida a 27 Jefes de Albergues, considerando como variables la gestión directiva, la ocupación educativa, liderazgo y perfil del Jefe. La información fue tratada con base en el software Atlas ti V. 7. Los principales hallazgos son la falta de formación en gestión por parte de los jefes, desconocimiento del modelo de gestión y del concepto de ocupación educativa propuesto por la Dirección General de Educación Indígena y un ejercicio del liderazgo escaso.

**Palabras Clave:** Gestión Directiva, Albergue Escolar Indígena, Liderazgo, Formación, Ocupación educativa, Calidad Educativa

## **ABSTRACT.**

The present research had as objective analyzing the directive management of the Heads of Shelters of Indigenous Schools of the Coordinating Center for the Indigenous Development Ixmiquilpan, Hgo. Mexico. The heads of shelter make the role of director therefore promotes the directive management as a form of organization of the shelter, since it becomes the Model of Strategic Educational Management of the Ministry of Public Education (SEP), as a proposal to improve in Educational quality; Harmonizing all dimensions: the pedagogical, curricular, organizational, administrative and social participation to reach the goal of the Shelter: the admission, permanence and finish of basic education of indigenous children, adolescents carrying out educational occupation activities, in addition to providing service accomodation and food. The type of research was qualitative, descriptive and transversal, applying questionnaire with survey technique and interview directed to 27 heads of hostels, considering as variables management, educational occupation, leadership and profile of the Chief. The main findings are the lack of management training by the chiefs, lack of knowledge about the management model and the concept of educational occupation proposed by the General Direction of Indigenous Education And a lean excercise of leadership.

**Key Words:** Management, Indigenous School Shelter, Leadership, Training, Educational Occupation, Educational Quality



## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la gestión directiva de jefes de Albergues Escolares Indígenas, del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Ixmiquilpan, en el estado de Hidalgo, México, para hacer visible una de las situaciones donde la gestión directiva puede contribuir para la mejora educativa de población indígena en edad escolar.

La investigación explica al Albergue Escolar como un espacio de atención a la población indígena que cursa la educación básica — como parte del compromiso del estado por ofrecer educación a poblaciones vulnerables como son los pueblos indígenas — siendo el jefe de Albergue, quien asume la posición de director y ejerce la gestión directiva.

¿Qué hace trascendente y especial a un albergue Escolar Indígena? Éste no es un centro escolar, no hay alumnos, docentes o administrativos, no se siguen programas educativos ni evaluaciones; un albergue es un espacio cercano a las escuelas, donde se brinda atención de hospedaje, alimentación y apoyo académico de lunes a viernes a niños, niñas y adolescentes que viven alejados de los centros escolares y que reciben una beca de estancia reduciendo condiciones de vulnerabilidad y discriminación que pueden aumentar el riesgo de no completar su educación básica.

Al no ser un centro educativo lo coloca en una situación especial de atención y es el jefe de albergue quien asume la responsabilidad de cumplir con el objetivo de lograr el ingreso, la permanencia y la conclusión de la educación básica de niños, niñas y adolescentes indígenas, realizando actividades de ocupación educativa, así como servicio de hospedaje y alimentación.

Ocupación educativa, concepto acuñado por la Dirección General de Educación Indígena, implica una participación activa como individuo en sociedad, consciente de la relación entre lo que se aprende, lo que sé es, lo que se puede hacer y cómo impacta de manera personal y al entorno social, condición presente en la cosmovisión de los pueblos originarios.

Como espacio de atención educativa el jefe asume el compromiso de integrar y armonizar las diversas dimensiones de la gestión educativa, como son la pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social, que devienen de un modelo de gestión que favorece el logro de objetivos encaminados a una mejora en la calidad educativa y puede desarrollarse en el albergue.

Para llevar a cabo lo anterior, éste requiere habilidades y capacidades que debe usar, promover y fortalecer, tanto en sí mismo como en sus colaboradores, es decir, un ejercicio de liderazgo.

El planteamiento anterior expone la diversidad de aristas que en esta investigación se revisaron con el objetivo de analizar la gestión directiva que realizan 27 jefes de albergue del CCDI Ixmiquilpan, por ejemplo, que características profesionales tienen, como desarrollan la gestión en el desempeño de sus funciones, reconocer el liderazgo que ejercen, considerando o no la ocupación educativa.

Para este reconocimiento en el capítulo uno se expone sucintamente, los antecedentes y la descripción de acciones que generan el surgimiento de los alberges escolares como parte del compromiso por ofrecer educación a poblaciones vulnerables como son los pueblos indígenas, como obligación nacional e internacional.

Se expone los objetivos que orientan la investigación, así como la justificación del por qué el interés de desarrollar la investigación.

En el capítulo dos se presenta la normatividad bajo la cual se sustenta el servicio otorgado en los albergues, como son la Ley General de Educación, Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Programa Sectorial de Educación, la Dirección General de Educación Indígena y la Comisión Nacional de los Pueblos Indígenas, como instancias responsables de los albergues, así como el marco de la cosmovisión de los pueblos indígenas respecto a la formación de los integrantes de sus comunidades, por lo que se expone desde dónde se mira la educación.

Se explica el concepto de ocupación educativa, qué es un Albergue Escolar Indígena y el responsable de su gestión directiva, el jefe de albergue.

En el capítulo tres, se plasma la concepción y autores que sustenta la gestión directiva y que dieron base para construir el concepto que orienta esta investigación, como son la gestión educativa, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, las dimensiones que la componen y la gestión directiva. Este capítulo integra el concepto de liderazgo, y autores que fundamentan la concepción que en esta investigación se considera para el ejercicio en la gestión directiva de los jefes de albergues escolares.

El capítulo cuatro contiene el marco metodológico, donde se enuncia el tipo y nivel de investigación realizada así como el diseño, hablando más a profundidad de la población elegida para la investigación, que es uno de los tres Centros Coordinadores de Desarrollo Indígena del estado de Hidalgo, así como las técnicas e instrumentos utilizados como fueron el cuestionario tipo encuesta y entrevista semiestructurada a profundidad, explicando las variables identificadas que intervienen para lograr el objetivo planteado del jefe de albergue.

Por último el capítulo cinco integra al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, haciendo un recuento de los principales hallazgos de la investigación y sustento para las conclusiones y las recomendaciones derivadas de la información obtenida con los jefes de albergue del Centro Coordinador de desarrollo Indígena Ixmiquilpan, Hidalgo.

Por último los apartados de conclusiones recomendaciones, bibliografía y anexos.

# CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Antecedentes.

Se inicia este diálogo con una invitación a contestar la pregunta acerca de cómo se piensan los seres humanos como ciudadanos integrantes de una Nación como México, ¿cuál podría ser la mirada de la población?, ¿cómo se conciben?, tal vez como una nación con grandes recursos naturales, gente amigable, hospitalaria, en constante lucha por crecer, en la construcción de un porvenir, luchadora constante ante diversos retos de la época actual, como la inestabilidad económica, social, política, entre otras grandes dificultades a las que se enfrentan.

En esta mirada de la población, en contadas ocasiones se comprenden a otros mexicanos disímiles, quizás con las mismas inquietudes, con deseos de sobresalir y construir un porvenir seguro para ellos y su familia.

En este sentido el mayor referéndum es sin duda las poblaciones indígenas que, de manera constante a través de la historia, han estado presentes y al mismo tiempo invisible a la mirada de cada uno de los mexicanos y, por ende, a la vista de los organismos responsables de brindar una vida satisfactoria a los integrantes de estos grupos sociales.

No obstante, también se plantean diversas interrogantes tales como: ¿Cómo se piensa a la población indígena? ¿Cómo se conciben a los indígenas? ¿Cómo se construye la mexicanidad?, ¿Cómo nacionales que cuentan con los mismos derechos? y, sobre todo, ¿Se conciben como iguales?

Realmente dista mucho la forma de pensarlos, entre cómo se les ve, se les concibe y se les trata; pero más allá de todo ello, es importante mencionar que son parte de los mexicanos, que son parte de una cultura, pero no se les reconoce como tal. De lo anterior se desprende el interés al tratar de hacer presente a esta población desde otra perspectiva que permita transformar la mirada hacia ellos.

Estos pueblos asentados desde épocas antiguas en el territorio mexicano, conformaban una sociedad, con todo el rigor de la estructura de grandes civilizaciones occidentales, por ejemplo, contaban con un sistema de gobierno, administrativo, social, educativo, que les permitió tener la grandeza que la historia ha evidenciado a través de investigaciones.

Con el devenir de la historia y la sincronía con un nuevo grupo social que se impone a esta población originaria, —a través de la conquista del territorio— se va conformando nuestra Nación, y en este panorama se deja de lado de manera constante a las poblaciones indígenas, a pesar del conocimiento y derecho recuperado por ser parte importante de este territorio.

Esta presencia o posicionamiento, es el resultado de grandes luchas y movimientos internacionales como nacionales, que han permitido poco a poco consolidar a los pueblos indígenas como integrantes de nuestra nación.

Por lo tanto, sujetos con los mismos derechos que reconoce el Estado para lograr una vida satisfactoria. En este proceso es necesario reconocer la distancia entre este objetivo y la realidad que se presenta ante los indígenas, ya que sigue siendo limitado un avance homogéneo al del resto de la población.

Ese acercamiento, que desde el ámbito educativo se realiza con esta investigación, tiene como intención hacer patente una de las tantas problemáticas a las que se enfrentan los pueblos indígenas, como lo es la educación.

Si bien es cierto que, el estado ha generado políticas que permiten el acceso a la educación de niños, niñas y adolescentes indígenas a la educación, también lo es que no rinden el fruto esperado, ni el impacto requerido.

¿Cuáles son los motivos de este limitado logro en las acciones realizadas?, razones varias podemos nombrar, desde niveles de gobierno como pueden ser políticas gubernamentales alejadas del bien común, acuerdos y compromisos internacionales que limitan actuaciones propias de la Nación, intereses particulares que orientan las líneas a seguir, etcétera, hasta las que nos responsabilizan como ciudadanos de manera personal ante las acciones que en el día a día realizamos,

como apatía, deshonestidad, hasta una posible desesperanza.

Pero la mirada que la investigación pretende mostrar, es en relación a la actuación precisamente de una figura, dentro de un espacio pequeño, pero con gran potencial de constituirse en un centro de formación de niños, niñas y adolescentes integrantes de poblaciones indígenas, como lo son los Albergues Escolares Indígenas.

Esta figura, es el jefe del Albergue, quien ejerce funciones directivas en ese espacio y cuyas habilidades de liderazgo como un componente en la gestión directiva son determinantes en el logro de los objetivos planteados para este punto de encuentro entre la comunidad, la escuela, las niñas, niños y adolescentes indígenas.

## **1.2 Descripción del Problema**

En el planeta existe una gran variedad de ambientes que permiten el desarrollo de ecosistemas marinos y terrestres, los cuales presentan factores que determinan la diversidad de organismos que vivirán en ellos, cada uno con características particulares que los hacen diferentes, pero no les resta importancia como elementos valiosos que constituyen la naturaleza.

De igual forma es posible resaltar la gran diversidad de culturas que en nuestro planeta habitan, cada una de ellas conformada por estructuras políticas, sociales, económicas, tradiciones históricas y espirituales, es decir, por formas de ser y estar en el mundo.

Ahora bien, la diversidad de estas culturas reflejada en los pueblos originarios o indígenas no es, y no ha sido, una concepción reconocida con la naturalidad de una diversidad de ecosistemas, claro está, porque en ello se encuentran implicados factores históricos, económicos y políticos que fueron estructurando una realidad de exclusión para los pueblos indígenas.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su página acerca de temas mundiales dice que:

“Las poblaciones indígenas se llaman también «primeros pueblos», pueblos tribales, aborígenes y autóctonos. Hay por lo menos 5.000 grupos indígenas compuestos de

unos 370 millones de personas que viven en más de 70 países de cinco continentes. Excluidos de los procesos de toma de decisiones, muchos han sido marginados, explotados, asimilados por la fuerza y sometidos a represión, tortura y asesinato cuando levantan la voz en defensa de sus derechos” (ONU, s.f.)

En 1948 la Asamblea de las Naciones Unidas adopta la Declaración Universal de los Derechos Humanos, establecida como estándar común a ser alcanzado por todos los pueblos y naciones, la cual señala en su artículo 1° y 2°:

“Artículo 1° Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.

Artículo 2° Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición” (UNESCO, Declaración Universal de los Derechos Humanos , 2008)

No obstante, este documento regulador de los derechos fundamentales de las personas, no considera a los pueblos indígenas, siendo hasta el año de 1982 que se crea el Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre Poblaciones Indígenas, como resultado de las muchas problemáticas y quejas acerca de la privación de los derechos que estos grupos manifestaban.

Como resultado de estos trabajos el 13 de septiembre del 2007 se establece en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas:

“...que los pueblos indígenas son iguales a todos los demás pueblos y reconociendo al mismo tiempo el derecho de todos los pueblos a ser diferentes, a considerarse a sí mismos diferentes y a ser respetados como tales. Afirmando también que todos los pueblos contribuyen a la diversidad y riqueza de las civilizaciones y culturas, que constituyen el patrimonio común de la humanidad” (2008, p. 1)

Vale la pena decir y parafraseando, lo que el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA (2012) indica respecto a estos pueblos, que en 70 países del mundo

residen más de 370 millones de indígenas, asentados en su mayoría en Asia y el Pacífico.

Señala que, únicamente en América Latina existen más de 400 grupos, cada uno de ellos con específicas características geográficas, naturales, económicas, políticas, ideológicas, sociales, culturales y lingüísticas.

Cada uno de estos grupos indígenas, son poseedores de grandes y antiguos patrimonios culturales con una profunda interdependencia entre sus sistemas sociales, económicos, ambientales y espirituales.

Así pues, importantes organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través de sus agencias especializadas, establecen acuerdos que comprometen a los gobiernos de los países integrantes, a realizar acciones en beneficio de las poblaciones indígenas en el mundo.

“En la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, adoptada por la Asamblea General el 13 de septiembre de 2007, se establece un marco universal de las normas mínimas que deben cumplirse para la supervivencia, la dignidad, el bienestar y los derechos de los pueblos indígenas del mundo” (p. 1)

Es decir, se establecen derechos básicos para esta población como son identidad, educación, salud, participación, entre otros, normatividad garantizada para la generalidad de la población desde mucho tiempo atrás.

No obstante lo anterior, se hace necesario llevar a cabo una reunión plenaria de alto nivel, los días 22 y 23 de septiembre del 2014 en la sede de las Naciones Unidas en New York, con el objetivo de compartir puntos de vista, mejorar acciones en beneficio de los pueblos indígenas, participando personajes como la Sra. Rigoberta Menchú, defensora de los derechos de los indígenas y Premio Nobel de la Paz en 1992, el Sr. Simonovic, Asesor del Secretario General para los Derechos Humanos, así como Sra. Aili Keskitalo, Presidenta del Parlamento Sami de Noruega.

En el documento final de la reunión conocida como Conferencia Mundial sobre los



Pueblos Indígenas, en su punto número cuatro establece: “Reafirmamos nuestro solemne compromiso de respetar, promover, impulsar y no menoscabar en modo alguno los derechos de los pueblos indígenas y de defender los principios de la Declaración” (p. 2).

Cabe destacar, que en el decurso de los años, las acciones y acuerdos que se establecen tienen la posibilidad de una reestructuración conforme el desarrollo y el conocimiento que se va generando de los mismos pueblos indígenas, un ejemplo es la revisión del Convenio 107 de la Organización Internacional del Trabajo, el cual regulaba de manera global cuestiones relacionadas con esta población.

De modo que tal convenio fue revisado, reconociendo valores y diversidad, sin la visión integracionista que permeaba a su antecesor, y es el 27 de junio de 1989 cuando se adopta el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Pueblos Indígenas y Tribales en países independientes.

El Convenio 169 en su artículo segundo señala que: “Los gobiernos deberán asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos y a garantizar el respeto de su integridad” (CDI, 2003, p. 6).

Las organizaciones crean relaciones con cada uno de los países en favor de los pueblos indígenas que se encuentren en su territorio, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OECD a través de su División de Competitividad Regional y Gobernanza, apoya a México, realizando un estudio de política rural que pueda favorecer poblaciones vulnerables, expresando en el:

“Otra característica demográfica importante del México rural es la presencia de la población indígena. En 2005, 82% de la población que habla lenguas indígenas (6 millones de personas) vivía en localidades rurales (62% en localidades rurales dispersas y 20% en rurales semiurbanas) y estaba concentrada en 12 estados, particularmente en la región sur sureste (INEGI, 2006). A pesar de la riqueza cultural de esta población, es el grupo que vive en las condiciones más pobres, con los niveles de educación y salud más bajos. De las localidades que concentran el 70%, y más, de la población indígena, 95.4% son clasificadas como localidades de alta o

muy alta marginación” (OECD, 2007).

Ahora bien, los planteamientos que Organismos Internacionales establecen acerca de los pueblos indígenas, permea a otras instancias más cercanas a nuestro entorno, la Organización de Estados Americanos, (OEA), crea en 1990 la Relatoría sobre Derechos de los Pueblos Indígenas, desde la cual expresa su interés por resolver problemáticas de dicha población.

En ese sentido, en el Informe sobre la situación de los derechos humanos en Guatemala del año 1993, manifiesta una especial protección del derecho sobre sus territorios, dado que son una colectividad que basa su desarrollo económico social y cultural en relación con la tierra: “Desde el punto de vista de los derechos humanos en tanto propiedad de una persona, un pequeño plantío de maíz merece el mismo respeto que una cuenta bancaria o una fábrica moderna” (p. 1).

Cierto es que al establecer en la normatividad la presencia e igualdad de los pueblos indígenas, así como la aceptación y el compromiso de los países integrantes, no significó la garantía de un beneficio práctico en su calidad de vida.

No obstante a disposiciones, la población indígena se mantiene en una constante vulnerabilidad, desigualdad económica, política y social, situación permanente en el devenir de la historia.

Hasta aquí lo comentado, permite tener un referente del cómo se observa a las poblaciones indígenas y su atención a nivel internacional, donde México como parte integrante de las diversas organizaciones mundiales, ha contribuido y asumido las responsabilidades de los diferentes acuerdos tomados en relación a los pueblos indígenas.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como documento rector de las acciones del gobierno y población de la Nación indica en su artículo primero:

“En los Estados Unidos Mexicanos todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección,

cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece” (2016, p. 1).

Siendo entonces que el estado mexicano ofrece asegurar los derechos humanos y garantías de los pueblos indígenas a través de las diversas autoridades y sus ámbitos de competencia, como parte una comunidad internacional.

En este tenor, México establece en su artículo 2º constitucional que:

“La Nación tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas que son aquellos que descienden de poblaciones que habitaban en el territorio actual del país al iniciarse la colonización y que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas” (2016, p. 2).

Donde asume la diversidad de los pueblos indígenas además de conceptualizarlos.

Por consiguiente, establece en su el inciso B de este artículo, que:

“La Federación, los Estados y los Municipios, para promover la igualdad de oportunidades de los indígenas y eliminar cualquier práctica discriminatoria, establecerán las instituciones y determinarán las políticas necesarias para garantizar la vigencia de los derechos de los indígenas y el desarrollo integral de sus pueblos y comunidades, las cuales deberán ser diseñadas y operadas conjuntamente con ellos” (p. 3).

Estas acciones se dirigen al desarrollo regional, servicios de salud, mejorar condiciones de las comunidades, extender redes de comunicación, mejorar actividades productivas, desarrollo sustentable, establecer políticas sociales para protección de migrantes y educación, entre otras.

En pocas palabras, el estado mexicano ofrece asegurar los derechos humanos y garantías de los pueblos indígenas a través de las diversas autoridades y sus ámbitos de competencia.

Ahora bien, el México actual despliega a lo largo de su territorio un “abanico” de culturas, llamado así por Lourdes Arizpe al recordar a Nelson Mandela describiendo

a Sudáfrica como una nación arco iris:

“En el arco iris, los colores, y, en este caso, las culturas, no tienen linderos nítidos, sino que se van amalgamando al ir cambiando los matices. De la misma manera, las culturas en el mundo actual ya no tienen linderos fijos -si es que alguna vez los tuvieron-” (Arizpe, 1999, p. 53).

La metáfora permite observar a México como una nación pluricultural, es decir, con varias culturas que generan la gran diversidad y riqueza de nuestro territorio y por supuesto de su población.

Integrando nuestra diversidad se encuentran los pueblos indígenas, cada uno de ellos con sus particularidades en lengua, formas de vestir, costumbres, tradiciones, es decir, una cosmovisión de mundo que los hace únicos.

No obstante, esta diversidad debiera ser un orgullo para todos los mexicanos, porque son parte de la historicidad de una gran nación y raíz de su desarrollo, a partir de la mezcla con otras razas a la conquista de México, que a todas luces generaron una raza potencialmente fuerte en el proceso de transculturación. Sin embargo, aquellos grupos indígenas descendientes originarios, se les continúa viendo como seres inferiores al resto de la población.

Los pueblos indígenas viven, de manera cotidiana, discriminación, racismo, explotación, marginación e inequidad, las cuales generan desigualdad de oportunidades que se manifiestan en nivel de vida marginal, analfabetismo, condiciones de salud, ingreso y empleo menores a las de la mayoría de la población.

En este sentido, Schmelkes (2013) refiere a la marginación de los pueblos indígenas: “[...] el 89.7% de ellos viven por debajo de la línea de pobreza; la gran mayoría habita en municipios de alta o muy alta marginación y con los índices más bajos de desarrollo humano” (p. 7).

Además, de acuerdo con datos difundidos por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED):

“Los hablantes de lenguas indígenas consideran que el problema que más les afecta es la discriminación, la cual, en conjunto con la pobreza, los escasos apoyos del gobierno y su lengua materna, constituyen, a decir de ellos mismos, los principales elementos que afectan su progreso social” (Crowley, 2015, p. 11).

Respecto al sentido de la vulnerabilidad de estos grupos, la CNN México<sup>1</sup> afirma:

“El grupo más vulnerable en México son los indígenas, pues 2.7 millones carecen del acceso a todos los indicadores de bienestar: comida suficiente para una vida sana, sin acceso a los servicios de salud ni algún tipo de seguro, viviendas con carencias de servicios y espacio, y rezago educativo” (2013, p. 4).

Ahora bien, es importante en este contexto puntualizar la visión que se tiene de los pueblos indígenas y el marco que los conforma como una población vulnerable en el transcurrir histórico.

Los indios habitaban tierras que fueron colonizadas por varios países, los cuales dudaban incluso de su humanidad actuando desde la política de exterminio total como sucedió en regiones de Brasil hasta una perspectiva de evangelización que garantizaba a esta población una forma de salvación de sus almas y control para sus conquistadores, como sucedió en México.

Alcides (1983) dice que el concepto indio, nació a partir de la conquista como una determinación a la población de la zona descubierta como India, como un nombramiento normal de los pobladores de dicho lugar india – indios. Siendo esta también una connotación de carácter social estableciendo así, la diferencia entre los conquistadores y los “otros”.

Guillermo Bonfil en su texto *El concepto de indio en américa: una categoría de la situación colonial* establece que:

---

<sup>1</sup> CNN México, es un sitio de noticias por internet de ámbito local de México. CNN México nace en marzo de 2010 como resultado de una alianza entre el conglomerado de medios Time-Warner y la editorial mexicana Grupo Expansión.

[...] la categoría de indio, en efecto, es una categoría supra-étnica que no denota ningún contenido específico de los grupos que abarca, sino una particular relación entre ellos y otros sectores del sistema social global del que los indios forman parte. La categoría de indio denota la condición de colonizado y hace referencia necesaria a la relación colonial “(p. 108).

También eran llamados naturales, lo que se explica desde el sentido etimológico de indígena que establece “el que es natural del lugar” y que se observa en un diccionario etimológico:

“Indígena: Adjetivo. El que es natural del país, provincia o lugar de que se trata. Etimología; latín indígena, nativo de un país, hablándose de nombres y dioses; de indu, antigua forma de in, en, dentro, y de genere, engendrar: “engendrado dentro, en el país” (Alcides Reissner, 1983).

Como se observa, al nombrar a los antiguos pobladores de América como indio, natural o indígena, fue una determinación resultado de una construcción geográfica, error que se hace evidente con el tiempo, al confirmar que no fue la india el territorio descubierto, y el cual no se corrige.

La permanencia de esta concepción obedece entonces al establecimiento de los primeros sistemas de producción económica, política e ideológica que se conforman de la relación entre españoles e indios, conquistadores y conquistados, que dan sustento a la dominación y control que los pobladores del viejo continente ejercían en los nuevos territorios.

Así pues, cada colonizador impregna, de manera imperativa y restrictiva, una visión de mundo occidental, donde estos pueblos a pesar de dar muestra vivencial de la existencia de toda una organización y estructura, son sometidos reduciendo su esencia y poderío.

Los indígenas desde el momento de la colonización son una población en desventaja dados los hechos que enmarcan la conquista y en el acontecer histórico han formado parte de la vida social de la nación, pero también en otros ha quedado relegada e incluso olvidada y su participación e inclusión depende de los objetivos

del grupo de poder vigente.

Por ejemplo, en la colonia con la evangelización y la castellanización se mantuvieron integrados al grupo colonizador, en la independencia, la población indígena se hace presente compartiendo el objetivo de la población criolla acerca de una separación del control de la Nueva España, en la Revolución hace nuevamente presencia con la exigencia de tierra y libertad, donde forma parte de las poblaciones rurales sometidas a las políticas clasistas de la época.

Es evidente que son un elemento que ha intervenido en el desarrollo del país y ha sido atendido desde los diversos ámbitos de actuación del Estado, buscando de una forma y otra el acceso de los indígenas a la justicia y su desarrollo económico, cultural y social.

Su participación se hace presente, pero los resultados siguen siendo los mismos para los pueblos indígenas, su inclusión y aceptación no se ve reflejada en acciones efectivas que pueden verificarse en el contexto actual de la Nación.

En el caso de la educación, como dispositivo que posibilita a la población indígena la participación activa en diversos contextos de su entorno, la constitución indica en el inciso B apartado II:

“Garantizar e incrementar los niveles de escolaridad, favoreciendo la educación bilingüe e intercultural, la alfabetización, la conclusión de la educación básica, la capacitación productiva y la educación media superior y superior” (p. 4).

Debe destacarse que la educación ha sido a lo largo de la conformación de las sociedades un elemento dinámico, estructurado e intencionado y respecto a las poblaciones indígenas se ha planteado a lo largo de la historia diversos objetivos acordes al contexto en que se desarrollan.

Esta condición es posible observarla desde la época colonial cuando la educación estaba a cargo de la iglesia, ejemplo de ello es Fray Pedro de Gante quien en 1525, fundó el llamado Colegio de San José de los Naturales, donde se proporcionaba educación a los indígenas enseñando doctrina cristiana, lectura, escritura, canto,

oficios, artes de los españoles, a su vez los misioneros aprendían lengua y costumbres de los pobladores originarios.

En la época Colonial las escuelas para los indígenas era para alumnos que pertenecían a familias nobles que al terminar su educación regresaban a sus comunidades para ayudarlas y la atención a niñas o mujeres estaba a cargo de mujeres devotas españolas.

El Estado asume la responsabilidad de la educación de sus pobladores a partir de la Constitución de 1857, y a partir de esta fecha la política educativa transita en la concepción de integración de los pueblos indígenas a conformar una nación homogénea.

Sobre el particular López en el Informe sobre Tendencias sociales y educativas en América Latina 2011, dice:

“Evidentemente, con el advenimiento de la Modernidad se produce una redefinición de los criterios que permiten definir aquello que anacrónicamente podría denominarse “cuestión étnica”. A partir de entonces, la base del progreso económico y social va de la mano de la razón europea, en oposición a todo un conjunto de expresiones culturales, calificadas como tradicionales. En efecto, la Modernidad emerge como instancia superadora a partir de un contexto donde la razón es concebida de manera evolucionista y, en este sentido, lo tradicional se sitúa como el gran obstáculo para el despliegue de su proyecto.” (2011, p. 34).

Es hasta que se hacen presentes las ideas de inclusión y equidad que generan en las políticas nacionales acciones más democráticas y equitativas. Todas ellas forjadas a partir de la movilización de indígenas que han permitido mayor aceptación a la diversidad cultural y como indica la UNESCO en el documento: Políticas educativas de atención a la diversidad cultural: Brasil, Chile, Colombia, México y Perú:

“Esta situación ha puesto en evidencia la necesidad de cambios sustanciales en las políticas del Estado mexicano, orientados a la instauración de un régimen democrático y equitativo. En este contexto, las reivindicaciones políticas, sociales y



culturales de los pueblos indígenas han adquirido una fuerza importante en la determinación de algunas políticas públicas, convirtiéndose en referentes interesantes para el desarrollo según sus propias formas y demandas culturales (Muñoz, H., 2002).” (2005, p. 406).

Lo antes expuesto da cuenta de lo que el Estado en el ámbito educativo ha tenido que construir de manera ineludible, con acciones de menor o mayor efectividad, pero en la dinámica de propiciar el acceso a esta población a mayores beneficios. Por su parte, el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales en países independientes anteriormente mencionado establece en su artículo 29:

“Un objetivo de la educación de los niños de los pueblos interesados deberá ser impartirles conocimientos generales y aptitudes que les ayuden a participar plenamente y en pie de igualdad en la vida de su propia comunidad y en la comunidad nacional.” (CDI, 2003, p. 16).

Ahora bien, es necesario antes de ahondar en la problemática de la investigación el considerar elementos que permitan apreciar lo trascendente y complejo de la atención educativa a esta población, como son la cultura, sentido de identidad, tradiciones, visión de mundo y su lengua, entre otros.

Al respecto, dice Salomón NahMad (1982) en *Hacia un México Pluricultural* de Scanlon y Leama (1982) que: “la lengua es la piedra angular de cualquier cultura, a través de las estructuras lingüísticas; el lenguaje es, también el medio de expresión de gran parte de la identidad étnica” (p.45).

De acuerdo a las cifras generadas en el Censo de población 2010 el 9.91% de la población es hablante de lengua indígena, es decir, de los más de 112 millones de personas, 11´132,562 son indígenas.

Al respecto, Silvia Schmelkes comenta en el artículo, *Educación y pueblos indígenas: problemas de medición*:

"Es vieja la polémica acerca de cómo se sabe si una persona es o no indígena. El INEGI ha optado por definirla en función de su condición de habla de una lengua indígena; sin embargo, propio INEGI, en el cuestionario ampliado del 2010, incluye la pregunta sobre si la persona se considera o no indígena. Sorprende la respuesta, pues si bien sólo 6.9% de la población de 3 años o más habla una lengua indígena, 15% se considera indígena. Esto nos indica lo importante que resulta tener formas más complejas de identificar a la población indígena. Por ahora, sólo contamos con el dato de la lengua" (2013, p. 9).

En particular en México existen 11 familias lingüísticas, con 68 agrupaciones lingüísticas y 364 variantes lingüísticas, información generada por el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI) diversidad lingüística que enriquece a nuestra nación<sup>2</sup>.

Esta diversidad permite dar cuenta de la complejidad en la comprensión y aplicación pertinente de acciones en los ámbitos de desarrollo de la población; por ejemplo sólo la agrupación lingüística náhuatl, tiene registradas 30 variantes lingüísticas, como una muestra del multilingüismo nacional.

Ahora bien, la atención educativa brindada a los pueblos indígenas se proporciona a través de las escuelas de educación indígena del país en el nivel básico, como es preescolar, primaria y secundaria, y es la Secretaría de Educación Pública actualmente la instancia responsable de proporcionarla a través de la Dirección General de Educación Indígena<sup>3</sup>.

Actualmente se ofrece atención en educación inicial en 2,102 centros a 49, 328 alumnos, en preescolar en 9,673 centros a 411,140 alumnos, en primaria en 10,133 centros a 827,628 alumnos, de acuerdo al Sistema de Información Estadística de la Dirección General de Educación Indígena (SEDI 6) que se genera de las estadísticas 911 de la SEP.

Este sistema escolarizado es igual al de una escuela general, la diferencia es el enfoque que desde la educación indígena rige a estos centros, a través de un

---

<sup>2</sup> INEGI tiene consideradas 72

<sup>3</sup> El nivel inicial no se encuentra directamente considerado en el nivel básico obligatorio en la educación en México, pero se contempla su atención en el mismo documento.

programa contextualizado y diversificado acorde con la diversidad cultural.

Los niños atendidos en escuelas indígenas se desplazan de sus hogares hacia la escuela diariamente, pero es necesario resaltar una característica de los pueblos indígenas que impide entre otros factores el acceso a la educación y es que en ocasiones las escuelas se encuentran en lugares alejados de sus comunidades, lo que representa un obstáculo que determina su asistencia.

Una forma de resolver y estimular la participación de los niños indígenas en edad escolar que se encuentran en esta situación fue la creación de espacios donde se proporcionaba hospedaje y alimentación a los alumnos, además de la formación académica. Siendo entonces una posibilidad real que consideraron padres de familia, ya que permitía acudir a la escuela, disminuyendo factores prioritarios de bienestar como son la alimentación y el hospedaje.

Estos espacios tienen su antecedente en las Casas del asilo de la infancia en 1867; el Asilo de la Casa de San Carlos en 1869; Escuelas rudimentarias en 1911; las denominadas Casas del pueblo en 1923, transformándose en Escuelas Rurales en 1925, así como la creación de la casa del Estudiante indígena del pueblo.

Más adelante en el año 1933 se crean los llamados Centros de capacitación para jóvenes indígenas, cambiando su nombre en 1936 por Internados de Primera Enseñanza para jóvenes indígenas.

Estos centros van transformándose de acuerdo a las modificaciones que surgen en la política y las necesidades que la población presenta.

Recapitulando, la educación indígena se favorece con la creación de centros que ofrecen además de la formación educativa, servicio de hospedaje y alimentación como lo fueron las Escuelas de Concentración con albergue que operaban en el año de 1972.

“En 1972, durante el Tercer Congreso del Consejo Supremo Tarahumara llevado a cabo en *Guachochi*, Chihuahua, al cual asistió como invitado Luis Echeverría Álvarez, en ese entonces Presidente de la República, los gobernadores *rarámuris* solicitaron la creación de Escuelas de Concentración con albergues para que los

niños tarahumaras que vivían dispersos en la sierra pudieran recibir instrucción, habida cuenta de que los internados de *Guachochi, Tónachi y Siquirichi* no bastaban para atender la demanda educativa. La respuesta a la solicitud fue positiva y de inmediato se dio la instrucción al Director General del INI y al Subsecretario de Cultura Popular y Educación Extraescolar, para que se crearan 50 centros más, que beneficiarían inicialmente a 2,500 educandos.” (SEP/DGEI, 2012, p. 23).

Resultado de lo anterior se emite el Programa de Albergues Escolares Indígenas (PAEI), que da sustento normativo a los Albergues Escolares Indígenas, actuales espacios de formación que contribuyen con el objetivo de educar a la población indígena en edad escolar sin posibilidades de acceso a escuelas por falta de cobertura por parte del Estado.

Ahora bien, un Albergue Escolar Indígena, es un lugar cercano a la escuela, donde se brinda de lunes a viernes servicio de hospedaje y alimentación a niños indígenas en edad escolar que tienen el riesgo de abandonar la escuela, debido a la lejanía de su comunidad, logrando así la permanencia y conclusión de su educación básica.

Actualmente estos albergues presentan dos modalidades, uno el Albergue Escolar Indígena, servicio que físicamente puede estar junto a la escuela o separado de ella y establece condiciones para la ocupación educativa, la alimentación, el hospedaje y el cuidado personal y otro que es el Comedor Escolar Indígena, que es el servicio que ofrece únicamente alimentación, cuidado y atención a la salud sin proporcionar la estancia semanal.

Ahora bien, es necesario hacer mención de las diversas aristas en la organización del Albergue que lo hacen de interés particular para esta investigación.

El Estado delega la responsabilidad de atención de los pueblos originarios a diversas instituciones a lo largo de su historia, siendo la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Educación Indígena hasta el año de 1988, cuando por disposición oficial se comparte la responsabilidad con el Instituto Nacional Indigenista, (INI). Debido a lo anterior y:

“Como una estrategia para fortalecer el trabajo en los Albergues Escolares

Indígenas, el 11 de octubre de 1988 la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Nacional Indigenista –ahora, Comisión Nacional para el desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) – suscribieron un Acuerdo de Coordinación y Colaboración para fijar las bases de la administración y operación de los Albergues Escolares de las Zonas Indígenas del país.” (SEP/DGEI, 2012, p. 24).

Posteriormente la Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos Indígenas y la Secretaría de Educación Pública a través de un convenio de colaboración refuerzan los objetivos del Programa Albergues Escolares Indígenas (PAEI), antes mencionado, que tiene por objeto el:

“[...] dar respuesta a las demandas de la población indígena relacionadas al acceso y permanencia a los diferentes niveles educativos, así como fortalecer la interculturalidad y establecer estrategias paralelas para disminuir los riesgos a la salud y mejorar los estados nutricionales de niños, niñas y jóvenes indígenas [...]” (CDI, Convenio de Colaboración SEP/CDI, 2012).

Y la Dirección General de Educación Indígena tiene entre otras atribuciones:

“[...] la de proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales y auxiliares didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación indígena y difundir los vigentes, cuidando que tenga, una orientación intercultural y bilingüe que asegure la formación integral de los alumnos pertenecientes a los diferentes grupos étnicos, así como que protejan y promuevan el desarrollo de sus lenguas, costumbres, recursos y formas específicas de organización [...] ” (Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública, 2016, p. 32).

Las cuales actúan y rigen la organización de los Albergues Escolares Indígenas, la CDI se responsabiliza de estructura y presupuesto y la DGEI le compete lo relacionado al ámbito académico en cuanto a normatividad y evaluación.

Este convenio establecido genera en las figuras del albergue confusiones respecto a las responsabilidades con cada una de las instituciones, además de las que se crean a nivel interinstitucional.

Aunado a lo anterior, otro elemento que contribuye o limita la actuación exitosa es

que los Albergues Escolares Indígenas no son centros educativos propiamente, ya que en sus instalaciones no se dan clases, pero sus características los hacen espacios de formación de niñas, niños y adolescentes.

En un albergue escolar se conjuntan elementos como la diversidad de niveles educativos de los albergados, desde primaria hasta bachillerato, origen de los estudiantes, ya que conviven integrantes de culturas diferentes ubicadas en la localidad, casos de niños en situación migrante; relación estrecha con la escuela, con los padres de familia y por último vínculos con la comunidad.

Estas mismas características que lo hacen un espacio ejemplar de formación, también lo convierten en una organización con una necesidad de gestión escolar efectiva que apoye la consecución de los objetivos y no se limite al puro servicio de alimentación y hospedaje.

El ciclo escolar 2013-2014 se registraron 983 albergues y 128 comedores escolares en donde cada jefe de albergue organiza las acciones considerando o no las propuestas de la DGEI.

Se nombra la figura responsable en este proyecto educativo que es el Jefe de albergue, quien tiene a su cargo personal que contribuye en su tarea, como son la ecónoma, cocinera o auxiliar de cocina, en algunos casos personal docente que la autoridad estatal haya asignado para desarrollar actividades educativas y pedagógicas específicamente, así como a los instructores comunitarios, figuras coordinadas por la Comisión Nacional de Fomento a la Educación, CONAFE.

Dentro de la estructura de un albergue se encuentra también el comité de apoyo, gobierno escolar, el comité de ocupación educativa, padres de familia o tutores y la comunidad. Esta organización en general es la que se observa en los albergues escolares indígenas de México.

Lo anterior explica la complejidad e importancia de una participación activa, dinámica y comprometida de las diversas figuras que intervienen en la organización de un Albergue Escolar Indígena, y como generador de efectividad y cumplimiento de los objetivos establecidos, el jefe de albergue como gestor de este logro.

Ahora bien, de acuerdo con la información de la Comisión de los Derechos de los Pueblos Indígenas<sup>4</sup> actualmente existen 1,065 albergues o comedores indígenas en 21 estados de la República, específicamente en el estado de Hidalgo, se contabilizan 63 albergues y 7 comedores.

En la tabla 1, se muestran como están distribuidos los albergues en México.

Tabla 1. Distribución de Albergues en México

<i>Albergues Escolares Indígenas y Comedores en México</i>		
Estados	Albergue/Casa	Comedor
Baja California	2	6
Campeche	8	
Chiapas	127	18
Chihuahua	96	8
Durango	20	
Guerrero	99	1
Hidalgo	63	7
Jalisco	17	
Estado de México	4	4
Michoacán	13	
Nayarit	36	2
Oaxaca	214	45
Puebla	71	12
Querétaro	1	4
Quintana Roo	6	
San Luis Potosí	25	8
Sinaloa	2	6
Sonora	13	1
Tabasco	2	10
Veracruz	70	6
Yucatán	35	3
<b>TOTALES</b>	<b>924</b>	<b>141</b>

Fuente: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 2017

<sup>4</sup> Véase página <http://www.cdi.gob.mx/focalizada/2015/paei/index.html>

El estado de Hidalgo colinda al Norte con Querétaro, San Luis Potosí y Veracruz de Ignacio de la Llave; al Este, con Veracruz de Ignacio de la Llave y Puebla; al Sur, con Puebla, Tlaxcala y México y al Oeste, con México y Querétaro.

Mapa 1. Ubicación estado de Hidalgo.



Fuente: Creación propia

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) tiene 84 municipios dentro de su territorio, ocupa el 17.º lugar nacional por el número de habitantes y representa el 2.4% de la población de México. El 52% de la población es urbana y el 48% es rural.

Respecto a la población indígena, 385 836 son hablantes de lengua indígena de 3 años de edad y más, es decir, 14.22% de habitantes del estado. Las lenguas indígenas más comunes son: *Náhuatl* (66.20%) y *Otomí* (31.48%), y le siguen el *Tepehua* y el *Mixteco*. 36.21% de la población del estado se considera indígena y 0.07%, afrodescendiente.

CDI coordina la atención a los albergues y comedores a través de Centros Coordinadores para el Desarrollo Indígena, (CCDI) y en el estado de Hidalgo se encuentran tres: Huejutla, Tenango de Doria e Ixmiquilpan, siendo este último donde



se concentra el mayor número de albergues del estado, 36 albergues y 5 comedores.<sup>5</sup> ,

El Centro Coordinador de Ixmiquilpan atiende los municipios de Alfajayucan, Cardonal, Chilcuautla, Ixmiquilpan, Metztlán, La Misión, Nicolás Flores, Pacula, San Salvador, Tasquillo, Tecozautla, -Tlahuiltepa y Zimapán.

En la tabla 2 se muestran los Albergues Escolares Indígenas que integran el estado de Hidalgo.

Tabla 2. Albergues Escolares Indígenas en el estado de Hidalgo.

<b>Albergues Escolares Indígenas y Comedores en Hidalgo</b>				
<b>Núm.</b>	<b>Municipio</b>	<b>Localidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Espacio</b>
1	Alfajayucan	San Antonio Tezoquipan	Albergue Escolar	Albergue E. I. / Casa
2	Atlapexco	San Isidro	Ignacio Allende	Albergue E. I. / Casa
3	Atlapexco	Tlachapa	Lázaro Cárdenas	Albergue E. I. / Casa
4	Cardonal	Cieneguilla	Cieneguilla	Albergue E. I. / Casa
5	Cardonal	Emilio Hernández La Florida	Adolfo López Mateos	Albergue E. I. / Casa
6	Cardonal	La Mesa	20 de Noviembre	Comedor del Niño Indígena
7	Cardonal	San Cristóbal	Profr. Maurilio Muñoz Basilio	Comedor del Niño Indígena
8	Cardonal	Santuario (Santuario Mapethe)	Francisco Nieto	Albergue E. I. / Casa
9	Cardonal	El Tixqui	Ernesto Viveros	Albergue E. I. / Casa
10	Chapulhuacán	San Rafael	Revolución	Albergue E. I. / Casa
11	Chilcuautla	El Mejay	Leona Vicario	Albergue E. I. / Casa
12	Huautla	El Aguacate	Ignacio Allende	Albergue E. I. / Casa
13	Huautla	Chiatitla	Cristóbal Colon	Albergue E. I. / Casa
14	Huautla	Tepeco	Lázaro Cárdenas	Albergue E. I. / Casa

<sup>5</sup> El comedor ofrece únicamente alimentación a los alumnos de educación indígena.

15	Huehuetla	San Lorenzo Achioteppec	Antonio Caso	Albergue E. I. / Casa
16	Huehuetla	Santa Ursula	Emiliano Zapata	Albergue E. I. / Casa
17	Huejutla De Reyes	Aguacatitla	Quetzalcóatl	Albergue E. I. / Casa
18	Huejutla De Reyes	Cuapaxtitla	Vicente guerrero	Albergue E. I. / Casa
19	Huejutla De Reyes	Ixcatepec	Gonzalo Aguirre Beltrán	Albergue E. I. / Casa
20	Huejutla De Reyes	Santa Cruz	Emiliano Zapata	Albergue E. I. / Casa
21	Ixmiquilpan	Capula	Netzahualcóyotl	Albergue E. I. / Casa
22	Ixmiquilpan	Cuesta Colorada	Alfonso Salas Trejo	Albergue E. I. / Casa
23	Ixmiquilpan	El Defay	Maurilio Muñoz Basilio	Albergue E. I. / Casa
24	Ixmiquilpan	El Dexthi San Juanico	Narciso Mendoza	Albergue E. I. / Casa
25	Ixmiquilpan	La Lagunita	Bernardino de Sahagún	Albergue E. I. / Casa
26	Ixmiquilpan	Nequeteje	General Lázaro Cárdenas	Albergue E. I. / Casa
27	Ixmiquilpan	El Olivo	Ignacio Zaragoza	Albergue E. I. / Casa
28	Ixmiquilpan	Orizabita	Teodomiro Manzano	Albergue E. I. / Casa
29	Metztitlán	Agua Hedeonda	Baltazar Gómez Jiménez	Albergue E. I. / Casa
30	La Misión	Cerro Prieto	Emiliano Zapata	Albergue E. I. / Casa
31	Nicolás Flores	Nicolás Flores	Nicolás Flores	Albergue E. I. / Casa
32	Nicolás Flores	Texcadho	Josefa Ortiz de Domínguez	Albergue E. I. / Casa
33	Nicolás Flores	Villa Hermosa	Batalla de Xañhe	Albergue E. I. / Casa
34	Nicolás Flores	Zoyatal	Zoyatal	Albergue E. I. / Casa
35	Nicolás Flores	Cerro Prieto	Albergue escolar indígena	Albergue E. I. / Casa
36	San Felipe Orizatlán	El Cerro	Nezahualcóyotl	Albergue E. I. / Casa
37	San Felipe Orizatlán	La Laguna	Francisco I. Madero	Albergue E. I. / Casa
38	San Felipe Orizatlán	Petlacatl Comunal	Lázaro Cárdenas del Río	Albergue E. I. / Casa

39	San Felipe Orizatlán	Texcatla	Bartolomé de las Casas	Albergue E. I. / Casa
40	San Felipe Orizatlán	Los Humos	Alfonso Caso Andrade	Albergue E. I. / Casa
41	Pacula	Santa María Miraflores	Hermenegildo Galeana	Comedor del Niño Indígena
42	Pisaflores	Pisaflores	Nicolás flores	Comedor del Niño Indígena
43	San Bartolo Tutotepec	San Miguel	Fray Bartolomé de las Casas	Albergue E. I. / Casa
44	San Bartolo Tutotepec	Santiago	Ignacio Ramírez	Albergue E. I. / Casa
45	San Salvador	Xuchitlan	5 de mayo	Albergue E. I. / Casa
46	Tasquillo	Danghu	Dr. José Luis Mora	Albergue E. I. / Casa
47	Tecozautla	Bomanxotha	Ignacio Zaragoza	Albergue E. I. / Casa
48	Tecozautla	Bothe	Comedor comunitario	Comedor del Niño Indígena
49	Tecozautla	Maguey Verde	Angélica castro de la fuente Jaramillo	Albergue E. I. / Casa
50	Tecozautla	Tzidejhe	Profr. Maurilio Muños Basilio	Albergue E. I. / Casa
51	Tenango De Doria	Santa María Temaxcalapa	Fray Bartolomé de las Casas	Albergue E. I. / Casa
52	Tepehuacán De Guerrero	Acoxcatlan	Masehualoquihpil	Comedor del Niño Indígena
53	Tianguistengo	Tenexco	18 de marzo	Albergue E. I. / Casa
54	Tlahuiltepa	Chichicaxtla	Gregorio Torres Quintero	Albergue E. I. / Casa
55	Tlahuiltepa	San Andrés Miraflores	Amado Nervo	Albergue E. I. / Casa
56	Tlanchinol	Ixtlapala	Lázaro Cárdenas	Albergue E. I. / Casa
57	Xochiatipan	Atlalco	Bartolomé de las Casas	Albergue E. I. / Casa
58	Xochiatipan	Ohuatipa	Xicotencatl	Albergue E. I. / Casa
59	Xochiatipan	Texoloc	Roberto Beltrán	Albergue E. I. / Casa
60	Xochiatipan	Tlaltecacatla	Quetzalcóatl	Albergue E. I. / Casa
61	Yahualica	Atlalco	Ignacio M. Altamirano	Albergue E. I. / Casa
62	Zimapán	Aguas Blancas	Lázaro Cárdenas	Albergue E. I. / Casa

63	Zimapán	Benito Juárez (Detzani)	Benito Juárez	Albergue E. I. / Casa
64	Zimapán	Encarnación	Héroes de Chapultepec	Albergue E. I. / Casa
65	Zimapán	Morelos (Trancas)	Emiliano Zapata	Albergue E. I. / Casa
66	Zimapán	Puerto Juárez	Comedor infantil	Comedor del Niño Indígena
67	Zimapán	San Andrés (Toxthi)	José Vasconcelos	Albergue E. I. / Casa
68	Zimapán	El Saucillo	Vasco de Quiroga	Albergue E. I. / Casa
69	Zimapán	Xajha	Niños héroes	Albergue E. I. / Casa
70	Zimapán	San Antonio (Cuauhtémoc)	Miguel Hidalgo	Albergue E. I. / Casa

Fuente: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 2017

Es en el Centro Coordinador para el Desarrollo Integral de Ixmiquilpan donde la investigación se llevará a cabo, permitiendo observar la gestión directiva que realizan los jefes de albergues.

La tabla 3, muestra los 41 albergues y comedores del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan.

Tabla 3. Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Ixmiquilpan

<b>Albergues Escolares Indígenas y Comedores en Hidalgo</b>				
<b>Núm.</b>	<b>Municipio</b>	<b>Localidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Espacio</b>
1	Alfajayucan	San Antonio Tezoquipan	Albergue Escolar	Albergue E. I. / Casa
2	Cardonal	Cieneguilla	Cieneguilla	Albergue E. I. / Casa
3	Cardonal	Emilio Hernández La Florida	Adolfo López Mateos	Albergue E. I. / Casa
4	Cardonal	La Mesa	20 de Noviembre	Comedor del Niño Indígena
5	Cardonal	San Cristóbal	Profr. Maurilio Muñoz Basilio	Comedor del Niño Indígena

6	Cardonal	Santuario (Santuario Mapethe)	Francisco Nieto	Albergue E. I. / Casa
7	Cardonal	El Tixqui	Ernesto Viveros	Albergue E. I. / Casa
8	Chilcuautla	El Mejay	Leona Vicario	Albergue E. I. / Casa
9	Ixmiquilpan	Capula	Netzahualcóyotl	Albergue E. I. / Casa
10	Ixmiquilpan	Cuesta Colorada	Alfonso Salas Trejo	Albergue E. I. / Casa
11	Ixmiquilpan	El Defay	Maurilio Muñoz Basilio	Albergue E. I. / Casa
12	Ixmiquilpan	El Dexthi San Juanico	Narciso Mendoza	Albergue E. I. / Casa
13	Ixmiquilpan	La Lagunita	Bernardino de Sahagún	Albergue E. I. / Casa
14	Ixmiquilpan	Nequeteje	General Iázaró Cárdenas	Albergue E. I. / Casa
15	Ixmiquilpan	El Olivo	Ignacio Zaragoza	Albergue E. I. / Casa
16	Ixmiquilpan	Orizabita	Teodomiro Manzano	Albergue E. I. / Casa
17	Metztlán	Agua Hedeonda	Baltazar Gómez Jiménez	Albergue E. I. / Casa
18	La Misión	Cerro Prieto	Emiliano Zapata	Albergue E. I. / Casa
19	Nicolás Flores	Nicolás Flores	Nicolás flores	Albergue E. I. / Casa
20	Nicolás Flores	Texcadho	Josefa Ortiz de Domínguez	Albergue E. I. / Casa
21	Nicolás Flores	Villa Hermosa	Batalla de Xañhe	Albergue E. I. / Casa
22	Nicolás Flores	Zoyatal	Zoyatal	Albergue E. I. / Casa
23	Nicolás Flores	Cerro Prieto	Albergue escolar indígena	Albergue E. I. / Casa
24	Pacula	Santa María Miraflores	Hermenegildo Galeana	Comedor del Niño Indígena
25	San Salvador	Xuchitlan	5 de mayo	Albergue E. I. / Casa
26	Tasquillo	Danghu	Dr. José Luis Mora	Albergue E. I. / Casa
27	Tecozautla	Bomanxotha	Ignacio Zaragoza	Albergue E. I. / Casa
28	Tecozautla	Bothe	Comedor comunitario	Comedor del Niño Indígena
29	Tecozautla	Maguey Verde	Angélica castro de la fuente Jaramillo	Albergue E. I. / Casa
30	Tecozautla	Tzidejhe	Profr. Maurilio Muñoz Basilio	Albergue E. I. / Casa
31	Tlahuiltepa	Chichicaxtla	Gregorio Torres Quintero	Albergue E. I. / Casa
32	Tlahuiltepa	San Andrés Miraflores	Amado Nervo	Albergue E. I. / Casa

33	Zimapán	Aguas Blancas	Lázaro Cárdenas	Albergue E. I. / Casa
34	Zimapán	Benito Juárez (Detzani)	Benito Juárez	Albergue E. I. / Casa
35	Zimapán	Encarnación	Héroes de Chapultepec	Albergue E. I. / Casa
36	Zimapán	Morelos (Trancas)	Emiliano Zapata	Albergue E. I. / Casa
37	Zimapán	Puerto Juárez	Comedor infantil	Comedor del Niño Indígena
38	Zimapán	San Andrés (Toxthi)	José Vasconcelos	Albergue E. I. / Casa
39	Zimapán	El Saucillo	Vasco de Quiroga	Albergue E. I. / Casa
40	Zimapán	Xajha	Niños héroes	Albergue E. I. / Casa
41	Zimapán	San Antonio (Cuauhtémoc)	Miguel Hidalgo	Albergue E. I. / Casa

Fuente: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 2017

De lo expuesto anteriormente se desprende la pregunta central de investigación que orienta este trabajo:

¿Cuál es el resultado de la Gestión Directiva que ejercen los Jefes de Albergues Escolares Indígenas, del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo en el periodo 2016-2017?

## 1.2 Objetivo General

- Analizar la Gestión Directiva de Jefes de Albergues Escolares Indígenas, en el Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo. en el periodo 2016-2017.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Identificar las características profesionales de los Jefes de Albergues Escolares indígenas del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo en el periodo 2016-2017.

- Describir la Gestión Directiva y su relación con el Jefe del Albergue Escolar en el desempeño de sus funciones.
- Describir el liderazgo de los Jefes del Albergues Escolares, en el cumplimiento del objetivo planteado por la Dirección General de Educación Indígena en relación a la Ocupación educativa.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

- ¿Qué diferencias profesionales se observan entre los Jefes de Albergues Escolares Indígenas del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo?
- ¿Cuál es la relación de la Gestión Directiva con las funciones del jefe de Albergues Escolares Indígenas?
- ¿Qué función tiene el Liderazgo de los Jefes de Albergues Escolares Indígenas para alcanzar el objetivo planteado por la Dirección General de Educación Indígena en cuanto a la ocupación educativa?

#### **1.5 Justificación**

Se establecen políticas internacionales de inclusión y equidad que permiten coadyuvar en el desarrollo integral de la población de una nación, con la finalidad de propiciar de esta forma una mayor calidad de vida y por ende propiciar un mayor desarrollo de las naciones.

En el entendido de considerar a la educación como uno de los pilares para el desarrollo de los países, las instancias internacionales apuestan al fortalecimiento de este factor, con diversas acciones teniendo como principal foco de atención a la población en edad escolar.

México a través de su Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018 establece acciones particulares de atención que posibilitarán la calidad educativa, entre otros de los factores que contribuirán al desarrollo integral de la población.

Al respecto la SEGOB (2013) afirma: “La falta de educación es una barrera para el desarrollo productivo del país ya que limita la capacidad de la población para comunicarse de una manera eficiente, trabajar en equipo, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información para adoptar procesos y tecnologías superiores, así como para comprender el entorno en el que vivimos y poder innovar” (p. s/p)

El desarrollo y crecimiento del país, se genera de abajo hacia arriba, cuando cada persona, cada empresa, cada institución aporta su mayor contribución, siendo este el compromiso de todos los actores, sectores y ciudadanos.

En tal sentido, la responsabilidad de propiciar un avance en el sector educativo y en específico en poblaciones vulnerables como los pueblos indígenas, es compromiso de actores que van desde las instituciones de gobierno, educativas, sociales, comunidad, directivos, docentes, alumnos, administrativos, entre otros. Es decir, un compromiso de todos los agentes que influyan de una manera u otra en el logro del objetivo.

Por lo anterior, es indiscutible la participación de una figura como el Instituto Politécnico Nacional, el cual tiene como misión el contribuir al desarrollo económico y social de la Nación, a través de la formación integral de profesionales competentes con investigaciones que posibiliten nuevas miradas.

Exponer en este marco una problemática ancestral de discriminación, inequidad, condiciones de marginación, desigualdad social, como lo son los pueblos indígenas, ofrece una oportunidad de acción efectiva en favor de esta población.

Múltiples son las aristas en las cuales la población indígena requiere de atención, como son salud, discriminación, desplazamiento de la lengua originaria, así como de su cultura, inequidad, entre otros.

Todos ellos generados de políticas estructuradas que los fueron excluyendo de los contextos de desarrollo integral, por tanto, los convierte en figuras de investigación de los programas de posgrado del Politécnico, ya que desde su misión, implica la formación académica de profesionales, los cuales mediante una gestión eficiente,



bien pueden proponer acciones prácticas y claras con posibilidades de impacto en la población investigada.

El sentido de la investigación va dirigido hacia los procesos de gestión que dentro de los Albergues Escolares Indígenas se establecen, en una dinámica complicada de actuación, siendo el jefe de albergue el responsable de llevar a buen término los objetivos de este espacio educativo.

Implica un tratamiento especial de gestión para el desarrollo educativo, dada la esencia de los Albergues Escolares Indígenas, que a pesar de no ser un centro educativo, de no ser una escuela, tiene bajo su responsabilidad el convertirse en un espacio de formación de niñas, niños y adolescentes indígenas.

De manera natural tal privilegio lo tiene el hogar, los padres, los hermanos, los parientes; en el caso de los estudiantes albergados este papel lo asume el responsable del albergue, sus colaboradores, los propios alumnos al convertirse en la familia de cada uno de ellos y la comunidad en su conjunto.

Es por lo anterior que, para la Maestría en Administración de la Gestión en el Desarrollo Educativo, representa una oportunidad de fortalecer un espacio de actuación históricamente disminuido, donde la capacidad de poder reconocer, comprender e interpretar elementos que sobre las debilidades detectadas en la gestión educativa del albergue ofrecen la posibilidad de generar una propuesta de acción que repercuta en la actuación y sobre todo en los resultados de la gestión directiva del jefe de Albergue Escolar Indígena.

Ahora bien, la Dirección General de Educación Indígena, se encuentra en un momento de reposicionamiento en los Albergues Escolares Indígenas que dio inicio a partir del 2012 con la firma del Convenio de colaboración SEP/CDI, donde se renueva el objetivo de contribuir en la formación de los pueblos indígenas.

Desde ese momento y con mayor impacto, ha realizado acciones que fortalecen la actuación de agentes educativos que participan en el albergue, ejemplo de ello es la construcción de las “Orientaciones generales para los Albergues Escolares Indígenas” como uno de los compromisos acordados en el convenio de

colaboración.

Este documento permite a los responsables del albergue tener una guía de acción que fortalece el desarrollo integral de los albergados bajo el concepto de ocupación educativa, siendo ésta, una intervención intencionada, sistemática, metodológica y flexible.<sup>6</sup>

Se ha fortalecido la actuación del albergue desde el ámbito técnico-pedagógico, pero es necesario, en este momento dirigir la mirada hacia la gestión escolar, como herramienta que permitirá al líder del Albergue Escolar Indígena, llevar a buen término el objetivo del albergue.

Por otro lado, la estructura del sistema de educación no reconoce la figura del jefe de Albergues Escolares Indígenas, como una figura directiva, es hasta 2015-2016 en el servicio profesional docente donde se plasma como oportunidad en un concurso de oposición para ejercer el cargo de director, por lo cual esta investigación ofrece la posibilidad de confirmar la responsabilidad directiva del Jefe de Albergue.

Aunada a lo anterior, se presenta la limitada demanda hacia este puesto por parte de los docentes, lo que hace necesario el cubrir el puesto con personal de la propia comunidad que es contratada por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, (CDI) aunque en algunos casos no tiene una formación docente.

Es necesario evidenciar que el éxito de las acciones en favor de los albergados está directamente relacionado con el ejercicio de liderazgo como una competencia, que es asumida o no por el docente que ejerce la función del jefe de albergue.

Es posible considerar esta investigación, como un ejercicio de profesionalización a figuras que ejercen el cargo, con asesoría limitada referente a la gestión directiva,

---

<sup>6</sup>En Orientaciones Generales para los Albergues Escolares Indígenas. La ocupación educativa en y para la atención a la diversidad, impreso por la DGEI en 2012 explica que “ A través de la ocupación educativa se ha de promover el desarrollo integral de los albergados, tomando en cuenta el tiempo que les toca vivir y su futuro, por lo cual ha de ser un espacio ligado tanto a lo local como a lo global, donde se construyan conocimientos, se desarrolle y use información seleccionada para el logro de los aprendizajes esperados, en un proceso de construcción de autonomía, al tomar decisiones de manera libre y responsable tanto a nivel individual como colectivo, aceptando las consecuencias de las mismas” (p. 48)

desperdiciando el gran espacio de actuación que se genera en los albergues escolares indígenas y por ende el éxito de su objetivo.

Así pues, la investigación permite dar a conocer la importancia de la gestión directiva como herramienta imprescindible en la consecución de los objetivos de unidades educativas, como el Albergue Escolar Indígena, así como la prioridad de ofrecer al responsable de este espacio, el jefe de albergue instrumentos, guías, parámetros de actuación para facilitar su labor.

Es por todo lo anterior el interés personal de llevar a cabo esta investigación que permite de manera mínima contribuir en el gran compromiso con los pueblos indígenas, coadyuvando en su formación, a través de instrumentos que para ellos constituyan una propuesta a considerar para realizar su tarea.

Siempre en el entendido, de fortalecer la cultura, es decir, formas de pensamiento, lengua, cosmovisión, tradiciones, que serán y han sido una actitud de vida valorable que se ha dejado de lado por visiones totalitarias.

Esta investigación se centra en los 36 Albergues Escolares Indígenas del Centro Coordinador de Desarrollo Indígena ubicados en el municipio de Ixmiquilpan, Hgo.

## **CAPÍTULO 2. FUNDAMENTO NORMATIVO DEL ALBERGUE ESCOLAR INDÍGENA A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INDÍGENA.**

Gracias al esfuerzo, organización y lucha de los pueblos indígenas, se han logrado transformaciones en el pensamiento que se reflejan en la estructura política de las naciones, cómo ésta tuvo una visión de integración, es decir, los indígenas podían participar del sentido y cosmovisión de los grupos de poder, el cambio no registró un avance significativo.

Es en la conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, convocada el 7 de junio de 1989, donde se reconoce el deseo de los pueblos indígenas a tener el control de sus instituciones, formas de vida y desarrollo económico, fortaleciendo su identidad, lengua y religión, dando como resultado el Convenio sobre los Pueblos Indígenas y Tribales, (Convenio 169), el cual es ratificado por México en 1990, el cual plasma el derecho de los pueblos indígenas a ser mirados desde la perspectiva de su cosmovisión sin suprimirla a visiones hegemónicas.

Este convenio establece garantías en el marco de política general, propiedad, profesionalización, seguridad social y salud, educación y medios de comunicación, entre otros espacios de actuación donde participan los pueblos indígenas; en ellos se establece la garantía a gozar de los derechos humanos, libertades fundamentales, participación en el establecimiento de acuerdos y medidas legislativas o administrativas que integren el pensamiento de estos pueblos, al considerar creencias, costumbre, instituciones, etc.

Este convenio señala respecto a lo educativo en el Artículo 27:

“1. Los programas y los servicios de educación destinados a los pueblos interesados deberán desarrollarse y aplicarse en cooperación con éstos a fin de responder a sus necesidades particulares, y deberán abarcar su historia, sus conocimientos y técnicas, sus sistemas de valores y todas sus demás aspiraciones sociales, económicas y culturales” (CDI, p. 16).

En el Artículo 28:

“1. Siempre que sea viable, deberá enseñarse a los niños de los pueblos interesados a leer y a escribir en su propia lengua indígena o en la lengua que más comúnmente se hable en el grupo a que pertenezcan [...]

“3. Deberán adoptarse disposiciones para preservar las lenguas indígenas de los pueblos interesados y promover el desarrollo y la práctica de las mismas” (CDI, p. 16).

Y en el Artículo 29:

“Un objetivo de la educación de los niños de los pueblos interesados deberá ser impartirles conocimientos generales y aptitudes que les ayuden a participar plenamente y en pie de igualdad en la vida de sus propias comunidades y en la de la comunidad nacional” (CDI, p. 16).

Con base en estos planteamientos, en 2001, México como integrante de los países participantes en este convenio, reforma el artículo 1° de la Constitución en donde asume la heterogeneidad de su población, incluyendo, en especial, el origen étnico al establecer la no discriminación:

“Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.” (p. 1).

Y el artículo 2do, dónde reconoce la pluriculturalidad de la Nación, así como la definición de los pueblos indígenas, resaltando características etnolingüísticas y de asentamiento físico: “[...] aquellos que descienden de poblaciones que habitaban en el territorio actual del país al iniciarse la colonización y que conservan sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas.”

Por ende, el Estado asume la responsabilidad de posibilitar estos derechos estableciendo, en el inciso B, fracción II del mismo artículo, que la Federación, las

entidades federativas y los municipios establecerán las instituciones y políticas necesarias para:

“Garantizar e incrementar los niveles de escolaridad, favoreciendo la educación bilingüe e intercultural, la alfabetización, la conclusión de la educación básica, la capacitación productiva y la educación media superior y superior. Establecer un sistema de becas para los estudiantes indígenas en todos los niveles. Definir y desarrollar programas educativos de contenido regional que reconozcan la herencia cultural de sus pueblos, de acuerdo con las leyes de la materia y en consulta con las comunidades indígenas. Impulsar el respeto y conocimiento de las diversas culturas existentes en la nación.” (p. 3).

Y en lo referente a la educación, el artículo 3° establece que todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado —Federación, entidades federativas, Ciudad de México y municipios—, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria, misma que conforma la educación básica obligatoria en México, integrando el nivel inicial y superior como modalidades educativas que promoverá y atenderá.

Dando cumplimiento a esta disposición, la atención educativa brindada a los pueblos indígenas es proporcionada a través de las escuelas de educación indígena<sup>7</sup> del país en el nivel básico preescolar, primaria y secundaria, así como el nivel inicial como modalidad educativa, siendo responsable la Dirección General de Educación Indígena. Otra forma de atención a la población indígena en edad escolar, son los Albergues Escolares Indígenas.

Actualmente, las reglas de operación de estos espacios educativos están sustentadas en un convenio firmado en 1988, donde se establece la responsabilidad de la operación de los Albergues Escolares de las zonas indígenas al Instituto Nacional Indigenista (INI), actualmente la Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos indígenas (CDI) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de

---

<sup>7</sup> Actualmente se ofrece atención en educación inicial en 2,102 centros a 49,328 alumnos, en preescolar en 9,673 centros a 411,140 alumnos, en primaria en 10,133 centros a 827,628 alumnos, de acuerdo al sistema de información estadística de la Dirección General de Educación Indígena (SEDI 6) que se genera de las estadísticas 911 de la SEP. Este sistema escolarizado es igual al de una escuela general, la diferencia es el enfoque que desde la educación indígena rige a estos centros, a través de un currículo contextualizado y diversificado acorde con la diversidad cultural.

la Dirección General de Educación Indígena como instancia normativa y de evaluación de los servicios educativos.

Entonces, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos Indígenas instrumenta el programa Albergues Escolares Indígenas (PAEI), que indica entre otros puntos:

“[...] con objeto de dar respuesta a las demandas de la población indígena relacionadas al acceso y permanencia a los diferentes niveles educativos, así como fortalecer la interculturalidad y establecer estrategias paralelas para disminuir los riesgos a la salud y mejorar los estados nutricionales de niños, niñas y jóvenes indígenas [...]”

Y la Dirección General de Educación Indígena tiene entre otras atribuciones:

“[...] la de proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales y auxiliares didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación indígena y difundir los vigentes, cuidando que tenga, una orientación intercultural y bilingüe que asegure la formación integral de los alumnos pertenecientes a los diferentes grupos étnicos, así como que protejan y promuevan el desarrollo de sus lenguas, costumbres, recursos y formas específicas de organización [...]” (Art.32 reglamento interior).

Dado lo anterior, se entiende la dinámica de actuación de estas dos instituciones, las cuales actúan y rigen la organización de los Albergues Escolares Indígenas, la CDI se responsabiliza de estructura y presupuesto, mientras que a DGEI le compete lo relacionado al ámbito académico.

El antes Instituto Nacional Indigenista (INI), hoy Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, celebró con la Secretaría de Educación Pública el Acuerdo de Coordinación y Colaboración en materia de Administración y Operación de los Albergues Escolares de las Zonas Indígenas del País, con el objeto de fijar:

“Las bases generales mediante las cuales “EL INI” se responsabilizará de la operación de los albergues que actualmente viene atendiendo en forma conjunta

con la SEP en las zonas indígenas del país y establece los mecanismos por cuyo medio la SEP seguirá cumpliendo su función normativa y de evaluación de los servicios educativos, con la finalidad de que ambas instituciones, tomando en cuenta la opinión y concurso de las comunidades, amplíen, refuercen y coordinen al máximo las acciones que por ley les corresponde llevar a cabo para beneficio de este sector de la población nacional.” (CDI, Convenio de Colaboración SEP/CDI, 2012).

Es necesario especificar que los Albergues Escolares Indígenas no son centros educativos propiamente, pero sus características los hacen espacios de formación de niñas, niños y adolescentes.

En un albergue escolar se conjuntan diversos elementos que enriquecen y sustentan la importancia de considerarlo como espacio determinante en la formación de los estudiantes, como son la diversidad de niveles educativos, (se atiende población desde preescolar hasta bachillerato), origen de los estudiantes, (conviven integrantes de culturas diferentes ubicadas en la localidad, así como niños en situación migrante), relación estrecha con la escuela, dada la cercanía y los vínculos que los albergues han establecido con ella; relación con los padres de familia y por último vínculos con la comunidad y autoridades.

A diferencia de un centro escolar, donde tales elementos pueden estar presentes, el Albergue ofrece la atención de hospedaje y alimentación, lo cual lo convierte en un centro donde la responsabilidad en la educación y formación de los albergados es asumida por el jefe de albergue, en conjunto con las figuras a su cargo, dado el nivel de convivencia que se tiene con ellos.

El servicio y atención que brinda el Albergue Escolar Indígena tiene como fundamento normativo leyes que garantizan derechos de niños, niñas y adolescentes.

El Albergue Escolar Indígena (AEI) tiene como objetivo lograr el ingreso, la permanencia y la conclusión de la educación básica realizando actividades de ocupación educativa, además de ofrecer el servicio de hospedaje y alimentación.

Logrando este objetivo, da cumplimiento a diversas disposiciones normativas que



regulan la atención a niñas, niños y adolescentes, como derechos, establecidos en la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y adolescentes, y que son base de la atención del albergue como son, la igualdad, la no discriminación, la inclusión, supervivencia y desarrollo, la participación y la accesibilidad.

Derechos como la identidad, la igualdad, la no discriminación, el vivir en condiciones de bienestar, desarrollo integral sano, vivir libre de violencia, libertad de expresión, participación, descanso, se establecen en el artículo 13 de esta Ley y permean las actividades que se desarrollan en el Albergue Escolar Indígena.

## **2.1 Ley General de Educación**

Relativo a la educación La Ley General de Educación, en su artículo 3º, establece al Estado como responsable de brindar la educación básica.

El artículo 7º menciona que la educación que imparta el Estado tendrá, además la finalidad de contribuir con el desarrollo integral del individuo, fortalecer consciencia nacional, valoración de tradiciones y particularidades culturales, conocimiento y respeto a la pluralidad lingüística, y el derecho de los hablantes de lenguas indígenas a tener acceso a la educación en su propia lengua y español.

El artículo 33 de esta Ley, en su fracción III, establece que las autoridades "promoverán centros de desarrollo infantil, centros de integración social, internados, albergues escolares e infantiles y demás planteles que apoyen en forma continua y estable el aprendizaje y el aprovechamiento de los alumnos."

Siendo este artículo el que sustenta actualmente el nombre de Albergues Escolares Indígenas ante la Secretaria de Educación Pública, es entendido como el motivo por el cual no se ha asumido el nombre de Casa del niño indígena, usado por la Comisión Nacional para el Derecho de los Pueblos Indígenas a partir de diciembre de 2015, cuando se realizan cambios en sus reglas de operación.

Como afirmamos antes, la lengua es uno de los aspectos que distingue a los pueblos indígenas, por lo tanto, en los Albergues Escolares Indígenas, el respeto a

este derecho, estipulado en la Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas,<sup>8</sup> se refleja:

“Artículo 5º. El estado a través de sus tres órdenes de gobierno, —Federación, Entidades Federativas y Municipios— en los ámbitos de sus respectivas competencias, reconocerá, protegerá y promoverá la preservación, desarrollo y uso de las lenguas indígenas nacionales;

Artículo 13, fracción I. Incluir dentro de sus planes y programas, nacionales, estatales y municipales en materia de educación y cultura indígena las políticas y acciones tendientes a la protección, preservación, promoción y desarrollo de las diversas lenguas indígenas nacionales, contando con la participación de los pueblos y comunidades indígenas;

Artículo 13, fracción VI. Garantizar que los profesores que atiendan la educación básica bilingüe en comunidades indígenas hablen y escriban la lengua del lugar y conozcan la cultura del pueblo indígena de que se trate.” (p. 3).

Dada la situación de estancia de lunes a viernes en el albergue, se hace presente en la atención en él lo estipulado en La Ley General de Salud, en su capítulo II, educación para la salud, artículo 113, el cual establece que:

“La Secretaría de Salud, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y los gobiernos de las entidades federativas, y con la colaboración de las dependencias y entidades del sector salud, formulará, propondrá y desarrollará programas de educación para la salud, procurando optimizar los recursos y alcanzar una cobertura total de la población.

Tratándose de las comunidades indígenas, los programas a los que se refiere el párrafo anterior, deberán difundirse en español y la lengua o lenguas indígenas que correspondan.” (p. 49).

## **2.2 Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018**

En relación a las acciones del Estado planeadas en beneficio de sus pobladores, México las orienta a través del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que son guía

---

<sup>8</sup> Respecto a este punto la Dirección General de Educación Indígena, impulsa, promueve, preserva, desarrolla programas en cada lengua, como resultado del impulso a la asignatura Lengua Indígena, así como la elaboración de los Marcos Curriculares y sus materiales complementarios. Actualmente se encuentra participando en la propuesta para el Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, donde establece las propuestas del manejo de lengua indígena como primera y segunda lengua, así como el español como segunda lengua.

para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos de un México Incluyente y Educación de calidad son líneas de acción relacionadas con la práctica cotidiana de los Albergues Escolares Indígenas.

El objetivo 2 plantea: Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población.

Estrategia 2.1.1. Asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa. Con la línea de acción: Combatir la carencia alimentaria de la población a través de políticas públicas coordinadas y concurrentes, priorizando la atención de las familias en extrema pobreza.

Objetivo 2.2. Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente.

Estrategia 2.2.1. Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social.

Con una línea de acción: Fortalecer a los actores sociales que promueven el desarrollo social de los grupos en situación de vulnerabilidad y rezago.

Estrategia 2.2.2. Articular políticas que atiendan de manera específica cada etapa del ciclo de vida de la población.

Línea de acción: Promover el desarrollo integral de los niños y niñas, particularmente en materia de salud, alimentación y educación, a través de la implementación de acciones coordinadas entre los tres órdenes de gobierno y la sociedad civil.

Estrategia 2.2.3. Fomentar el bienestar de los pueblos y comunidades indígenas, fortaleciendo su proceso de desarrollo social y económico, respetando las manifestaciones de su cultura y el ejercicio de sus derechos.

Línea de acción: Promover el desarrollo económico de los pueblos y comunidades indígenas, a través de la implementación de acciones orientadas a la capacitación, desarrollo de proyectos fructíferos y la comercialización de los productos generados

que vaya en línea con su cultura y valores

En su objetivo 3.1 indica desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.

Estrategia 3.1.2. Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos.

Estrategia 3.1.3. Garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida.

Teniendo como estrategia 3.1.5 en ella se plantea la disminución el abandono escolar, mejorar la eficiencia terminal en cada nivel educativo y aumentar las tasas de transición entre un nivel y otro. Siendo este el objetivo que da sustento a las acciones del albergue, al establecer que la niñez indígena y migrante que llegue a ellos, acceda, permanezca y concluya la educación básica al recibir y participar de las acciones de ocupación educativa.

Y en su objetivo 3.2 Garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo, donde establece como estrategia:

3.2.1. Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población.

3.2.2. Ampliar los apoyos a niños y jóvenes en situación de desventaja o vulnerabilidad.

### **2.3 Programa Sectorial de Educación 2013 - 2018**

Con respecto al Programa Sectorial de Educación 2013 - 2018 tiene como base la meta nacional, México con Educación de Calidad y establece que:

“[...] es necesario que la educación forme para la convivencia, los derechos humanos y la responsabilidad social, el cuidado de las personas, el entendimiento del entorno, la protección del medio ambiente, la puesta en práctica de habilidades productivas y, en general, para el desarrollo integral de los seres humanos” (p. 23).

De este programa, el primer objetivo habla acerca de asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral, mientras que el tercero establece mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre los grupos de la sociedad construyendo así una sociedad más justa.

Se identifican líneas de acción transversal que aseguran que todos los alumnos terminen la educación básica logrando los aprendizajes básicos requeridos para su desarrollo personal, participación fructífera en la sociedad, la economía, así como impulsar el acceso y permanencia en el sistema educativo, y la conclusión oportuna de estudios en todos los niveles.

Con este breve recorrido por el ámbito normativo bajo el cual los albergues escolares indígenas se sustentan, es posible dar cuenta de la importancia y repercusión que representa lograr el objetivo de ingreso, permanencia y conclusión de la educación básica, brindando al mismo tiempo atención y servicio digno a los albergados.

Destacando la labor de la figura que direcciona este logro, el jefe de Albergue Escolar Indígena, quien asume la labor de coadyuvar en la educación de un ciudadano.

Ahora bien la instancia encargada de hacer efectivas las disposiciones anteriores, es la Secretaría de Educación Pública y para la población indígena en específico la Dirección General de Educación Indígena.

## **2.4 Dirección General de Educación Indígena**

La población indígena ha tenido diversas instituciones responsables de la atención educativa a lo largo de la historia de nuestro país, mencionar algunas de ellas que

surgieron después de la creación de la Secretaría de Educación Pública, dan cuenta de una forma en que el Estado se hizo cargo de responder a las demandas de esta población.

Por ejemplo, en 1923 se crea el departamento de Educación y Cultura, y en 1925 éste se transforma al Departamento de Escuela Rural Primarias Foráneas e Incorporación Rural Indígena, posteriormente, en 1936 se crea el Departamento autónomo de Asuntos Indígenas.

Como dependencia de la Secretaría de Educación Pública surge la Dirección General de Asuntos Indígenas en el año de 1947 y un año más tarde se convierte en el Instituto Nacional Indigenista.

En el año 1972 se crea el Programa de Albergues Escolares Indígenas y es en 1988 cuando la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Nacional Indigenista firman un acuerdo de coordinación y cooperación donde se fijan las bases de atención y operación de los Albergues Escolares Indígenas.

La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas creada en 2003 —antes Instituto Nacional Indigenista. — es la institución actualmente responsable de la asistencia a los pueblos indígenas y por lo tanto de la administración del Programa de Albergues Escolares Indígenas (PAEI).<sup>9</sup>

En sus reglas de operación se fundamenta el servicio a la población en edad escolar de comunidades indígenas, las cuales por las condiciones de vulnerabilidad tienen el mayor riesgo de no acceder a la educación que brinda el estado.

En el documento de evaluación 2006 referente al programa se menciona:

“La permanencia de los Albergues Escolares Indígenas por ya más de setenta años, constituye un hecho histórico que revela la importancia de la función social que ejerce en las comunidades indígenas y en particular porque se dirige y atiende al sector de la población más desprotegido que son las niñas y niños indígenas, azotados de manera perenne por el hambre, la desnutrición y el analfabetismo.

---

<sup>9</sup> Actualmente el Programa de Albergues Escolares Indígenas (PAEI), se transformó al Programa de Atención a la Educación Indígena, en diciembre de 2014, nombrando a los Albergues Escolares Indígenas, comedores Casa del niño indígena.

Tales condiciones de vida acentúan las desventajas y la iniquidad social, lo que hace imprescindible no sólo la continuación del PAEI sino aún su crecimiento y la expansión real de su cobertura” (PAEI, p. 9).

## **2.5 Dirección General de Educación Indígena y Comisión Nacional para los Derechos de los Pueblos Indígenas**

Con el convenio establecido en 1988 a través del cual ambas instituciones establecieron bases para la administración y operación de los Albergues Escolares Indígenas a través del programa PAEI, las acciones en beneficio de esta población fueron variadas y con la intencionalidad de favorecer el servicio educativo a la niñez indígena.

Es en el año 2003 con la creación de La Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, que ambas instituciones reorientan acciones a favor de la población atendida en los albergues escolares indígenas.

La Ley mencionada establece como objetivo:

“[...] orientar, coordinar, promover, apoyar, fomentar, dar seguimiento y evaluar los programas, proyectos, estrategias y acciones públicas para el desarrollo integral y sustentable de los pueblos y comunidades indígenas, teniendo como uno de sus retos el disminuir los rezagos que experimenta la población indígena en lo que se refiere a educación, salud y alimentación, que aunados a la marginación, dan forma a un círculo de deterioro social que tiende a repetirse generación tras generación.” (SEP C. N., p. 1).

Como consecuencia de tal planteamiento se elabora un convenio de colaboración para:

“[...] coordinar, en el ámbito de sus respectivas competencias, la ejecución de diversas estrategias y actividades para el desarrollo de procesos educativos tendientes a fortalecer la identidad cultural, personal, social y de género; la mejora del logro de aprendizaje; así como al desarrollo de prácticas de vida saludable y capacidades para la vida social y comunitaria; prácticas que en adelante, se

denominarán "ocupación educativa" de los niños y jóvenes indígenas que cursan la educación básica en escuelas públicas y que se encuentren inscritos en los Albergues y Comedores Escolares Indígenas [...]” (SEP C. N., p. 4).

Derivado del convenio, se comprometen acciones a realizar; por parte de la Dirección General de Educación Indígena le compete promover entre las autoridades estatales educativas la asignación de personal, preferentemente hablante de lengua indígena, para las funciones de jefe de albergue y ecónoma.

La elaboración de “Orientaciones Generales” para los Albergues Escolares Indígenas son los elementos que darán guía para las acciones de *ocupación educativa*, como son integrar en el albergue actividades académicas y formativas como complemento de lo realizado en la escuela; asistencia de los Asesores del Programa Asesor técnico Pedagógico y para la Atención Educativa a la Diversidad Social Lingüística y Cultural.

Dotación de material educativo y auxiliar para los jefes de albergue y alumnos así como la implementación de proyectos productivos en los albergues, entre otras acciones.

En conjunto con la CDI, establecer los perfiles para el personal que labore en los albergues, coordinar talleres de capacitación para el personal, realizar diagnóstico acerca de la conveniencia de reorientación, reactivación, o apertura de nuevos albergues o comedores escolares indígenas, así como la cancelación de servicios.

La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI, es responsable de proporcionar a los beneficiarios alimentación oportuna suficiente, de calidad, y hospedaje seguro, promueven y gestionan acciones en materia de salud, prevención del delito y de protección civil con las instancias correspondientes.

También gestiona la contratación de un seguro contra accidentes personales a los niños, niñas y jóvenes que son atendidos en el albergue que cubre tiempo de permanencia en ellos, traslados entre éstos, la escuela y domicilio particular. Y un seguro contra siniestros en la infraestructura del albergue.



Le compete gestionar en la comunidad o con padres de familia la designación provisional de personal, cuando no exista presencia de personal educativo adscrito a las autoridades educativas competentes.

Proporcionar apoyo económico adicional del sueldo y prestaciones otorgadas por las autoridades educativas competentes, mientras el personal permanezca en el albergue. En vacaciones este apoyo se otorga al personal o miembros de la comunidad que asuman la responsabilidad de mantener y cuidar las instalaciones.

A pesar del esfuerzo realizado por ambas instituciones, la atención brindada en los Albergues Escolares Indígenas no llega a consolidar totalmente el objetivo planteado por la DGEI de convertir este centro de atención en un espacio que favorezca el desarrollo integral de los albergados, su conformación como sujetos, donde a través del aprendizaje, la vida en común —en la escuela, el albergue, la comunidad—, ligada a lo global, contribuya en la construcción de autonomía, co-responsabilidad, participación, conciencia del actuar personal.

Factores diversos determinan esta situación, como por ejemplo, la incapacidad de las autoridades educativas de asignar en cada albergue el personal idóneo para la responsabilidad que las actividades demanda, capacitación limitada para ellos, personal contratado sin el establecimiento de perfiles dada la demanda de atención inmediata, ajustes tanto en políticas de asistencia como presupuestales, entre otras.

Es desde esta mirada donde surge el cuestionamiento para la investigación realizada, ¿Qué determina que en algunos de los Albergues Escolares Indígenas se favorezca en mayor medida el desarrollo integral o formación en la vida y para la vida, y en otros la atención se limite a brindar un servicio de hospedaje y alimentación adecuada?

Si bien es cierto que, las condiciones varían en cada espacio donde se encuentran los albergues, ¿Qué hace que no en todos los albergues se den mayores posibilidades de logro?

El planteamiento de esta investigación es el considerar la función del jefe de albergue escolar como primordial para la consecución del objetivo de favorecer el

desarrollo integral de los albergados.

Es determinante la dirección que esta figura realiza en el albergue, y es posible pensar que las acciones que un jefe y otro realizan —conscientes o inconscientes— son orientadas por las habilidades de gestión directiva de cada uno, convirtiéndose en un factor de logro en los objetivos planteados.

Es necesario en este punto, recordar que el albergue es visto desde la DGEI como un espacio de formación, donde se reúnen niños y niñas de diversas edades que reciben la educación básica en un centro escolar, con conocimientos y formas de vida acordes con su familia y lugares de origen, con el principal interés de conjuntar estas características para lograr el desarrollo integral de estos albergados, es decir, una educación que permita la formación para la vida.

Este logro lo plantea la Dirección General de Educación Indígena, a través de la ocupación educativa, práctica que desde la gestión directiva del jefe orienta y permea las acciones y actividades realizadas en el albergue y que tiene estrecha relación con la visión que de la educación tienen los pueblos indígenas.

## **2.6 Educación**

La mirada que se tiene acerca de la educación se va gestando en el devenir histórico de la sociedad, en el contexto de actuación de esta práctica social, donde el hombre se educa y puede educar, Aristóteles, por ejemplo, concibe a la educación como medio de organización para lograr un orden y estructura en la sociedad.

En otro momento histórico, Kant considera que sólo a través de la educación el hombre puede llegar a ser hombre “la educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza” (Sarramona, 1989, p. 28) es decir, la educación hace al hombre.

La educación para Herbert es “el arte de construir, edificar y dar las formas necesarias” (Sarramona, 1989, p. 29) hacia el logro de un fin, es decir, marca una forma de organización, estableciendo un orden.

Durkheim, menciona que “la educación es la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las que todavía no están maduras para la vida social, tiene por objeto suscitar y desarrollar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que le exige la sociedad política en su conjunto y el medio especial al que está particularmente destinado” (Durkheim, 1990, p. 17)

En estos ejemplos se observa que la educación tiene una intención, la dirige un objetivo, que se manifiesta también en el concepto de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) quien le asigna como propósito natural, transmitir conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para que los educandos puedan incorporarse a una población activa; tiene la intención de integrarlos a la sociedad en sus distintos niveles, estableciendo así una relación entre el desarrollo educativo y el progreso económico y social, es decir, se le considera como motor del desarrollo económico y garantía para el bienestar social

La CEPAL menciona:

“La educación es un eslabón que contribuye a conciliar el crecimiento, la equidad y la participación en la sociedad. Juega un papel central en el crecimiento de las economías, ya que es una inversión con alta tasa de retorno y es un factor que dinamiza la creación de valor. Los individuos más educados aumentan sus capacidades para contribuir más y de modo más diversificado y eficiente al desarrollo productivo de un país. Por otro lado, la educación es uno de los principales campos de reducción de desigualdades a futuro y una de las vías privilegiadas para superar la pobreza. Lo anterior se debe a los círculos virtuosos entre mayor educación, movilidad socio ocupacional y mejores ingresos. (Hopenhayn y Ottone, 2000).” (CEPAL, 2010, p. 1).

Por otro lado, Paulo Freire concibe a la educación como una actividad de los seres humanos que permite la reflexión personal, el conocerse, descifrarse, entenderse, capacitando así el entendimiento y conocimiento de otros, lo cual ofrece la posibilidad de ser libre.

De lo anterior, se desprende la duda acerca de la posibilidad de conjuntar ambas intencionalidades, la de un desarrollo personal y un desarrollo de la sociedad, donde

de manera equilibrada se conjuguen al sujeto y su entorno de manera armónica.

Esta sincronía puede plantearse a través del concepto de formación, desde su relación con la palabra *Bildung*, de raíz exclusivamente alemana e intraducible, que aúna tanto la formación espiritual como la corporal.

Herder, descubre el ritmo constitutivo de la *Bildung*, concretamente el despliegue y repliegue. Por una parte, atiende la identidad del individuo y, por otra, el amor a lo circundante que posibilita su despliegue:

“la existencia debe manifestarse ¿y cómo si no a través de la vida?... la Bildung neohumanista entiende que la persona está dotada de una autonomía no exenta de leyes y que no consiste en una narcisista auto creación. Una individualidad y generalidad social, libertad y necesidad, uniones que trazan el ideal al que asintóticamente debe tener la educación [...]” (Salmerón, 2006).

Así también, Gadamer (1975), nos dice que “la formación pasa a ser algo muy estrechamente vinculado al concepto de la cultura, y designa en primer lugar el modo específicamente humano de dar forma a las disposiciones y capacidades naturales del hombre”. (Verdad y método, p. 39)

Es una relación que permite construirse como persona entre las personas, conociendo el sentido y fin que tiene este proceso.

La formación entonces, permite a los individuos la comprensión, interpretación y explicación de la realidad, favoreciendo la mejora de uno mismo y por lo tanto de otros, en donde la educación en conjunto con la sociedad son aspectos fundamentales para lograr el desarrollo del hombre como sujeto y el desarrollo de la sociedad como espacio donde se desenvuelve este sujeto.

Esta sincronía entre sujeto y sociedad, se refleja en la cosmovisión que tienen los pueblos originarios, la cual integra según Olvera (2009) “el conjunto de saberes y prácticas que los pueblos y comunidades indígenas han construido históricamente en su relación con el entorno natural-sociocultural” (Dirección General de Educación Indígena, 2012, p. 54)

Se puede dar cuenta de esta complementariedad en la investigación de Pérez Pérez

(2003) del conocimiento tradicional de los tzotziles en Chiapas, donde explica la forma de enseñanza y contenidos que se transmiten a través de la familia en la formación de niñas y niños en mujeres y hombres verdaderos, en el contexto comunitario, es decir, formar hombres trabajadores y productivos.

Esta construcción como individuos Limón Aguirre (2007) en *Memoria y esperanza en el pueblo maya Chuj conocimiento cultural y diálogos en fronteras*, explica que la:

“Relación con la naturaleza, es dialógica. Define que el dialogo es encuentro y toma de conciencia en el morarse cara a cara, es dar la palabra, recibiendo la de otro y la propia ya modificada; es reflexión y transformación y, por tanto, es trascendente a sí mismo, dejando atrás lo mismo” (Busquets, 2013, p. 466).

Y el territorio lo conceptualiza como un espacio del encuentro dialógico culturalizado de las personas con la naturaleza, es el espacio de concreción de los conocimientos culturales, por lo tanto, luchar por el territorio, es luchar por los conocimientos culturales y su puesta en práctica.

En los pueblos indígenas la formación está implícita en su visión de vida, su pensamiento es holístico, su realidad “se presenta de una manera simbólica y subjetiva, no es conceptual”, el conocimiento no se adquiere de manera abstracta a lo que le rodea.

Lo explica Gavilán Pinto (2011) en *El pensamiento en espiral. Paradigma de los pueblos Indígenas*:

“Los indígenas dicen *estar aquí no más viviendo* en comunidad. El concepto filosófico del *Estar* de los pueblos indígenas tiene que ver son su estilo propio de ver las cosas y la vida, como también una concepción del mundo y su realidad. *Ser y estar* es la dualidad, o la paridad del hombre indígena. Primero *estamos no más o estamos siendo* con el desarrollo de un alto grado de conciencia, y de arraigo con la madre naturaleza, lo cual explica el amor y la defensa del hombre indígena y su medio natural.” ( 2011, p. 104).

Esta mirada de simultaneidad resulta una opción de la Educación Social, la cual permite mantener “un importante caudal de opciones que permitan repensar el trabajo educativo en la sociedad, para la sociedad y con la sociedad” (Caride, 2005, p. 86), es decir, un involucrarse como sujeto en la sociedad, para la sociedad y con la sociedad. Por ejemplo, el sentido que los pueblos indígenas otorgan al trabajo.

En el caso de los pueblos originarios, dice Gotta, (2009)

“[...] coincidimos con Mires (1990) en que la mayoría de los grupos indígenas han mostrado que una economía que recurre al Saber Ambiental, que no se apoya en criterios puramente cuantitativos y que confiere a la propia subutilización del trabajo humano un “valor”, no es “primitiva” sino consustancial a un tipo de racionalidad cuyo objetivo es el buen vivir y no el crecimiento.” (Gotta & Taruselli, 2009, p. 47).

Considerando lo anterior, es posible dar cuenta de la importancia que en los Albergues Escolares Indígenas tiene la ocupación educativa, como un ejercicio integrador de las acciones que, desde la propia cultura, tienen las niñas, niños y adolescentes que al conjuntarse con los saberes escolares, permiten fortalecer su formación.

Desde esta visión es que la Dirección General de Educación Indígena, mira los Albergues Escolares Indígenas como un espacio donde el aprendizaje de los alumnos se convierte, debido a su visión de vida y relación con su entorno, en un aprendizaje en y para la vida.

“El aprendizaje en y para la vida permite recuperar la visión y la práctica de los pueblos originarios respecto de la educación entendida como un ocuparse permanentemente activo en los procesos de formación desde lo cotidiano. La educación en los pueblos originarios es un estarse ocupando siempre a través de la demostración, la observación, la imitación, la escucha y la puesta en práctica. El aprendizaje implica un “hacer” desde la perspectiva holística, relacional y espiritual con respecto a la madre tierra, la vida comunitaria y la construcción de sentido. Por eso la DGEI señala que además de aprender para la vida se aprende en la vida” (SEP, Orientaciones Generales para los Albergues Escolares Indígenas, 2012, p. 49).

A través de la ocupación educativa se coadyuva en la formación de niños, niñas y adolescentes, dado que ésta se concibe como una intervención intencionada, sistemática y flexible, que permite la conformación de sujetos conscientes de la relación entre el saber y el hacer desde una perspectiva de integración con uno mismo y el espacio que los rodea.

Además, al integrarse a un Albergue Escolar Indígena, se disminuye el riesgo de abandonar la escuela por distancia, cuestiones económicas, situación familiar compleja, entre otras, además de ofrecer estancia, alimentación y apoyo pedagógico durante la semana.

Permite y posibilita un espacio de formación con acciones de ocupación educativa, dado que éstas constituyen la dinámica donde los albergados podrán dar cuenta de la relación entre lo que se aprende, lo que sé es, lo que se puede hacer y sobre todo, como impacta de manera personal y al entorno social, es decir, contribuye en la formación de una persona cuyos aprendizajes pone en práctica en busca de su bienestar propio y común.

## **2.7 Ocupación Educativa**

Para la Dirección General de Educación Indígena la Ocupación educativa es el:

"Conjunto de acciones de niñas, niños y jóvenes, de los jefes de albergue, del personal de apoyo académico, ecónomas, cocineras, madres y padres de familia y de la comunidad en general, para desarrollar procesos educativos tendientes a fortalecer la identidad cultural, personal, social y de género; a la mejora del logro de aprendizajes, así como al desarrollo de prácticas de vida saludable y capacidades para los ámbitos social y comunitario. Estos proceso educativos implican la participación activa de todos los actores involucrados mediante el convencimiento, en el marco del ser y hacerse pueblo tal como lo han vivido las culturas originarias y las migrantes." (SEP, 2012, p. 4)

La ocupación educativa permite que en un Albergue Escolar Indígena las niñas, niños y jóvenes se involucren de manera directa, participativa, relacional y

consciente de su conformación como persona, la cual no se encuentra sola en esta construcción, se mira acompañada de otros, cuyo esfuerzo es igual o mayor a la personal.

Y, por otro lado, se mira como parte integrante de un equipo de personas con objetivos comunes de bienestar, que de manera paralela implica un desarrollo personal, con el otro y con la comunidad:

“A través de la ocupación educativa se ha de promover el desarrollo integral de los albergados, tomando en cuenta el tiempo que les toca vivir y su futuro, por lo cual ha de ser un espacio ligado tanto a lo local como a lo global, donde se construyan conocimientos, se desarrolle y use información seleccionada para el logro de los aprendizajes esperados, en un proceso de construcción de autonomía, al tomar decisiones de manera libre y responsable tanto a nivel individual como colectivo, aceptando las consecuencias de las mismas.” (SEP, 2010, p. 48)

Esta intención se sustenta en la Ley de Educación en su artículo 45, relacionado con la formación para el trabajo, donde señala que se procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitirán, a quien la recibe, desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados.

El artículo 68 establece que las autoridades educativas promoverán, de conformidad con los lineamientos que establezca la autoridad, la participación de la sociedad en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública, así como ampliar la cobertura de los servicios educativos

Siendo entonces de la DGEI, la responsabilidad de plantear la norma pedagógica, marco de planeación, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones de la ocupación educativa, orientadas por la diversidad social, étnica, cultural y lingüística de los pueblos indígenas en los Albergue Escolar Indígena.

## **2.8 Albergue Escolar Indígena**



Importantes acontecimientos durante la historia de nuestro país provocan la aparición de los Albergues Escolares Indígenas como espacios de atención para niños, niñas y adolescentes indígenas, mencionados ya anteriormente.

En un momento de nuestra historia se considera un obstáculo para el desarrollo y el progreso del país la diversidad de lenguas que conformaban el territorio nacional, lo cual genera un sometimiento y disminución de éstas.

El espacio ideal para limitarlas es la escuela, con un programa de alfabetización, que tiene un sentido de unión y nacionalismo, por lo que el estado establece un plan donde la prioridad es enseñar el español, excluyendo de manera impactante a las poblaciones indígenas portadoras de este lenguaje.

En 1919, Vasconcelos presenta el proyecto que sentaría las bases para crear la Secretaría de Educación Pública, fundada el 8 de julio de 1921.

A la educación se le concibe esencial para la reconstrucción del país, y con Vasconcelos se inicia un Sistema de Educación Pública en México, donde se prioriza el analfabetismo y la educación rural a través de Misiones culturales y Normales rurales.

Se crea la Casa del Estudiante Indígena, donde los jóvenes reciben apoyo de hospedaje y alimentación, además de formación académica. Estos centros son clausurados en 1932 y en 1933 se crearon 11 internados con el objetivo de preparar a jóvenes indígenas, donde se observa una integración de los pueblos indígenas con una mirada más participativa.

Es con el presidente Lázaro Cárdenas, cuando se establece la necesidad de programas bilingües en el sector educativo y en 1936 se crea el Departamento Autónomo de asuntos Indígenas.

En 1944 se promulga la ley para eliminar el analfabetismo donde se contempla una educación bilingüe y materiales didácticos en lenguas indígenas

En 1947 sustituye al Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas, la Dirección General de Asuntos Indígenas y en 1948 se crea el Instituto Nacional Indigenista.

Es hasta 1971 que surge la Dirección General de Educación Extraescolar del Medio

Indígena desde donde:

“se reordenaron los distintos servicios educativos que habían quedado dispersos y se institucionalizó el empleo de maestros bilingües. Esta dirección recibió 27 Internados de Primera Enseñanza para Jóvenes Indígenas de 14 a 17 años, hoy Centros de Integración Social (CIS). Para las niñas, niños y jóvenes indígenas de 6 a 14 años se crearon, en 1972, los Albergues Escolares Indígenas” (SEP, 2012, p. 22).

En 1972 se da la instrucción para la creación de 50 escuelas de concentración con albergues, como resultado de la solicitud de gobernantes *Ralámulis* de espacios para atender a la población de niños tarahumaras con necesidad de más internados ya que no eran suficientes para ofrecerles el servicio.

En esa fecha el Programa Albergues Escolares Indígenas (PAEI), es creado y se construyen la mayoría de los albergues existentes en el país, bajo la tutela del Instituto Nacional Indigenista y la Secretaría de Educación Pública.

Estos albergues se gestan como una respuesta a la necesidad de las niñas, niños y adolescentes indígenas que por razones diversas (distancia, economía, ambiente familiar) corren el riesgo de abandonar su educación.

Los albergues representan la oportunidad para esta población de continuar con su educación dado que se ofrece estancia, alimentación y apoyo pedagógico durante la semana, acción que posibilita a las niñas y los niños permanecer y concluir la educación básica.

Las Reglas de operación del Programa de Apoyo a la Educación Indígena indica que:

“El Programa brinda hospedaje y alimentación, promueve el fortalecimiento de la identidad cultural y fomenta actividades de recreación y esparcimiento. Con esto, contribuye a mejorar las oportunidades de los niños, niñas y jóvenes indígenas con miras a conformar el capital humano necesario para superar el círculo vicioso de la pobreza e inequidad.”

Este planteamiento se establece en los Albergues Escolares Indígenas del país, pero no todos logran que los niños indígenas pongan en práctica los conocimientos ofrecidos en la escuela en sus actividades cotidianas, siendo esto uno de los objetivos que tiene el albergue.

En Orientaciones Generales para los Albergues Escolares Indígenas, la ocupación educativa en y para la atención de la diversidad se explica que:

“El Albergue Escolar Indígena es el espacio educativo en el que las niñas, niños y jóvenes indígenas y migrantes de educación básica encuentran condiciones de educabilidad para realizar acciones de ocupación educativa que mejoren el logro académico de los albergados; fortalezcan la identidad social, étnica, cultural, lingüística; adquieran el ejercicio de la salud integral y el desarrollo de capacidades para la vida a través de diversas estrategias de desarrollo comunitario, incluyendo entre éstas la participación en proyectos productivos educativos y en las actividades relacionadas con la alimentación, el hospedaje y el cuidado personal ligado a lo educativo” (SEP, 2012, p. 40).

Respecto al objetivo se plantea el:

“[...] contribuir a que, tanto la niñez de los pueblos originarios y de los contextos rurales en los que se ubica un albergue, como la niñez migrante (indígenas o no indígenas) que llega a ellos, acceda, permanezca y concluya la educación básica al recibir y participar en acciones de ocupación educativa en donde el desarrollo curricular —para atender la diversidad social, étnica, cultural, lingüística y de capacidades— es relevante y une a la escuela con las comunidades. Algunas condiciones para la ocupación educativa se aseguran ofreciendo alimentación y hospedaje de calidad” (SEP, 2012, p. 41).

Plantea como objetivos específicos:

- “Realizar acciones educativas que contribuyan al fortalecimiento de la identidad social, étnica, cultural y lingüística de niñas, niños y jóvenes albergados a través de la recuperación, valoración, práctica y desarrollo de las culturas y lenguas nacionales y que, del mismo modo, contribuyan a fortalecer los conocimientos de

las culturas indígenas y migrantes, así como sus tradiciones y actividades propias.

- Apoyar el desarrollo de habilidades comunicativas bi-plurilingües y la bi-alfabetización, de pensamiento matemático y para la interacción positiva con el medio natural-sociocultural tanto a nivel local como global.
- Contribuir al desarrollo de capacidades para la vida mediante el reforzamiento de prácticas de salud y la participación en actividades y proyectos productivos, que fomenten la relación con la comunidad para la sostenibilidad tanto social como del medio ambiente, fortaleciendo así el proceso hacia el logro de los aprendizajes esperados del Plan y Programas de estudio, considerando la especificidad de los Marcos y Parámetros Curriculares.
- Ofrecer servicios de alimentación suficiente y de calidad nutricional, así como hospedaje de calidad y formación para la vida saludable” (SEP, 2012, p. 42).

Los objetivos planteados requieren de una figura con las habilidades y cualidades que le permitan realizar acciones que permitan cumplirlos en beneficio de los niños, niñas y adolescentes que permanecen en los Albergues Escolares Indígenas. Este personaje es el jefe del albergue, quien ejerce el papel de director en este centro de formación.

## **2.9 Jefe de Albergue**

De acuerdo con las Orientaciones Generales para los Albergues Escolares Indígenas, se especifica como perfil del Jefe de Albergue:

- “Docente de educación indígena del nivel de educación preescolar, primaria o secundaria.
- Egresado de Escuela Normal, UPN o estudios equivalentes con reconocimiento oficial.
- Ser bilingüe en lenguas nacionales: hablante del español y de la lengua indígena correspondiente a la que se habla o a una de las que se hablan en el albergue; además, puede hablar una lengua extranjera.
- Disponibilidad para permanecer y pernoctar en el albergue escolar de lunes a viernes” (SEP, 2012, p. 92).

Y las funciones que debe desarrollar:

- “1. Llevar a cabo y/o coordinar el conjunto de actividades requeridas para la elaboración del diagnóstico de necesidades, recursos y posibilidades para las

acciones de ocupación educativa y las relacionadas con la alimentación y el hospedaje.

2. Elaborar, de manera participativa y con sentido práctico, el Proyecto de Ocupación Educativa de acuerdo a las consideraciones establecidas en las presentes orientaciones y las necesidades del propio albergue, la población escolar, la comunidad y la región.

3. Organizar al personal y a la comunidad estudiantil, asignando responsabilidades y coordinando la integración de comisiones que participen de manera activa para el cumplimiento de las acciones de ocupación educativa establecidas en las presentes orientaciones.

4. Coordinar la elaboración de manera participativa y democrática de los Acuerdos de Convivencia con una perspectiva formativa y propiciando la reflexión de las niñas, niños y jóvenes, así como de padres de familia.

5. Convocar a los docentes y directivos de las escuelas a las que asisten niñas, niños y jóvenes para que participen en el diagnóstico y la elaboración del Proyecto de Ocupación Educativa; en el seguimiento y la evaluación, así como en la implementación de acciones de mejora continua.

6. Coordinar y llevar a cabo las acciones de ocupación educativa, las relacionadas con la alimentación y el hospedaje, con una perspectiva formativa y siempre involucrando al personal, a las niñas, niños y jóvenes y a la comunidad en general.

7. Promover estrategias sistemáticas e intencionadas tendientes al fortalecimiento de la identidad así como a la revaloración y el uso de las lenguas nacionales.

8. Establecer una comunicación permanente, respetuosa y asertiva con niñas, niños y jóvenes, con tal de conocerlos, reconocer necesidades, potencialidades y alternativas de acción.

9. Promover espacios y actividades de reflexión sobre los diferentes acontecimientos y sucesos al interior del albergue y en la vinculación con la escuela y la comunidad para que niñas, niños y jóvenes se formen en la reflexión sobre la acción.

10. Llevar a cabo un seguimiento permanente a partir de los referentes que se proponen en el presente documento y de aquellas que se construyan a nivel local con tal de que niñas, niños y jóvenes, el personal y la comunidad en general se den cuenta de los avances, las limitaciones y dificultades.

11. Coordinar y/o realizar evaluaciones periódicas que den cuenta del avance en el fortalecimiento de la identidad, el logro académico y el desarrollo de habilidades para el desarrollo comunitario y de prácticas de vida saludable. La evaluación debe ser de las niñas, niños y jóvenes, del personal del albergue y de la comunidad en general.

12. Coordinar y/o llevar a cabo la toma de decisiones informada para la mejora de la ocupación educativa y las relacionadas con la alimentación, el hospedaje y el cuidado personal.

13. Realizar las tareas administrativas que requiere la operación del Albergue Escolar Indígena, en términos de trámites ante la Supervisión, la Jefatura de Zonas, la Presidencia Municipal y el Centro Coordinador, en cuanto a comprobación de recursos, promoción del servicio, gestiones para la mejora de las condiciones, organización y liderazgo del personal, entre otras tareas, siempre con un enfoque formativo y con la claridad de que la tarea no es sólo administrar, sino administrar para educar.

14. Informar de manera periódica a los superiores sobre los datos estadísticos, lingüísticos y de las acciones de ocupación educativa, con la perspectiva de que la información tiene una primera y fundamental utilidad para quien la genera.

15. Promover la formación y actualización del personal a través de la reflexión sobre la práctica, así como de la participación en los diferentes eventos que convoque la estructura de educación indígena estatal.

16. Gestionar con los servicios de salud locales o más cercanos la realización de acciones preventivas de salud, diagnósticos clínicos, medidas de atención y salud integral para los niños y jóvenes.” (SEP, 2012, p. 92).

El cumplimiento de los objetivos requiere de pautas, orientaciones que faciliten y dirijan las acciones del jefe de albergue. Al principio de la creación de los albergues, este personaje contaba con una formación de docente, la cual le posibilitaba el logro de los objetivos, así como estructurar las actividades favoreciendo la formación en y para la vida, con acciones de ocupación educativa.

Actualmente, dadas las características particulares de los albergues, las condiciones laborales, limitados docentes hablantes de lengua, entre otros motivos, provocan que la Secretaría de Educación Pública no pueda, de manera satisfactoria, cubrir las necesidades de todos los albergues en cuanto a cubrir con personas con el perfil requerido en los Albergues Escolares.

En tal caso, la Comisión Nacional de los Derechos de los Pueblos Indígenas propone candidatos a la Asamblea General de Padres de Familia, la cual selecciona a quien debe ocupar el puesto, y esta asignación no establece relación alguna con la CDI.

Como consecuencia de la problemática, los jefes de albergues que cubren estos espacios de dirección, cuentan con limitada asesoría en cuanto a herramientas que faciliten su labor, así como formación en la gestión directiva como una base en la consecución de los objetivos establecidos para los espacios educativos.

## **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

### **3.1 Gestión educativa.**

La transformación de las políticas educativas impulsa nuevas visiones para favorecer los centros educativos, reconociéndola como un espacio donde convergen procesos y actores con diversos quehaceres, funciones, atribuciones y responsabilidades, es decir, una organización que conjunta acciones de diversas figuras participantes para el logro del objetivo de enseñanza y aprendizaje de niñas y niños.

La visión que posibilita tal convergencia, es la gestión, concepto reciente que integra de manera sistémica e integral los elementos que intervienen en la organización educativa.

En primer momento en esta investigación, se habla de la gestión como concepto general aplicable a las organizaciones y, posteriormente, se realiza la revisión de conceptos directamente relacionados con el ámbito educativo, como son la gestión educativa, la gestión escolar y por último la gestión directiva con el ejercicio de liderazgo.

Todos ellos como elementos que permiten explicar y comprender una organización educativa desde todas las aristas que la entrelazan.

### **3.2 Concepto de Gestión**

La administración como elemento para orientar las acciones de las empresas hacia el éxito fue, y ha sido, una herramienta útil para los que la han puesto en práctica en sus diversas actividades; tal fue su impacto a nivel empresarial, que en la educación, esta forma de mirar los centros educativos resultó apropiada, y las



diversas figuras involucradas en su organización actuaban bajo los principios de la administración.

Resultado de la práctica, y avances en la misma disciplina, generó otra forma de dirigir las acciones de una organización y, sobre todo, la educativa, donde diversidad de aristas se conjugan en la búsqueda de lograr la mejora en el aprendizaje de niños, niñas y adolescentes.

Esta propuesta es la gestión, que el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define como acción y efecto de gestionar y de administrar; también se le define como el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, además de señalarla como dirección, administración de una empresa, negocio, etc.

Dichos conceptos permiten un acercamiento más íntegro de las actividades y acciones que se desarrollan en una organización, aunque todavía se miran alejadas de una institución educativa.

Traducción literal del vocablo en inglés *managment*, gestión, parafraseando a Williams Spriegel, es la función en una empresa que se ocupa de la dirección y control de las actividades para lograr los objetivos; Brech la explica como un proceso social con responsabilidades de juicio y decisión, de guía, integración, motivación y supervisión.

Pensar la organización y dirección de la empresa como un proceso social, amplía el campo de relación con el entorno y sus diversos participantes, permite mirar de manera integral las acciones y actividades que se generan en una organización educativa, permitiendo asumir a la escuela como un espacio donde diversos elementos permiten, o no, el logro de los objetivos planteados que, a diferencia de organizaciones cuyo objetivo es la elaboración, distribución de productos, ésta asume la responsabilidad de la formación de niños, niñas y adolescentes en ciudadanos de una nación y del mundo.

En la organización de una institución educativa (donde se coloca el aprendizaje de niños, niñas y adolescentes como el objetivo) se considera entonces a la escuela

como centro, espacio donde el proceso educativo se lleva a cabo, sin dejar de lado los diversos protagonistas que concretan el objetivo de mejorar la calidad educativa.

Al colocar la escuela al centro, se consideran las necesidades de la escuela, de las aulas, de los estudiantes, como elementos en constante mejora, donde todos los involucrados en el quehacer educativo unifiquen sus esfuerzos y capacidades para el logro de mejores aprendizajes de niños, niñas y adolescentes.

### **3.3 Concepto Emergente de Gestión Educativa Estratégica:**

Lograr un cambio en la forma de mirar la organización de un centro educativo, es resultado de análisis complejos respecto a conceptos como la administración y la gestión y, parafraseando lo que establece Álvarez en “El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión”, pasa de entenderse como una función técnica y administrativa-contable a una función centrada en la cultura organizacional, la acción educativa y social del centro educativo.

Así lo expresa Rivas (2006):

“Los enfoques de hoy sobre gestión, intentan rebasar la centralización, la verticalidad, la exclusión, la descontextualización y la rigidez de los sistemas tradicionales [...] desarrollando procesos participativos, prospectivos, humanizantes, motivantes, holísticos, formativos, creativos.” (p. 15)

En este tenor el concepto emergente de gestión educativa estratégica, sitúa precisamente al centro educativo: “[...] como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos. [Pozner, 1988]” (Álvarez, p. 4).

Esta forma de ejercer la gestión va más allá de simples cambios administrativos, y parafraseando a Juan Carlos Tedesco, abarca procesos educativos, administrativos, sociales, laborales y pedagógicos. (Tedesco, 1999 UNESCO/IIPE Buenos Aires).

Álvarez define a la gestión estableciendo un cambio al considerarla:

“Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la estructura de la organización, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz de gestión por parte de cada director(a), que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional”

En este tenor, la figura responsable de ejercer la gestión y de acuerdo con lo establecido por Pozner, las competencias básicas de la gestión educativa estratégica son:

- Comprensión de los desafíos que implica el cambio de paradigmas en los sistemas educativos
- Identificación del movimiento de la administración convencional, hacia la gestión educativa estratégica
- Generación de espacios para el desarrollo del liderazgo y la innovación en las instituciones educativas
- Comunicación efectiva en las organizaciones educativas
- Delegación de autoridad
- Negociación de conflictos
- Planteamiento y resolución de problemas.
- Visión prospectiva y función anticipatoria de la gestión educativa.
- Trabajo en equipo y colaboración interinstitucional

Esta transición se hace manifiesta en México, a través de la Secretaría de Educación Pública, con el Programa de Escuelas de Calidad, estableciendo un modelo que posibilitara el logro en la calidad educativa.

Entonces el Albergue Escolar Indígena al ser un espacio de atención a población indígena instituido por la SEP, plantea al Modelo de Gestión Educativa Estratégica MGEE, como la línea de orientación para el logro de sus objetivos, siendo entonces donde se explicita la gestión emergente.

### 3.4 Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE)

La gestión en el campo educativo se clasifica para su estudio y de acuerdo al área de atención en institucional, escolar y pedagógica.<sup>10</sup>

La gestión institucional tiene relación con la capacidad de contextualizar las políticas en cada centro con acciones de orden administrativo, gerencial, económico-presupuestales, programación, es decir, el conjunto de acciones administrativas que promueven y posibilitan el objetivo principal del centro educativo, la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

La gestión pedagógica se refiere, específicamente, a su aplicación en el aula y otros espacios de la educación, esto es, la organización de los involucrados alineada a los propósitos de aprendizaje de los estudiantes respecto de lo que deben aprender, tiempo y ambiente para lograrlo, procesos de evaluación para la toma de decisiones, entre otros.

La gestión escolar, por otro lado, citando a Loera (2003), en *el Modelo de Gestión Estratégica Educativa*, es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa con la finalidad de lograr que los estudiantes aprendan según los objetivos y propósitos que la educación básica establece.

Pilar Pozner, concibe a la gestión escolar como “[...] acciones y relaciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (2006, p. 8).

En *Gestión, Un Aporte para el Mejoramiento de las Instituciones Educativas*, Grace Álvarez de Alarcón, la concibe como:

---

<sup>10</sup> Pilar Pozner considera, de acuerdo a los procesos de descentralización y desconcentración del sistema educativo y con base en autores como Hallack, que la gestión debe considerar los niveles central, intermedio y local, en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, se consideran la gestión institucional, escolar y pedagógica como los niveles de actuación en lo educativo. (Pozner, 2000)

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

Siendo entonces que la gestión escolar da cuenta de las actividades, acciones, decisiones en cada organización educativa, que acorde con la intención educativa de las autoridades considera su contexto, particularidades y necesidades para lograr el objetivo establecido, que es el aprendizaje de los estudiantes.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), elaborado por el Gobierno Federal dentro del Programa Escuelas de Calidad, Alianza por la Calidad de la Educación, 2010, considera la gestión escolar como:

“[...] una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (SEP, 2010, p. 55).

La gestión escolar permite, entonces, navegar de manera eficiente entre las actividades, acciones, procesos que se llevan a cabo en la institución educativa.

Para reconocer las diversas aristas que están involucradas en la práctica educativa se hace necesario una estrategia de acción que permita considerar los elementos que intervienen en un centro educativo.

“El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar, considera la capacidad para definir la filosofía, los valores, y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. “ (SEP, p. 61).

Es importante destacar que el modelo considera de manera integral a los involucrados en las dinámicas que se generan en una institución educativa, que, precisamente, es lo que la complejiza y al poder identificar esas relaciones permite dirigirla bajo una lógica diferente de otro tipo de organización.

Considerar las diversas relaciones tiene sentido:

“[...] cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.” (SEP, p. 61).

El modelo estratégico permite a los involucrados una intervención holística, ya que considera las diversas dimensiones que dan sentido a la organización del centro educativo como pequeñas partes de un sistema, que al ser tan complejo, dado que involucra la formación de sujetos, hace necesaria su división para comprender de manera más clara las acciones, involucrados, el impacto de las relaciones, la corresponsabilidad entre factores que conforman la dinámica de lo educativo, entre otros.

Esta propuesta ha sido planteada por el estado mexicano, dentro del marco de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), como una oportunidad de transformación de organizaciones educativas. La diferenciación en la gestión, de acuerdo a los espacios de actuación, permite la integración en la institución de elementos que se involucran en el funcionamiento sistemático de una organización escolar para comprender, organizar y conducir un centro educativo, el cual permite asumir una corresponsabilidad en los resultados de la educación de los estudiantes.

El modelo propuesto permite una revisión integral de lo que sucede en una organización escolar, reconoce la integración de las diversas aristas que conforman una unidad educativa, las cuales tienen una transversalidad que debe considerarse.

El modelo establece dimensiones de actuación las cuales se dividen en pedagógico-curricular, organizativa, financiera y de participación social, donde se involucran y establecen estándares que posibilitan el análisis de la organización<sup>11</sup>.

### **3.4.1 Dimensión pedagógico-curricular**

La dimensión pedagógico-curricular, permite observar la acción del docente como facilitador y generador de conocimiento, dado la función primordial de lograr con base en las habilidades, capacidades y necesidades de cada uno de los alumnos una formación que les permita ser y estar en el espacio que se desenvuelvan.

Acciones como el fomento al perfeccionamiento pedagógico, planeación pedagógica compartida, centralidad en el aprendizaje, compromiso de aprender y equidad en las oportunidades de aprendizaje, son estándares que orientan las acciones de esta dimensión.

### **3.4.2 Dimensión organizativa**

La dimensión organizativa permite identificar las diversas figuras que están involucradas en la dinámica educativa como son los padres de familia, autoridades internas, locales, comisiones, consejos técnicos, entre otros. Cada uno de ellos con el compromiso de reconocer el impacto de su intervención en el aprendizaje de niñas niños y adolescentes.

Los estándares que facilitan esta mirada son un liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso por enseñar, decisiones compartidas, planeación institucional, autoevaluación, comunicación del desempeño, redes escolares y funcionamiento efectivo del consejo técnico escolar.

---

<sup>11</sup> Pilar Pozner las identifica como dimensión pedagógica-curricular; Administrativa- financiera; Organizacional-operativa y comunitaria.

### **3.4.3 Dimensión administrativa**

La dimensión administrativa visualiza otros elementos que intervienen y coadyuvan al logro del objetivo de la organización educativa, como son los recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo, seguridad, higiene, tecnologías, supervisión, normas, entre otros.

El modelo indica como estándares de esta dimensión la optimización de recursos, control escolar y la infraestructura.

### **3.4.4 Dimensión de participación social**

La dimensión de participación social permite considerar a la escuela como parte de un todo, donde la participación de padres de familia, vecinos, organizaciones de la comunidad, entre otros, coadyuvan de manera directa, con el objetivo de enseñanza y aprendizaje de niños y niñas. Así como revalorar la relación que se establece entre autoridades de la escuela, docentes bien puede limitar o favorecer el cumplimiento del objetivo de la escuela.

Se señalan como estándares de esta dimensión el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social, así como la participación de padres en la escuela y el apoyo al aprendizaje en el hogar.

En las dimensiones señaladas, cada uno de estos elementos permite una mirada amplia de los aspectos que, recomiendan, deben observarse para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización escolar.

Ahora bien, la gestión educativa permite el análisis de la organización educativa desde elementos que impactan de manera directa a la escuela, permite dejar de considerarla como espacio donde sólo el alumno y el docente, se encuentran implicados en el proceso, permite la transformación de la forma en que la institución



educativa se organiza y dirige en busca de lograr la calidad educativa que asegura una mejor formación de los estudiantes.<sup>12</sup>

La gestión educativa mira a la escuela con un pensamiento sistémico el cual permite “[...] reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos, y capacidad para poder influir o interactuar con ellos” (Senge, 2011, p. 1)

La propuesta estratégica plantea, además de dar atención a las dimensiones que intervienen en el actuar de una organización escolar, la necesidad de considerar componentes, que son pilares que se vinculan e interrelacionan para lograr una transformación de los centros escolares, como son un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, planeación estratégica, participación social responsable y una evaluación para la mejora continua.

Con lo expuesto anteriormente, es posible considerar la gestión estratégica como un proceso dinámico de acciones y relaciones ejecutadas bajo la dirección de un líder que promueven y posibilitan el cumplimiento de metas y objetivos y que a su vez coadyuvan en la resolución de problemáticas; buscando alcanzar niveles de formación que deriven en una mejor calidad de vida individual y social.

En este proceso educativo las dimensiones y componentes que la integran deben ser articuladas de tal forma, que su interacción genere el alcanzar objetivos planteados, considerando esta dinámica como un sistema donde todos los elementos armoniosa y valiosamente relacionados permiten la formación de niños, niñas y jóvenes.

En el Modelo de Gestión Estratégica Educativa (MGEE), la intervención del director se concibe como uno de los componentes que orientan la transformación escolar, y se identifica como liderazgo compartido.

La figura responsable de los centros educativos es el director, quien asume la responsabilidad de la gestión directiva que, parafraseando a Grace Álvarez, orienta y dirige la institución, es el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno hacia el desarrollo,

---

<sup>12</sup> Calidad educativa sincronía entre gestión institucional, escolar y pedagógica

organización y evaluación del funcionamiento institucional a través del equipo de gestión.

### **3.5 Gestión directiva.**

Ahora bien, en este marco de actuación la figura reconocida como responsable de llevar a cabo procesos y acciones en la organización educativa es el director o la figura que ocupa el lugar directivo, sujeto que debe combinar, estructurar, relacionar todos los elementos mencionados como lo pedagógico, la participación social, la administración y lo organizativo, orientado por la gestión educativa que de acuerdo a sus necesidades, habilidades y contexto, tendrá que desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El director en una organización educativa asume el compromiso de integrar, armonizar las diversas dimensiones de la gestión educativa, para lo cual requiere habilidades y capacidades que debe usar, promover y fortalecer, tanto en sí mismo como en sus colaboradores.

De acuerdo con Sheyla Rivas en la Gestión Directiva en la escuela:

“[...] el modelo de administración escolar, cerrado, vertical y burocrático ya ha dado muestras de desfase [...] como soporte de las tareas de la enseñanza y el aprendizaje. Habría que entender la gestión directiva, como la oportunidad de articulación de procesos sistemáticos que permitan el desarrollo de la actividad educativa [...]” (p. 14).

Es entonces la gestión la posibilidad de transición a:

“[...] un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento, acción, ética, eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.”(p. 14).

Lo anterior puede entenderse desde el planteamiento de Isaías Álvarez, un concepto emergente de la gestión estratégica,

Como estrategia de actuación, la propuesta del Modelo de Gestión Estratégica Educativa, presenta un marco donde las figuras involucradas en la dirección y, en específico, el directivo puede involucrarse, comprender y dirigir la escuela, dado la mirada sistémica de la organización, que se manifiesta con el planteamiento de las dimensiones: pedagógico-curricular, la comunitaria, la administrativa – financiera y la organizacional–operativa.

Este marco resulta complejo, por lo que, le corresponde a la gestión directiva actuar como elemento integrador, encargado de planificar, organizar, dirigir, convocar, incluir todos las figuras involucradas en el quehacer educativo, siguiendo las líneas de acción establecidas por el estado y cumpliendo con el objetivo de lograr la calidad educativa.

“Para Barrios es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determina las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, la implementación de cambio de mandos necesarios, la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán” (Rivas, 2006).

Álvarez de Alarcón conceptualiza a la gestión directiva como:

“Se refiere a la forma como se orienta y dirige la institución. La gestión se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno, hacia el desarrollo, organización y evaluación del funcionamiento institucional a través del equipo de gestión” (Álvarez de Alarcón, 2009)

Con lo expuesto anteriormente se puede considerar entonces a la gestión directiva como la planeación estratégica de acciones dentro del espacio de actuación contextualizado e inclusivo de los elementos que intervienen en el quehacer educativo—dimensiones de la gestión educativa— para alcanzar objetivos, metas y

sobre todo, formación humana que impacte en la calidad de vida personal y social de los participantes.

Permite reconocer relaciones, que se generan en las dimensiones que la conforman, posibilitando su comprensión y fortalecer las habilidades para influir o interactuar con ellos, es decir, usando como estrategia la mirada sistémica de la institución educativa.

Es posible entonces establecer que, la gestión directiva implica un ejercicio de liderazgo, sin descartar por supuesto otros elementos que influyen en esta gestión, pero para efectos de la presente investigación se contempla este factor como importante en la gestión directiva de los jefes de albergues escolares indígenas.

La gestión directiva, entonces está directamente relacionada con el ejercicio del liderazgo, como elemento que favorece o limita el cumplimiento de los objetivos de la organización escolar.

### **3.6 Liderazgo**

De la palabra inglesa “lead”, se derivan “líder” y “liderazgo”; como verbo, significa “guiar, dirigir, mandar, acaudillar, encabezar, ir a la cabeza, enseñar, amaestrar, adiestrar”; como sustantivo, significa “primacía, primer lugar, dirección, mando, delantera”. Otra definición es el ejercicio de ciertos roles críticos para el grupo (guiar, dirigir, mandar, encabezar).

La concepción de liderazgo, entonces, se relaciona con una posición superior a la del resto del grupo, figura que encabeza el grupo, tiene el mando o la delantera sobre los demás.

Este concepto también tiene transformaciones como resultado de las diversas miradas que se han realizado a lo largo del devenir histórico, se establecen algunas de las más significativas y que pueden orientar el ejercicio del jefe de albergue en su gestión directiva.

### **3.6.1 Liderazgo directivo**

Kotter (1990), define el liderazgo como el “proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, deja de lado la mirada de un liderazgo que suprime al otro.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica considera al liderazgo como un conjunto de “prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos”.

### **3.6.2 Liderazgo transformacional**

Por otro lado, Heifetz (1994) habla del liderazgo transformacional como la actividad de un ciudadano de cualquier condición, que moviliza a personas para que hagan algo socialmente útil, que es trabajo adaptativo, es motivar, organizar, orientar y focalizar la atención, apoyando a quienes enfrentan un desafío que genera desequilibrio para que sean ellos y ellas quienes busquen las soluciones y reestablezcan su propio equilibrio.

El liderazgo transformacional, según Bernal (2001):

“[...] puede ser el más eficaz y el adecuado para dirigir u organizar los centros de trabajo o las dependencias, siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que se está frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del “cambio”, se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación que viven los centros de trabajo y las dependencias de servicios educativos.” (SEP, 2010, p. 92).

### **3.6.3 Liderazgo participativo**

Rosales (1997) por su parte

“[...] cita a Ferrer, quien establece que el líder propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva-lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y la eficacia de sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio; Hampton (1983) identifica este tipo de liderazgo como liderazgo participativo y lo describe como aquél que le da importancia tanto a la tarea como a la persona. [...]”. (SEP, p. 92).

Otro autor que sustenta el liderazgo participativo es Bolívar (2001), y explica que:

“[...] el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo.” (SEP, p. 92).

Al considerar este liderazgo, se piensa en una corresponsabilidad en las actividades a realizar, no se pierde el liderazgo, implica asumir poder y control para tomar decisiones acertadas, pone en práctica la autonomía, el autoaprendizaje orientado a la mejora: “Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros”.

### **3.6.4 Liderazgo efectivo**

Robinson plantea que el liderazgo efectivo se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes; la planificación, coordinación, evaluación de la enseñanza y del currículo permite mayor impacto, en la promoción, participación en el aprendizaje y desarrollo docente.

Leithwood (2009), por su parte plantea que el liderazgo es un fenómeno social, implica un propósito y una dirección, es contextual y contingente y es una función.

Diversos conceptos de liderazgo se conjuntan en esta investigación para concebirlo como la capacidad y proceso de conducción que motiva, organiza, orienta y focaliza las acciones de personas, a través del establecimiento de metas comunes y trabajo adaptativo, consciente del contexto, la corresponsabilidad y la participación voluntaria y entusiasta de los involucrados en el grupo, concepto que unifica en esencia, la transformación, la participación, la efectividad y dirección de una figura cuyas decisiones ante situaciones que se le presentan, lograra o no, el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tales decisiones, acciones, están relacionadas con diversas competencias o habilidades que como ser humano se entrelazan y coadyuvan en el desarrollo del liderazgo, como son la autoconsciencia, consciencia social, autogestión y gestión en las relaciones.<sup>13</sup>

Capacidades como el autoconocimiento, capacidad social, conciencia organizativa, empatía, autocontrol emocional, adaptabilidad, actitud positiva, contribuyen a fortalecer el actuar de una persona y en especial la que ejerce funciones directivas.

De ahí que tener conocimiento del nivel de influencia, convencimiento, credibilidad, entusiasmo, trato personal, que percibe el otro, así como el manejo de conflictos, formas de realizar una crítica, conciencia en la concreción de los objetivos, se convierten en elementos que favorecen las relaciones entre un líder y el equipo de trabajo.<sup>14</sup>

Por lo tanto, conocer habilidades o competencias que tiene un líder, ser o no consciente de su práctica en la gestión en el albergue, identificar oportunidades de mejora personal son elementos que pueden posibilitar que un jefe de albergue desarrolle con mayor o menor medida el ejercicio del liderazgo.

En el marco de los espacios educativos, el ejercicio del liderazgo es determinante para lograr los propósitos esenciales de la calidad educativa, la transformación de

---

<sup>13</sup> Planteamiento de Daniel Goleman, en *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*, donde establece capacidades básicas, autoconsciencia, conciencia social, gestión de las relaciones y autogestión como competencias emocionales, que pueden traducirse en capacidades laborales.

<sup>14</sup> Variables posibles de apreciar en el ejercicio del liderazgo según lo establece Maureira en *El Liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*.p.12 consultado abril 2016 en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>

la organización, el funcionamiento interno de las escuelas, la supervisión; el desarrollo institucional centrado en la escuela, el aseguramiento de los aprendizajes, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Por ende, el ejercicio del liderazgo en la gestión directiva de las figuras a cargo de un centro educativo debe ser un punto de revisión, ya que posibilita, o no, dar cumplimiento a los objetivos planteados.

En el caso del Albergue Escolar Indígena, el jefe de Albergue es quien asume tal compromiso, quien sustenta el cargo de director, en funciones y responsabilidades, las cuales se adjudican en su práctica educativa, siendo entonces la figura cuyo conocimiento sobre la gestión directiva debe fortalecerse, ya que como se mencionó anteriormente, el perfil idóneo del jefe no logra cubrirse dadas las demandas y condiciones de trabajo bajo las que se realiza la función.

Para la revisión de la acción en gestión directiva de esta figura, se considerarán algunas habilidades establecidas como estándares en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, considerándolo como el marco que orienta hacia una educación de calidad en México, el cual es aplicable en el espacio no escolar del Albergue Escolar Indígena —por la esencia del mismo—permitiendo asumirlo como eje que orienta las acciones del jefe.

Es decir, considerar la dimensión pedagógico-curricular, organizativa, administrativa y de participación social, reflejada en acciones efectivas dentro del Albergue Escolar Indígena, darán cuenta de las habilidades que el jefe de albergue desarrolla dentro de su gestión directiva.

Lograr el objetivo del Albergue Escolar Indígena de ser un espacio donde la población en edad escolar indígena, ingrese, permanezca y concluya la educación básica, realizando actividades de ocupación educativa, además de ofrecer hospedaje y alimentación, está relacionado con las funciones del jefe de albergue, donde la gestión directiva y el ejercicio de liderazgo impactan en la consecución de sus logros.



## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se expresan elementos de la metodología aplicada en la investigación la cual permite la validez y confiabilidad de los datos obtenidos a través de ella.

Este marco es parte fundamental de toda investigación, de manera sucinta establece los pasos seguidos a lo largo de la presente, lo que refleja el trabajo desarrollado, desde la búsqueda inicial de la información hasta la conclusión del documento.

### **4.1 Tipo de investigación.**

La naturaleza de esta investigación determina el uso de una metodología mixta, donde se involucran los métodos cualitativo y cuantitativo.

Cuantitativo ya que muestra datos de naturaleza cuantificable que ofrece información que permiten ahondar en la realidad de los Albergues Escolares Indígenas, como son becarios que atienden, personal adscrito a que instancia, número de becarios que ingresan y concluyen educación primaria, secundaria, bachillerato, superior, entre otras cifras, las cuales son indicadores o guías de la actuación y cumplimiento del objetivo planteado por la institución.

Por su parte es un estudio cualitativo, ya que es un espacio social donde es necesaria la comprensión e interpretación de situaciones, hechos, los cuales visualizan la situación del jefe de albergue como director, relaciones con las figuras involucradas, que pueden determinar el logro de objetivos planteados.

### **4.2 Nivel de investigación**

Es una investigación descriptiva, ya que a través de la mención de características generales, particularidades de acción, relaciones, interacciones de la figura del Jefe

de Albergue con los elementos involucrados — como son las ecónomas, el comité de apoyo, padres de familia, instituciones, entre otras— es posible dar cuenta de la realidad que se genera en el espacio de formación de un Albergue Escolar Indígena.

### **4.3 Diseño de investigación**

Esta investigación dadas las diversas aristas involucradas en la gestión directiva del Jefe de Albergue, tiene un diseño transversal, ya que los instrumentos fueron aplicados en dos periodos específicos, siendo que el cuestionario con técnica de encuesta fue aplicado a 18 Jefes de Albergues Escolares Indígenas de la Centro Coordinador de Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hgo. En el mes de junio de 2016. En tanto que la entrevista semiestructurada se aplicó a 14 jefes en el mes de abril del año 2017.

Es una investigación documental, que implicó la indagación en diversas fuentes de información como libros, textos en línea, revistas especializadas en la web, grabaciones, entre otras, dada la necesidad de un sustento teórico que nos brindan los diversos autores que refieren a la gestión directiva, liderazgo, ocupación educativa, entre otros.

Es una investigación de campo, ya que se tiene conocimiento y experiencia de manera directa con el área que atiende los AEI, en la Dirección General de Educación Indígena.

Es una investigación aplicada, ya que el resultado ofrece la opción de una acción inmediata en este espacio educativo para fortalecer la gestión directiva del Jefe de Albergue, por parte de la DGEI, a través de las estrategias recomendadas como resultado de la investigación.

### **4.4 Población y muestra**

En el estado de Hidalgo se encuentran localizados 63 Albergues Escolares Indígenas y 7 Comedores, atendidos por tres Centro Coordinadores del Desarrollo Indígena, Ixmiquilpan, Huejutla y Tenango de Doria.

El Centro Coordinador de Desarrollo Indígena (CCDI) Ixmiquilpan se integra por 41 centros de los cuales 36 son Albergues y 5 Comedores Indígenas.

Fueron aplicados 18 cuestionarios tipo encuesta y 14 entrevistas semiestructurada a profundidad a jefes de albergues en la localidad de El Mejay en instalaciones del albergue Leona Vicario en el mes de junio del 2016 y en oficinas del Centro Coordinador de Ixmiquilpan en el mes de abril del 2017.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La elaboración de este cuestionario tipo encuesta y entrevista semiestructurada a profundidad, conto con la asesoría de expertos del área de Albergues Escolares Indígenas y Centros de Integración Social de la Dirección de Educación Básica de la Dirección General de Educación Indígena de la SEP.

Por tal motivo, no se realizó pilotaje de los instrumentos, dado que cumplieron con el requerimiento de viabilidad y confiabilidad que la DGEI consideró pertinente para la consulta a los jefes de albergue del Centro Coordinador, así como la pertinencia de la recogida de datos en la fecha que los coordinadores propusieron.

La aplicación de instrumentos se realizó en tiempo y lugar permitido por las autoridades del CCDI de Ixmiquilpan.

El instrumento es resultado de la revisión de variables identificadas en la investigación las cuales se consideran elementos que intervienen en el logro del objetivo del jefe de albergue.

Una variable es el perfil del jefe de albergue como un elemento que establece la institución como características idóneas que debe cumplir la figura que ocupará el puesto.

La gestión directiva considerada como la planeación estratégica de acciones dentro del espacio de actuación contextualizado e inclusivo de los elementos que intervienen en el quehacer educativo—dimensiones de la gestión educativa— para alcanzar objetivos, metas y sobre todo, formación humana que impacte en la calidad de vida personal y social de los participantes.

Constructo derivado de la revisión de autores como Pilar Pozner, Grace Álvarez e Isaías Álvarez, que permiten identificar la gestión directiva como elemento que coadyuva en las acciones y resultados de un jefe de albergue.

Otra variable la conforma la ocupación educativa, termino creado por la Dirección General de Educación Indígena la cual la concibe como una intervención sistemática y flexible que realizan las figuras implicadas en el Albergue Escolar Indígena, para desarrollar procesos educativos tendientes a fortalecer la identidad cultural, personal, social y de género y la mejora del logro de aprendizajes, que promueven la formación estrechamente vinculada a la cultura que poseen los individuos en interacción con su entorno.

Siendo entonces, las acciones que conjuntan la visión del ser y estar de los pueblos indígenas y la formación sobre la base de la cultura, la historia adquirida y las vivencias individuales y colectivas, que permiten la reflexión y transformación de sí mismo.

Es una dinámica donde los albergados podrán dar cuenta de la relación entre lo que se aprende, lo que sé es, lo que se puede hacer y sobre todo, como impacta de manera personal y al entorno social.

Esta ocupación enriquece o conforma el objetivo de la DGEI en los albergues Escolares Indígenas, que son considerados como espacios de formación y no sólo de atención de hospedaje, alimentación y seguridad, para niños, niñas y adolescentes indígenas.

Otra variable identificada en la investigación es el liderazgo, considerada como la capacidad y proceso de conducción que motiva, organiza, orienta y focaliza las acciones de personas, a través del establecimiento de metas comunes y trabajo

adaptativo, consciente del contexto, la corresponsabilidad y la participación voluntaria y entusiasta de los involucrados en el grupo.

Es así como el ejercicio de la gestión directiva del jefe de albergue, permite identificar la actuación, desarrollo, habilidades, características de las cuales hace uso el jefe de albergue las cuales favorecen el logro del objetivo establecido.

Resumiendo, entonces el cuestionario tipo encuesta y la entrevista semiestructurada está conformada, con base en las siguientes variables.

- Perfil de jefe de albergue
- Gestión Directiva
- Ocupación educativa
- Liderazgo.

Cada una de estas variables, cuenta con categorías, que permiten un análisis más profundo de los conceptos; por ejemplo, la gestión directiva cuya actuación se sustenta de acuerdo con la Secretaría de Educación Pública en un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, la cual cuenta con dimensiones, que la gestión directiva considera como acciones en un espacio contextualizado e inclusivo.

Como resultado de esta construcción de categorías, se requiere la elaboración de subcategorías, que determinen el espacio de actuación del jefe de albergue y cimentando, permitiendo una mirada más clara de las diversas aristas que confluyen en una figura como el jefe de albergue, como se puede apreciar en la tabla 4.

Tabla 4. Operacionalización de variables

Gestión Directiva de Jefes de Albergues Escolares Indígenas del Centro Coordinador de Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo. (2016-2017)				
Operacionalización de variables				
<b>Jefe de Albergue Escolar Indígena:</b>	El Jefe de Albergue es el responsable de administrar, organizar, coordinar y realizar las tareas de ocupación educativa en lo que respecta al fortalecimiento de la identidad cultural; de realizar el trabajo con prácticas sociales y culturales del lenguaje, la comunicación y la expresión estética, el fortalecimiento del pensamiento matemático, el enriquecimiento de la interacción con el mundo y el reforzamiento de prácticas de salud. (DGEI)			
<b>Ocupación educativa</b>	<p>Se concibe como una intervención sistemática y flexible que realizan las figuras implicadas en el Albergue Escolar Indígena, para desarrollar procesos educativos tendientes a fortalecer la identidad cultural, personal, social y de género y la mejora del logro de aprendizajes, que promueven la formación estrechamente vinculada a la cultura que poseen los individuos en interacción con su entorno.</p> <p>Siendo entonces, las acciones que conjuntan la visión del ser y estar de los pueblos indígenas y la formación sobre la base de la cultura, la historia adquirida y las vivencias individuales y colectivas, que permiten la reflexión y transformación de sí mismo.</p> <p>Es una dinámica donde los albergados podrán dar cuenta de la relación entre lo que se aprende, lo que sé es, lo que se puede hacer y sobre todo, como impacta de manera personal y al entorno social.</p>			
<b>Gestión directiva</b>	La planeación estratégica de acciones dentro del espacio de actuación contextualizado e inclusivo de los elementos que intervienen en el quehacer educativo—dimensiones de la gestión educativa— para alcanzar objetivos, metas y sobre todo, formación humana que impacte en la calidad de vida personal y social de los participantes			
<b>Liderazgo</b>	Es la capacidad y proceso de conducción que motiva, organiza, orienta y focaliza las acciones de personas, a través del establecimiento de metas comunes y trabajo adaptativo, consciente del contexto, la corresponsabilidad y la participación voluntaria y entusiasta de los involucrados en el grupo.			
Variable	Categoría	Subcategoría	ITEMS	Tipo
Jefe del Albergue	Perfil	Generales	Nombre del Albergue	Nominal, UD
			Estado: _____ Municipio: _____	Nominal, UD
			Localidad _____	
			Nombre del Director o Jefe de Albergue: _____	Nominal, UD
		Fecha de ingreso al AEI _____	Discreta, MD	
		Adscrito a la SEP: _____ Adscrito a CDI: _____		
Grado	Profesión: _____ último grado de estudios	Nominal, MD		
Actualización	Estudia actualmente	Nominal, MD		

Operacionalización de variables

			Mencione que estudia:	Nominal, MD	
		Lengua indígena	Habla alguna lengua; si ( ) no ( ) Cuál _____ Habla ( ) Escribe ( )	Nominal, MD	
		Albergue	Número de niños atendidos: inicial preescolar: ___ primaria: _____ _____ secundaria ___ preparatoria ___ Profesional _____	Nominal, MD	
			Personal a su cargo:	Nominal, MD	
Variabl e	Categorí a	Subcategoría	ITEMS	Tipo	Dimensión
Gestión directiva	Pedagógica	Ingreso a la Educación Básica	¿Cuántos alumnos estaban inscritos en el AEI cuando usted ingreso y actualmente?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
		Permanencia en la Educación Básica	¿Cuántos alumnos permanecen en el nivel primaria actualmente?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
		Conclusión de la Educación Básica	¿Cuántos alumnos terminaron la primaria cuando usted ingreso al AEI, este ciclo escolar cuantos culminaron?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
			¿Cuántos alumnos terminaron la secundaria cuando usted ingreso al AEI, este ciclo escolar cuantos culminaron?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular

Operacionalización de variables

		Ingreso a la Educación Media Superior	¿Cuántos alumnos estaban inscritos en bachillerato cuando usted ingreso al AEI y actualmente?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
		Permanencia en la Educación Media Superior	¿Cuántos alumnos permanecen actualmente en el bachillerato?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
		Concluir la Educación Media Superior	¿Cuántos alumnos concluyeron el bachillerato cuando usted ingreso al AEI y cuántos actualmente?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
		Ingreso a la Educación Superior	¿Cuántos alumnos ingresaron a la profesional cuando ingreso al AEI y cuántos actualmente?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
		Permanencia en la Educación Superior	¿Cuántos alumnos permanecen en la profesional actualmente?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular



Operacionalización de variables

		Concluir la Educación Superior	¿Cuántos alumnos terminaron la profesional cuando ingreso al AEI y cuántos actualmente?	Discreta, numérica unidimensional	Pedagógica curricular
		Profesionalización de los agentes educativos	¿Cuál es el nivel de estudios de las ecónomas o cocineras?	Ordinal, MD, MD	Pedagógica curricular
	Están adscritas a la SEP ___ a la CDI_		Nominal, MD	Pedagógica curricular	
	Antigüedad en el albergue		Discreta o continua, MD	Pedagógica curricular	
	Cuenta con algún otro personal a su cargo si ( ) no ( ) mencione		Nominal, MD	Pedagógica curricular	
	Están adscritos a la SEP a la CDI		Nominal, MD	Pedagógica curricular	
	Organización	Proyecto de trabajo	Diga a grandes rasgos lo qué es un plan de trabajo o proyecto de trabajo	Nominal, MD	Organizativa
			Qué elementos tiene un plan de trabajo proyecto	Nominal, MD	Organizativa
			¿Cada cuando realiza un plan de trabajo o proyecto?	Discreta	Organizativa
			¿Cómo mide los resultados de su plan de trabajo?	Nominal, MD	Organizativa
			Cuáles son los indicadores que le permiten conocer los resultados obtenidos con el plan de trabajo	Nominal, MD	Organizativa
			Cuáles son las personas que le apoyan a realizar su plan de trabajo	Nominal, MD	Organizativa
			Como colaboran las ecónomas, albergados, padres de familia en la elaboración del plan de trabajo	Nominal, MD	Organizativa
¿Cómo da a conocer el objetivo del albergue a sus colaboradores	Nominal, MD	Organizativa			

Operacionalización de variables

			¿Qué medios usa para comunicarse con los padres de familia?	Nominal, MD	Organizativa
			¿Cuál es la forma de comunicarse con los albergados?	Nominal, MD	Organizativa
			Pudiendo evaluar la comunicación con sus colaboradores, en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera _____ Comunicación con los albergados _____ Comunicación con los padres de familia _____ Comunicación con los integrantes de la comunidad _____ Con CDI _____ Con DGEI _____	Ordinal, MD	Organizativa
			Qué metodología sigue usted para la establecer vinculación con los albergados:	Nominal, MD	Organizativa
			Padres	Nominal, MD	Organizativa
			Comunidad	Nominal, MD	Organizativa
			Autoridades	Nominal, MD	Organizativa
			Clima organizacional	Pudiendo evaluar el nivel de cooperación para con usted en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera con los albergados _____ con el personal a su cargo _____ con los padres de familia _____ con la comunidad _____ con las AEL _____	Ordinal, MD

Operacionalización de variables

		Mencione cuál es el motivo por el cual se encuentra en el nivel establecido con ellos	Nominal, MD	Organizativa
		Qué acciones realiza para mantener o mejorar esta situación.	Nominal, MD	Organizativa
		Los resultados obtenidos son satisfactorios si ( ) no ( ) ¿Por qué?	Nominal, MD	Organizativa
		Pudiendo evaluar el nivel de cooperación para con el Albergue en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera con los albergados _____ con el personal a su cargo _____ con los padres de familia _____ con la comunidad _____ con las AEL _____	Nominal, MD	Organizativa
		Cuál considera que es el motivo de esta situación	Nominal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de libertad para la toma de decisiones en el albergue	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de libertad que tienen sus colaboradores.	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de unidad entre sus colaboradores.	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, que nivel de asertividad considera se maneja entre usted y sus colaboradores.	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de empeño, dedicación que tienen sus colaboradores.	Ordinal, MD	Organizativa

Operacionalización de variables

	Responsabilidad	Quien establece las líneas de acción a realizarse en el albergue	Nominal, MD	Organizativa
		Cuenta con una guía que indique las líneas de acción del Albergue	Nominal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de conocimiento de estas líneas de acción	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es la prioridad que establece para lo personal.	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es la prioridad que establece para lo colectivo.	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de desempeño de las actividades que realiza en el albergue y de los colaboradores	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de calidad de las actividades que realiza en el albergue? y de los colaboradores	Ordinal, MD	Organizativa
		Mencione que acciones realiza para mantener o mejorar su desempeño en el albergue	Nominal, MD	Organizativa
		Mencione que acciones realiza para contribuir con la mejora en el desempeño de sus colaboradores	Nominal, MD	Organizativa
		Mencione que acciones realiza para mantener o mejorar la calidad en el albergue	Nominal, MD	Organizativa
		Mencione que acciones realiza para contribuir con la mejora en la calidad de sus colaboradores	Nominal, MD	Organizativa

Operacionalización de variables

	Decisiones consensuadas	En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de sus colaboradores en las actividades que realiza en el albergue?	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de los padres de familia en las actividades que realiza en el albergue?	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de la comunidad en las actividades que realiza en el albergue	Ordinal, MD	Organizativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de los albergados en las actividades que realiza en el albergue? _____ En actividades deportivas ____ En actividades cívicas _____ En proyectos productivos _____	Ordinal, MD	Organizativa
		Mencione cuál es su estrategia para organizar a los albergados	Nominal, MD	Organizativa
		Número de albergados que se involucran en las comisiones	Discreta, numérica unidimensional	Organizativa
		Número de albergados involucrados en prácticas complementarias	Discreta, numérica unidimensional	Organizativa

Operacionalización de variables

	Administración	Optimización de recursos	Mencione como organiza a los albergados en las actividades complementarias:	Nominal, MD	Administrativa
			Aseo	Nominal, MD	Administrativa
			Alimentación	Nominal, MD	Administrativa
			Recreación	Nominal, MD	Administrativa
			Estudio	Nominal, MD	Administrativa
			Seguridad	Nominal, MD	Administrativa
			Comunicación	Nominal, MD	Administrativa
			Tutoría	Nominal, MD	Administrativa
			Otras	Nominal, MD	Administrativa
			Mencione como establece acuerdos con los trabajadores	Nominal, MD	Administrativa
			Mencione como conoce el avance en el cumplimiento de compromisos con los albergados,	Nominal, MD	Administrativa
			Personal	Nominal, MD	Administrativa
			Comunidad	Nominal, MD	Administrativa
			Autoridades	Nominal, MD	Administrativa
			En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de decisiones consensuadas que se establecen en el albergue?	Ordinal, MD	Administrativa
			Mencione la forma en que realiza la toma de decisiones respecto a: establecimiento de horarios,	Nominal, MD	Administrativa
			Establecimiento de roles	Nominal, MD	Administrativa
			Mencione como Identifica entre los albergados a las figuras líderes	Nominal, MD	Administrativa
Entre sus colaboradores	Nominal, MD	Administrativa			
Diga a grandes rasgos como establece el uso de los recursos técnicos por los albergados	Nominal, MD	Administrativa			

Operacionalización de variables

		Como establece el uso de recursos técnicos por parte de los trabajadores	Nominal, MD	Administrativa
		Mencione a grandes rasgos cuál es su forma de distribuir los recursos financieros en el albergue	Nominal, MD	Administrativa
		Mencione como realiza la gestión para generar recursos dentro del albergue	Nominal, MD	Administrativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál considera que es su nivel de gestión de los recursos	Ordinal, MD	Administrativa
		Mencione cuál es la forma como logra tener un acciones sustentables,	Nominal, MD	Administrativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de desarrollo sustentable en el albergue:	Ordinal, MD	Administrativa
		Mencione como realiza gestiones con otras instituciones	Nominal, MD	Administrativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de gestión con las instituciones.	Ordinal, MD	Administrativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuenta con materiales de apoyo suficientes para realizar su labor	Ordinal, MD	Administrativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, como satisface la CDI la necesidad de materiales _____ ¿Para el jefe de albergue? _____ ¿Para los albergados? _____ ¿Para los colaboradores?	Ordinal, MD	Administrativa
		En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, como satisface la DGEI la necesidad de materiales, _____ Para los jefes de albergue _____ Para los albergados ____ Para los colaboradores	Ordinal, MD	Administrativa

Operacionalización de variables

	Control escolar	En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de relación con las escuelas de la comunidad	Ordinal, MD	Administrativa
		Mencione a grandes rasgos como da seguimiento al desempeño escolar de los albergados	Nominal, MD	Administrativa
		Asistencia	Nominal, MD	Administrativa
		Conducta	Nominal, MD	Administrativa
		Higiene personal	Nominal, MD	Administrativa
		Participación en las actividades_	Nominal, MD	Administrativa
		En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de autonomía sobre los recursos	Ordinal, MD	Administrativa
		En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cómo es el nivel de relación con la CDI	Ordinal, MD	Administrativa
		En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de compromiso con el albergue por parte de la CDI	Ordinal, MD	Administrativa
		En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de compromiso con el albergue por parte de la DGEI	Ordinal, MD	Administrativa
	Infraestructura	En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuenta con Instalaciones adecuadas	Ordinal, MD	Administrativa
		En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, el nivel de dotación y conservación de estancia es la adecuada a sus necesidades	Ordinal, MD	Administrativa



Operacionalización de variables

			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, los espacios físicos de apoyo directivo y administrativo (oficinas) son adecuados a sus necesidades	Ordinal, MD	Administrativa – financiera
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, la capacidad del plantel cubre las necesidades para atender la demanda de atención	Ordinal, MD	Administrativa – financiera
	Participación social o comunitaria	Padres de familia	Mencione a grandes rasgos como organiza la participación de los padres de familia	Nominal, MD	Participación Social
			Frecuencia de reuniones con padres de familia	Discreta, numérica, UD	Participación Social
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el sentido de integración con el albergue por parte de los padres de familia	Ordinal, MD	Participación Social
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de convivencia entre padres de familia	Ordinal, MD	Participación Social
		Comunidad	En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de participación de la comunidad con el albergue.	Ordinal, MD	Participación Social
			Mencione cuál es su estrategia para conseguir lo anterior o mejorarlo	Nominal, MD	Participación Social

## Operacionalización de variables

	Categoría	Subcategoría	ITEMS	Tipo	Áreas de formación
	Ocupación educativa	Fortalecimiento de la identidad	Qué acciones culturales realiza para fortalecer la cultura de la comunidad	Nominal, MD	Fortalecimiento de la identidad
			Qué acciones de reconocimiento de la cultura realiza con los albergados	Nominal, MD	Fortalecimiento de la identidad
			Qué estrategias de apropiación o fortalecimiento de la visión de la cultura de la comunidad realiza	Nominal, MD	Fortalecimiento de la identidad
			Qué acciones realiza para visualizar otras formas de percepción de género, promoviendo la equidad	Nominal, MD	Fortalecimiento de la identidad
		Enriquecimiento de prácticas socioculturales a través del lenguaje, comunicación y expresión estética	Número de niños hablantes de lengua	Discreta, numérica, UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE
			Número de personal hablante de lengua	Discreta, numérica, UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE
			Número de familias que aún hablan lengua	Discreta, numérica, UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE
			Como fomenta la identidad de los albergados	Nominal, MD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE
			Hablantes de una sola lengua	Discreta, numérica, UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE
			Hablantes de lengua español y lengua indígena	Discreta, numérica, UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE

Operacionalización de variables

			Albergados que hablan y escriben la lengua	Discreta, numérica , UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE	
			Personal que habla y escribe lengua	Discreta, numérica , UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE	
			Porcentaje de padres de familia que hablan lengua	Discreta, numérica , UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE	
			Porcentaje de padres de familia que hablan y escriben lengua	Discreta, numérica , UD	Enriquecimiento de PS a través del LCYEE	
		Fortalecimiento del pensamiento matemático		Proyectos productivos que realizaban en el albergue a su llegada a la dirección	Discreta, numérica , UD	Fortalecimiento del pensamiento matemático
				Proyectos productivos que realiza actualmente en el albergue	Discreta, numérica , UD	Fortalecimiento del pensamiento matemático
				Figuras involucradas en ellos (albergados, padres de familia, personal, instituciones)	Nominal, MD	Fortalecimiento del pensamiento matemático
		Enriquecimiento de la interacción con el mundo		Qué acciones realiza que represente desarrollo sustentable para la comunidad	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo
				Qué acciones realiza que permita el desarrollo sustentable dentro del albergue	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo

Operacionalización de variables

			Qué actividades organiza que permita la formación cívica de los albergados (ciudadanos)	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo	
			Qué actividades organiza que fortalezcan valores ciudadanos y personales de los albergados	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo	
			Qué actividades organiza que involucren a los padres de familia para fortalecer valores y formación ciudadana	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo	
			Relación entre los proyectos productivos y la formación para la vida y el trabajo de los albergados	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo	
			Nivel de interacción de los conocimientos adquiridos en la escuela y las actividades realizadas en el albergue	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo	
			Relación de la formación en y para la vida con las actividades, acciones, ocupaciones que realizan los albergados	Nominal, MD	Enriquecimiento de la interacción con el mundo	
			Reforzamiento de prácticas de salud	Vinculación de los hábitos con las actividades, acciones y ocupaciones asignadas a los albergados	Nominal, MD	Reforzamiento de prácticas de salud
				Relación de la participación de docentes en la adquisición de hábitos	Nominal, MD	Reforzamiento de prácticas de salud

Operacionalización de variables

			Relación de la participación de padres de familia en la adquisición de hábitos	Nominal, MD	Reforzamiento de prácticas de salud
			Qué acciones realiza para propiciar prácticas de vida saludable dentro del albergue	Nominal, MD	Reforzamiento de prácticas de salud
			Qué actividades desarrolla con los albergados para apropiarse de la importancia de llevar una vida saludable	Nominal, MD	Reforzamiento de prácticas de salud
			Qué acciones realiza para fomentar una vida sexual responsable	Nominal, MD	Reforzamiento de prácticas de salud
			Agentes involucrados en fortalecer acciones de vida libre de violencia	Nominal, MD	Reforzamiento de prácticas de salud
	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Tipo</b>	<b>Habilidades – competencias</b>
	Liderazgo	Autoconciencia	Mencione a grandes rasgos que es un líder para usted	Nominal, MD	Autoconciencia
			Mencione cualidades que considera debe tener un líder	Nominal, MD	Autoconciencia
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, qué nivel de liderazgo considera tener	Ordinal, MD	Autoconciencia
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es su nivel de autoconocimiento	Ordinal, MD	Autoconciencia
		Conciencia social	En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel capacidad social que manifiesta con sus acciones	Ordinal, MD	Conciencia social
En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de conciencia organizativa considera que tiene			Ordinal, MD	Conciencia social	

Operacionalización de variables

			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de empatía aplica con sus colaboradores, albergados, autoridades, etc.	Ordinal, MD	Conciencia social
		Autogestión	En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de autocontrol emocional considera tener	Ordinal, MD	Autogestión
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de adaptabilidad considera manejar	Ordinal, MD	Autogestión
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de actitud positiva manifiesta ante los integrantes del albergue	Ordinal, MD	Autogestión
		Gestión de las relaciones	En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de influencia considera tener con las personas que lo rodean	Ordinal, MD	Gestión de las relaciones
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que capacidad tiene para el manejo de conflictos	Ordinal, MD	Gestión de las relaciones
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de convencimiento para el trabajo en equipo o colaborativo considera tener	Ordinal, MD	Gestión de las relaciones
			Mencione cuál es su forma de realizar una crítica hacia una persona	Nominal, MD	Gestión de las relaciones
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de credibilidad mantiene con los integrantes del albergue	Ordinal, MD	Gestión de las relaciones
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de entusiasmo que perciben las personas de usted	Ordinal, MD	Gestión de las relaciones

Operacionalización de variables

			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de trato personal que lleva con sus colaboradores y albergados	Ordinal, MD	Gestión de las relaciones
			En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de concreción de los objetivos planteados para el albergue	Ordinal, MD	Gestión de las relaciones

El proceso de sistematización de la información a través del uso del software Transcribe en línea, que hace más práctico el proceso de transcripción de la información.

A la par se integra la información en el software Atlas ti 7, el cual apoya la interpretación de la información identificando redes semánticas, que establecen relaciones posibles de esquematizar, para analizar las acciones de los jefes de albergues de Ixmiquilpan y dar cuenta de ello a la Dirección General de Educación Indígena.

Los instrumentos fueron aplicados de la manera siguiente:

- 14 entrevistas estructuradas a profundidad a Jefes de Albergues Escolares Indígenas y,
- Cuestionarios con técnica de encuesta a 18 Jefes de Albergues Escolares Indígenas.

Dando una representatividad del 88.88%

La aplicación de cuestionario y entrevistas se han realizado de acuerdo a la propuesta de calendarización del proyecto, aunado especialmente a las necesidades y oportunidades que ha presentado el área de albergues Escolares Indígenas y Centro de Integración Social (CIS) de la DGEI, junto con las autoridades del Centro Coordinador de Desarrollo Indígena en Ixmiquilpan, Hgo. así como el jefe de sector de la zona.

#### **4.6 Limitaciones y alcances de la investigación**

Se considera importante hacer mención de la condición en la que fueron aplicados los instrumentos de la investigación. La concepción que se tiene acerca de cualquier forma de cuestionamiento de las labores realizadas en los albergues siempre se relaciona con proceso de evaluación, lo cual es determinante para la disposición al conceder entrevistas y el llenado de los cuestionarios.



En el caso favorable de acceder a cooperar y como una solicitud expresa del jefe de sector de la DGEI o el coordinador del CCDI, queda aún la segura posición de no proporcionar información 100% verídica, contando únicamente con los datos que ellos recuerdan.

Cada Jefe de albergue tiene formatos oficiales que debe entregar de manera constante a la coordinación, pero no se solicitó, ya que esto implicaba permisos hacia la CDI, con las debidas requisiciones oficiales.

Otro elemento importante de considerar para el levantamiento de información es la rotación constante de los jefes de albergue, lo que determina limitada experiencia en las funciones como director, identificando escasas de información que se denota en algunos de los cuestionarios y entrevistas.

El punto contrastante de esta situación es que las entrevistas fueron realizadas, a las mejores figuras, selección realizada por las mismas autoridades que organizaron el proceso de recogida de datos.

Otro elemento necesario de considerar es la disposición y comentarios de los jefes de albergue de aceptar participar en este proceso, con la solicitud de que los resultados obtenidos puedan retroalimentar su práctica, porque mencionan que es muy dado en los procesos de investigación que los interesados realizan el levantamiento de la información pero no existe una retroalimentación de los resultados de dicho análisis, cada uno de los jefes entrevistados realiza esa solicitud de reciprocidad con los resultados sobre todo como elemento que puede posibilitar una mejora en su gestión.

Los Jefes en especial hacen mención de la necesidad de una presencia constante de la Dirección General de Educación Indígena, ya que es manifiesta su ausencia, que se denota en sus respuestas, como por ejemplo ¿Perdón, que es la DGEI?

Es importante hacer mención que los dos periodos de levantamiento fueron determinados por las autoridades de la DGEI y la CDI, en el proceso de capacitación de los jefes de albergues y ecónomas del ciclo 2016-2017 y en periodo de reunión

de entrega de información de los Jefes de albergues a las oficinas de la Coordinación de Ixmiquilpan.

Estas entrevistas deben realizarse de manera rápida ya que cada jefe de albergue, deja de atender el albergue en los momentos de entrega de documentación, por lo que es importante agradecer la disponibilidad y voluntad para participar en las entrevistas.

## CAPITULO 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Diversas posturas se han generado a razón de los pueblos indígenas, hasta llegar a la actual donde se ostenta su integración a los intereses generales de una nación. Aún con este avance, las acciones contundentes hacia esta población siguen siendo escasas, ya que estas implican transformaciones de pensamiento, consciencia y comprensión hacia concepciones de mundo valiosas, pero diferentes a las que la hegemonía social y política ha impregnado en el devenir histórico.

El ámbito educativo, en particular, requiere acciones contextualizadas dada la diversidad existente en el país, ejercicios de participación y acompañamiento que permitan conocer particularidades que permitan lograr el impacto que se requiere.

Una educación básica acompañada de condiciones de bienestar elementales son necesidades que en un Albergue Escolar Indígena se satisfacen en las condiciones que el estado, a través de las instituciones comprometidas con ello, ofrecen a los usuarios de este servicio, pero de acuerdo con la investigación, lo realizado no conlleva a un paso más allá de la satisfacción de alimentación, hospedaje y apoyo académico, la transformación hacia un espacio de formación está sujeto a las habilidad y capacidad en la gestión directiva que se ejerce en este centro por parte del jefe de albergue y esto se evidencia con los resultados analizados.

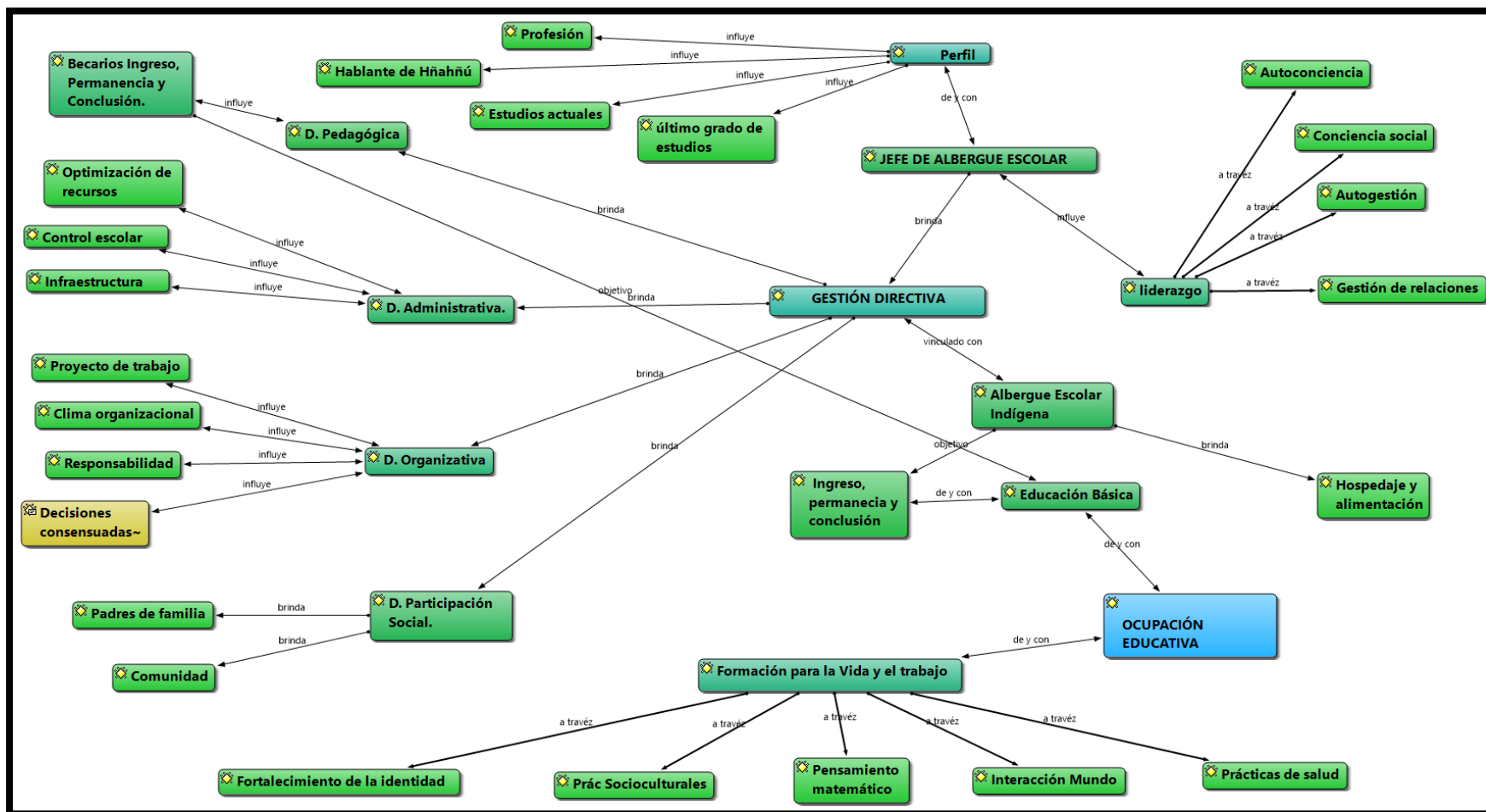
Una vez concluido el proceso para recabar la información a través de los cuestionarios y entrevistas a los jefes de albergue, la revisión y análisis de los datos permite dar respuesta a la pregunta de investigación del presente trabajo ¿Cuál es el resultado de la Gestión Directiva que ejercen los Jefes de Albergues Escolares Indígenas, del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo en el periodo 2016-2017?

Para dar cuenta de este resultado, la interpretación tiene como base las variables, categorías y subcategorías que permiten observar y plasmar como ejercen la gestión directiva los jefes y cuál es el resultado de ella en este espacio de formación.

Como se mencionó anteriormente, las variables son: el perfil del jefe de albergue, la gestión directiva—dimensiones de la gestión educativa: pedagógica, organización, administrativa y de participación social— la ocupación educativa y el ejercicio del liderazgo, son líneas que brindan una mirada del actuar de esta figura y su importancia en el logro de los objetivos establecidos.

La figura 1 muestra las variables que impactan la gestión directiva del jefe de albergue y su vinculación con las categorías y subcategorías que se generan a partir de las actividades del albergue.

Figura 1. Esquema de relación de la Gestión Directiva en los Albergues Escolares Indígenas del CCDI Ixmiquilpan, Hgo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Atlas ti 7

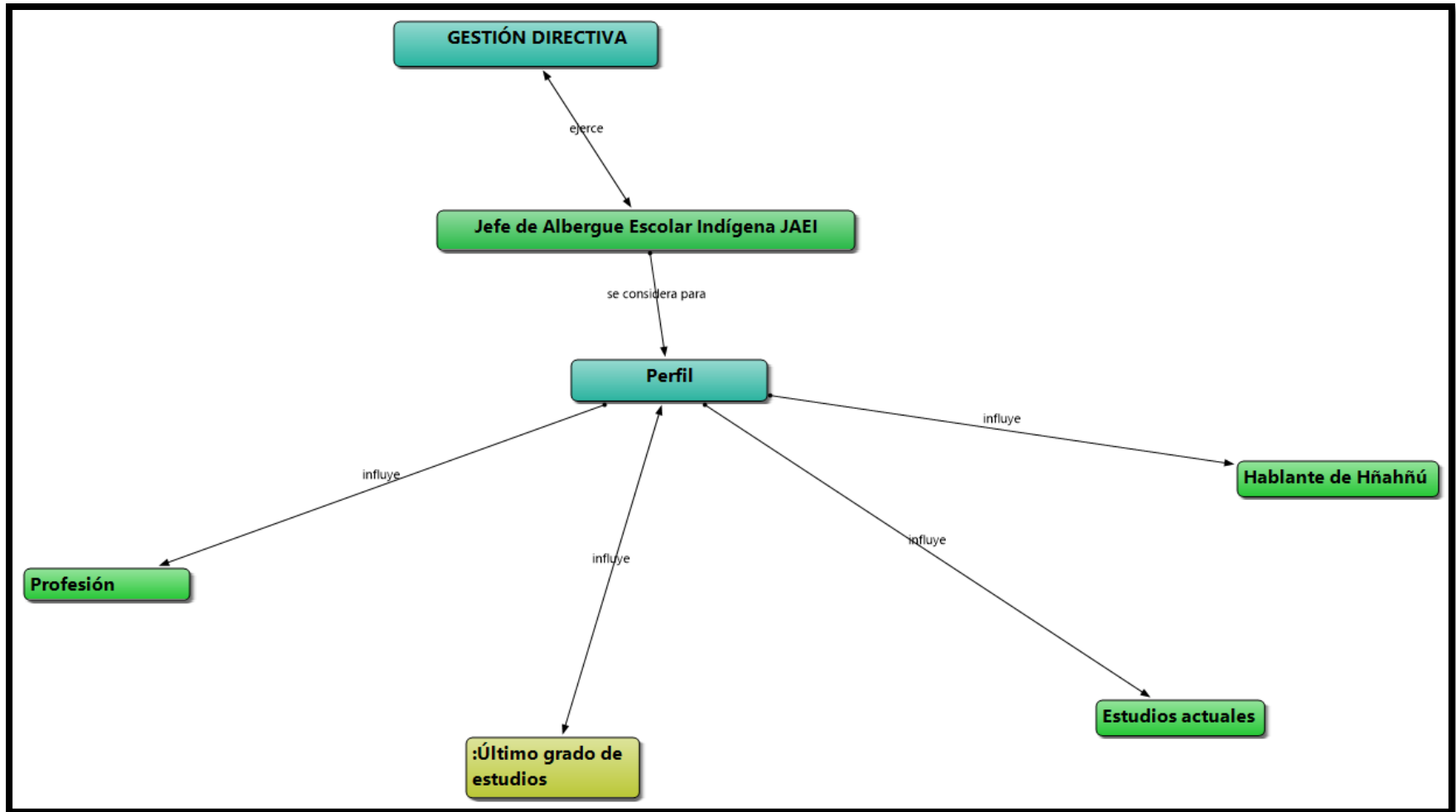
## **5.1 Perfil del jefe de albergue**

Como figura que ejerce la gestión directiva, se considera el perfil profesional del jefe de albergue como característica que puede favorecer o no el logro de objetivos en este espacio de formación.

Al principio de la historia del albergue escolar, un docente ejercía la función de jefe del centro, ya que conformaba un espacio de estudios que apoyaba a poblaciones indígenas, posteriormente y acorde a diversas modificaciones, hoy en día, este cargo lo ejerce un docente, pero en caso de no tener la disponibilidad para integrar a un docente, la CDI, puede sugerir al comité del Albergue y padres de familia un posible candidato al puesto, siendo estos quienes determinan su aceptación o no.

En la figura dos se plantean estas relaciones.

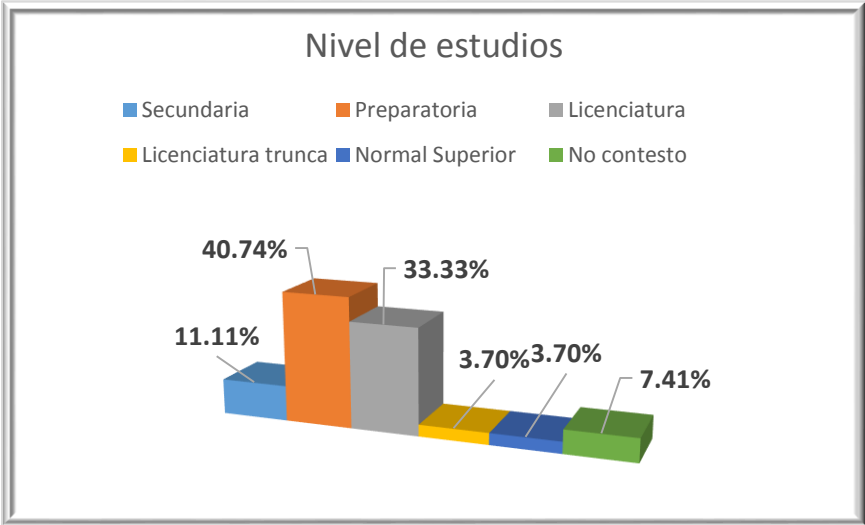
Figura 2. Perfil del Jefe Escolar Indígena



Fuente.- Elaboración propia a través de Atlas ti 7

Los jefes de albergue del CCDI en Ixmiquilpan, Hidalgo y de acuerdo al análisis de datos muestra que el nivel escolar de la mayoría de los jefes de albergue es la preparatoria, 40.74%. Un 33.33% tienen licenciatura, respecto a esto, en las Orientaciones Generales para los AEI, de requerir un perfil de docente de educación indígena, es decir nivel licenciatura, el cual no es cubierto.

Gráfico 1. Nivel de estudios

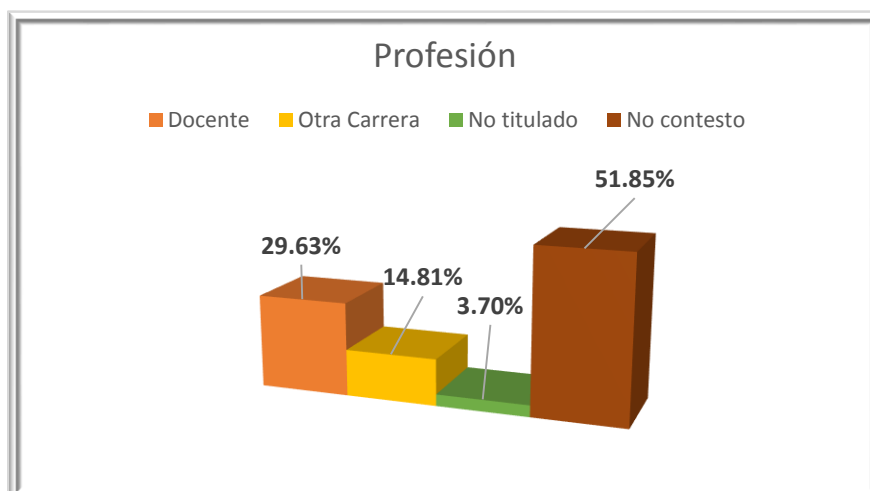


Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Del total de la muestra 8 Jefes de Albergue tienen formación docente, uno de ellos maestro indígena pensionado, los otros 4 tienen licenciatura en derecho, mercadología y administración, 14 de los participantes no indicaron su profesión, entonces el 29.62% de la muestra son de formación docente, quienes tendrían mayor posibilidad de poner en práctica la gestión directiva. En la muestra investigada solo un jefe cubre la necesidad especificada por parte de la DGEI, docente de educación indígena.



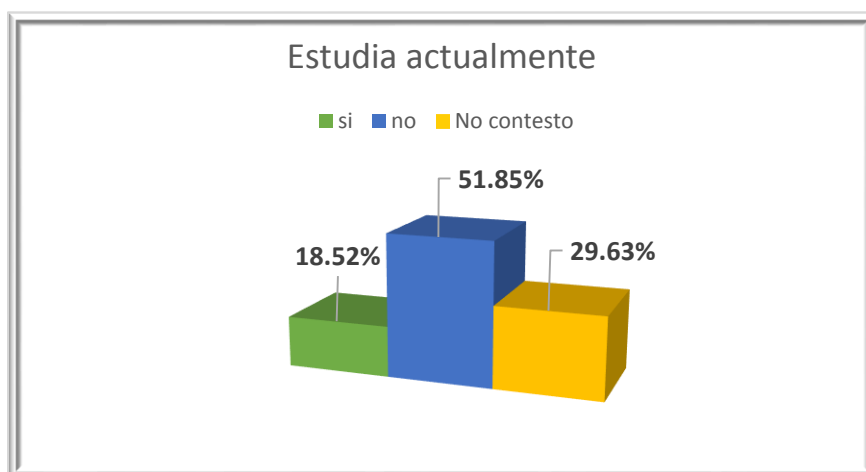
Gráfico 2. Profesión



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

En cuanto a formación continua 5 jefes dijeron estar estudiando, 2 lo hacen en la Universidad Pedagógica Nacional, 2 una licenciatura y uno computación. El 51.85% no contesta la pregunta. Estas cifras ofrecen evidencia de una limitada formación adicional a la que ofrece la CDI o DGEI y, en este caso, solo dos tendrán orientación pedagógica. Un tema interesante de revisión serían los procesos de capacitación que se ofrece a esta figura por parte de las instituciones que las rigen.

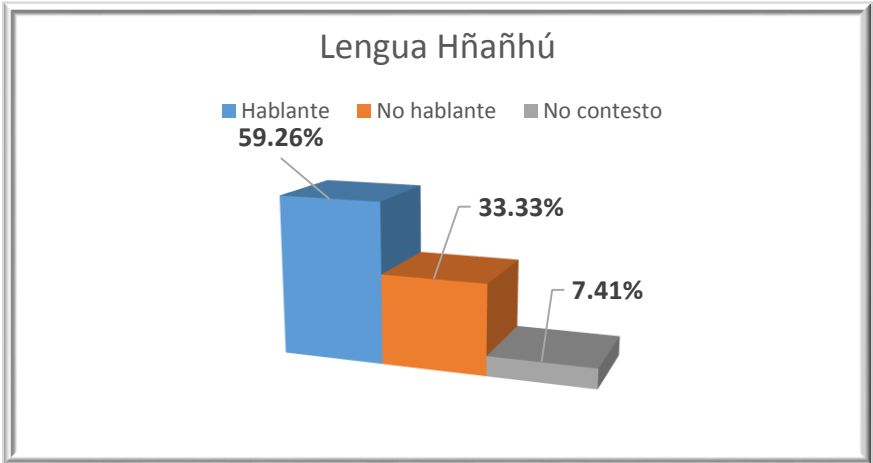
Gráfico 3. Formación Continua



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Los resultados indican que el 59.25% de la muestra son hablantes de lengua Hñahñú. De los 16 hablantes, 11 hablan y escriben la lengua Hñahñú, esta condición establecida también como parte del perfil del jefe es cubierta en la mayoría de ellos, aunque se desconoce el nivel de bilingüismo que tienen y el uso que se hace de ella en el albergue. Aunque una realidad presente en escuelas indígenas es la disminución del uso de la lengua, siendo esta un factor importante para fortalecer la lengua de los pueblos indígenas, tema importante de analizar, tomando en cuenta que son espacios de permanencia de lunes a viernes y un factor identificado en el uso de la lengua es que se realiza en espacios familiares, ¿Qué sucederá con la lengua Hñahñú en estos albergues? ¿Pueden convertirse en espacios de inclusión o pérdida de una lengua indígena?

Gráfico 4. Hablantes de lengua Hñahñú



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

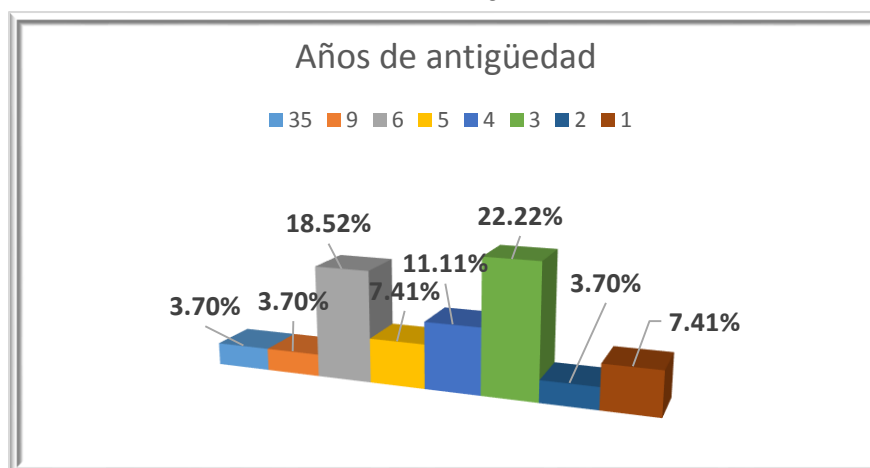
Ahora bien, la información recabada indica que 20 de los jefes están adscritos a la Secretaría de Educación Pública, 3 están adscritos a la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, es decir, su elección fue una sugerencia de las autoridades del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena y la asamblea de padres de familia, decidieron si asumía el puesto o no. Esta forma de ingreso al Albergue no representa ningún compromiso laboral con CDI, y reciben una compensación por su trabajo de \$4,200.00 mensuales.

Para el caso de los adscritos a la Secretaría de Educación Pública, reciben su sueldo como docentes y una compensación de \$1,000.00 mensual. El resto de los jefes no contestó la pregunta.

Este resultado es interesante ya que da cuenta que la autoridad estatal de educación está cubriendo la figura de jefe escolar con perfiles no relacionados con la docencia, dado el dato mencionado anteriormente de que 8 jefes tienen formación docente. También el resultado indica que la mayoría tienen nivel preparatoria, siendo entonces un dato importante de considerar con la institución responsable de proporcionar atención educativa, ¿Cuáles son los requisitos que estipula la autoridad educativa para ocupar o ingresar en este espacio? ¿La necesidad de atender este espacio permite dejar de lado el perfil idóneo para ello? Y sobre todo como influye o no en el ejercicio de la gestión directiva y la consecución de los objetivos planteados desde la DGEI.

Un dato interesante es la permanencia en el puesto y en los albergues de Ixmiquilpan el 22.22% de ellos tienen una antigüedad de 3 años, y le sigue un 18.52% los que tienen 6 años. Encontrando el rango desde 1 año de permanencia hasta uno con 35 años pero no especificando cuantos en el albergue. De acuerdo con estos resultados la rotación de elementos no es un aspecto constante que se aprecie en este Centro Coordinador.

Gráfico 5. Antigüedad



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

## 5.2 La Gestión Directiva

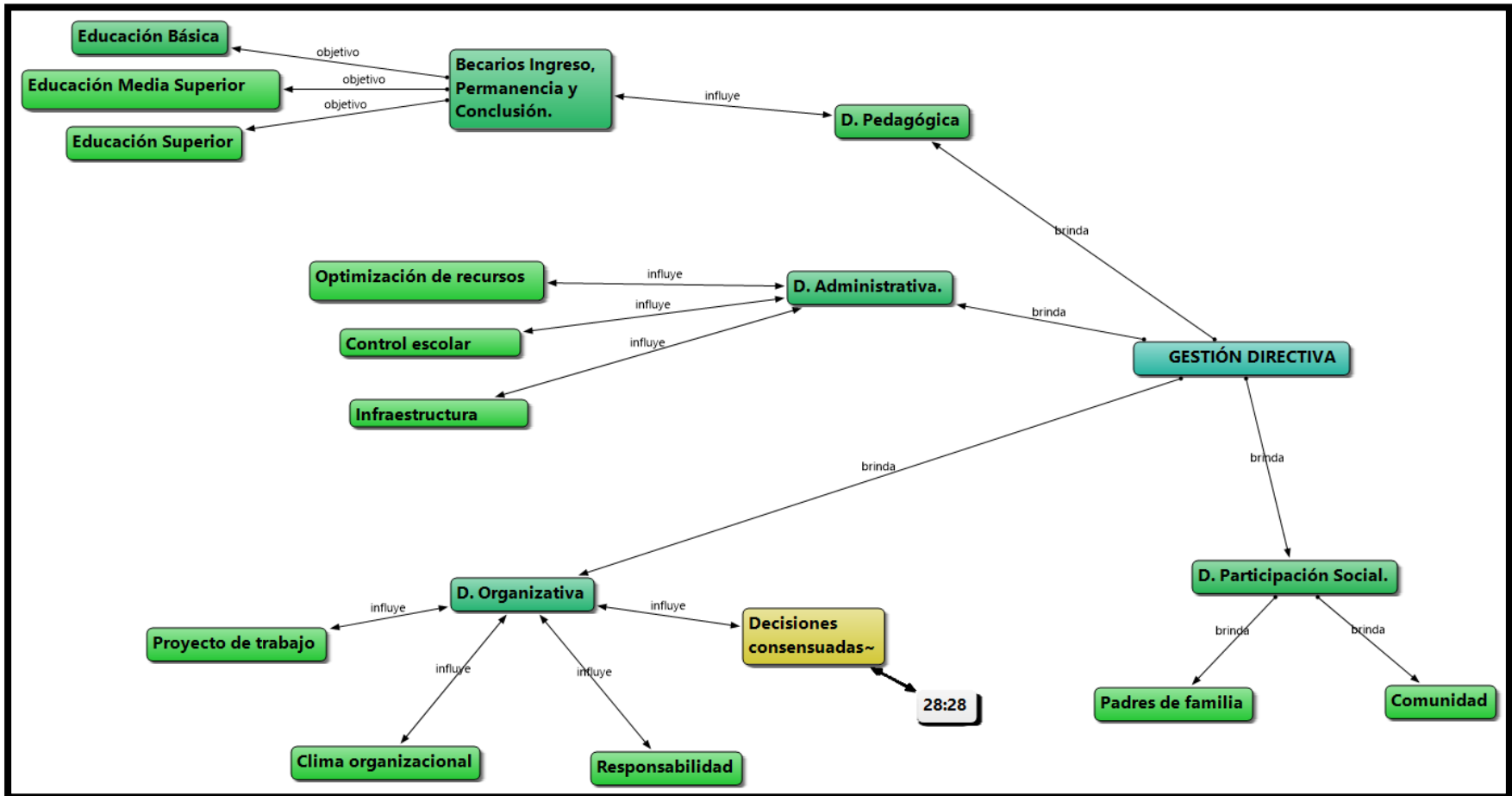
Teniendo como base la revisión de autores como Pozner, cuando indica que la actuación en lo educativo desde el Modelo de Gestión Estratégica se da a nivel institucional, escolar y pedagógica y con Rivas al considerar la gestión directiva como oportunidad de articulación de procesos sistemáticos para desarrollar la actividad educativa, en la investigación se identificaron las dimensiones de la gestión educativa como elementos de observación y actuación de la gestión directiva de los jefes de albergue del CCDI de Ixmiquilpan.

El jefe de albergue ejerce la gestión directiva al planear de manera estratégica las acciones a realizar, las cuales se relacionan con las dimensiones de la gestión educativa, que son pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social, buscando el logro de objetivos y la formación de los becarios a través de actividades relacionadas con la ocupación educativa.

Las dimensiones de la gestión educativa impactan en la formación de los becarios, dado que consideran los diversos elementos que permiten un análisis de la gestión de un espacio educativo y recordando que el albergue es un centro de formación, los estándares o elementos que cada dimensión enuncia, son líneas de orientación de la gestión que realiza el jefe de Albergue.

La figura 3 visualiza las dimensiones y los estándares considerados en la investigación que permitirán dar cuenta de su presencia en los albergues.

Figura 3. Dimensiones de la gestión educativa



Fuente: Elaboración propia a través de Atlas ti 7

### **5.2.1 Dimensión pedagógica**

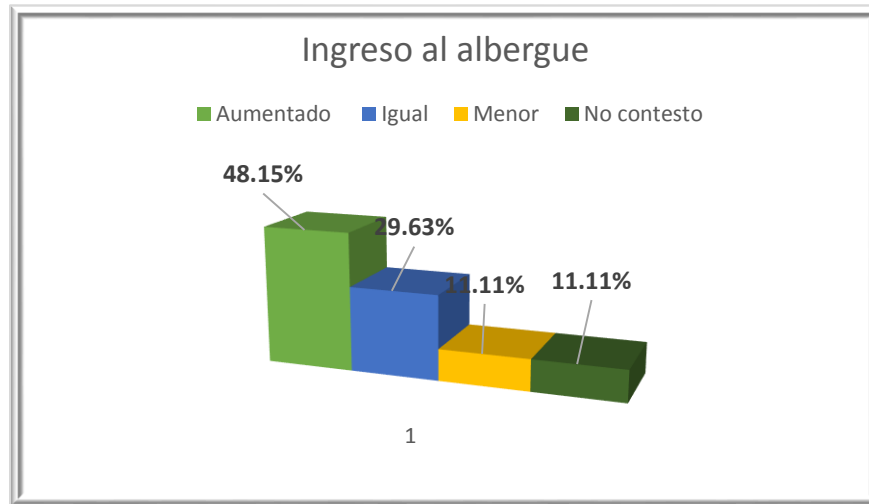
En relación con la dimensión pedagógica, para el albergue se consideró la permanencia y conclusión de los becarios en la escuela, los resultados se vieron limitados dado que en el momento de la aplicación de los instrumentos no tenían a la mano los documentos con la información, por lo que se respondió con base en lo que recordaban.

De acuerdo con la investigación el 48.15% aumentó el número de becarios de los que se atendían en el albergue al tomar el cargo, un 29.63% ha mantenido el mismo número de becarios desde su ingreso al albergue y el 11.11% de los albergues tiene menos becarios.

La conclusión de los estudios es variable, dependiendo de cada generación, el nivel escolar que se atiende o condiciones de migración; a pesar de estas condiciones cada jefe indica de manera aproximada el número de becarios que concluirán el ciclo escolar dependiendo del nivel que atienden.

59.25% de los jefes indica que este ciclo tendrán en promedio 5 alumnos que terminarán el nivel de primaria, siendo el mismo registro para secundaria. En cuanto a bachillerato el 22.22% menciona tener alumnos que concluirán este nivel, siendo en promedio 8 alumnos quienes lo harán. A nivel profesional, dos jefes mencionan dar atención a becarios que aún se encuentran estudiando la licenciatura, uno a tres y el otro a dos albergados.

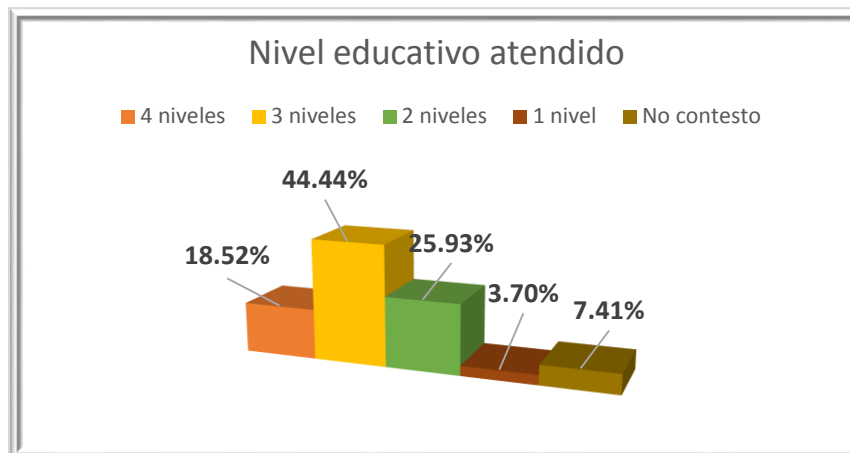
Gráfico 6. Ingreso de becarios en el albergue



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

De los albergues del CCDI de Ixmiquilpan la mayoría, un 44.44% atiende tres niveles educativos y el 18.52% ofrece servicio a los cuatro niveles, primaria, secundaria, bachillerato y profesional, esto se muestra en la Gráfico7.

Gráfico 7. Atención por nivel educativo



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

De manera específica en la zona de Ixmiquilpan:

- 3 albergues atienden nivel preescolar, primaria y secundaria;
- 4 albergues atienden preescolar, primaria, secundaria y bachillerato;
- 2 albergues atienden primaria, secundaria, bachillerato y profesional;
- 8 albergues atienden nivel primaria, secundaria y bachillerato;
- 6 albergues atienden nivel primaria y secundaria;
- 1 albergue atiende secundaria y bachillerato;
- 1 albergue atiende el nivel primaria únicamente y
- 2 no brindaron información.

Es necesario mencionar que la organización y buen logro de las acciones planeadas son factores que favorecen el tener un mayor o menor número de becarios atendidos, en el entendido que la demanda hacia este servicio siempre se mantiene en altos niveles, dadas las condiciones de vulnerabilidad en las comunidades indígenas.

En la tabla 2 se presenta información de 18 albergues integrados en la muestra donde se indica la población que atienden extendiéndose a 83 localidades con distancias mínimas de un kilómetro hasta 45 kilómetros para llegar al albergue escolar y recibir educación.

Tabla 5. Procedencia de becarios en el albergue

<b>Nombre del albergue</b>	<b>Procedencia de los alumnos:</b>			
	<b>Localidades atendidas</b>	<b>Lengua</b>	<b>Distancia de la localidad al albergue (Horas/Km.)</b>	
			<b>Horas</b>	<b>Km.</b>
Ernesto Vicencio	Tixqui	Hñahñú	1.00h	3km.
Adolfo López Mateos	La Florida	Hñahñú	2 h	
	Nopalillo	Hñahñú	2 h	
Veinte de Noviembre	La Mesa	Hñahñú		
Revolución	San Rafael		10 min	
	Palo Semita		1 h	16
	Los Camporos		1 h	8
	La Escondida		40 min	6



	Iglesia Vieja		20 min	6
Netzahualcóyotl	Ni Th-	Español	20min.	7km.
	Capula	Hñahñú	1.30min.	5km.
	Taxadho	Hñahñú	1.30h	16km.
	Lahuey de Vázquez	Hñahñú	2.00h	5km.
	Cenito	Hñahñú	2.00h	3.5km.
	El Mirador	Hñahñú	1.30h	4km.
	La Huerta	Hñahñú	1.30h	4km.
	El Save	Hñahñú	3.00h	18km.
	Ahuacatlán	Hñahñú	3.00h	20km.
	El Cenote	Hñahñú	3.00h	30km.
	Aguas Blanca	Hñahñú	5.00h	45km.
Alfonso Salas Trejo	Dezoha	Hñahñú	1 h 20 min	
	Gundho	Hñahñú	36 min	
	Agua Florida	Hñahñú	45 min	
	Ixmiquilpan	Hñahñú	1 h 45 min	
Ignacio Zaragoza	San Nicolás	Hñahñú	40min.	
	Cerro Blanco	Hñahñú	30min.	
	El Olivo	Hñahñú		
	Nequeteje	Hñahñú	50min.	
Bernardino de Sahagún	La Lagunita	Hñahñú	1 h	
	La Palma	Hñahñú	1 h	
	El Álamo	Hñahñú		
Emiliano Zapata	Mesa del Fresno	Español	1.00h	
	Nogalito	Español	1h	
	El Aguaje	Español	30min.	
	La Joya	Español	45min.	
	El Fresno	Español	1h	
	Tierra Caliente	Español	30min.	
	Cerro Prieto			
Hermenegildo Galeana	Puerto Grande	Español	1 h	1
	Devisadero	Español	1 h 30 min	2
	Santa María	Español	15 min	
	Corrales	Español	45 min	1
5 de Mayo	Panales Ixmiquilpan	Hñahñú	1.30h	20km.
	Cardonal Daboxta	Hñahñú	2.00h	25km.

	Capula	Hñahñú	1.00h	25km.
	Lagunilla	Hñahñú	1.00h	30km.
	Ecatepec	Hñahñú	2.00h	40km.
	Xuchitlan	Hñahñú	15min.	3km.
Ignacio Zaragoza	Bomaxotha		30 min	
	El Pozo		1 h	
	Mesilla		40 min	
	Cerritos		2 h	
Maurillo Muñoz B.	San Pedro			3
	Tzidejhé			3
Lázaro Cárdenas	Puerto del Ángel	Hñahñú	2h	
	Puerto Juárez	Hñahñú	1.30h	
	Huacri	Hñahñú	2.00h	
	Chapulacán	Hñahñú	4.00h	
	Layalal	Hñahñú	3.00h	
	Plomosas	Hñahñú	4.00h	
Emiliano Zapata	La Ronda	Español	40 min	5
	Villa Nueva	Español	35 min	6
	Trancas	Hñahñú	25 min	4
	Encarnación	Español	5 min	
Puerto Juárez	Puerto Juárez	Español	40mtrs.	
	Puerto Juárez	Hñahñú	1.00h	
	Santa Rita	Hñahñú	1.30h	3km.
	Nuacri	Español	1.00 h	3km.
	Cerrote	Español	1.00h	3km.
Miguel Hidalgo	Puerto de Efe		30 min	3
	Estanzuela		40 min	5
	El Rode		45 min	3
	San Antonio		10 min	1
	Zimapán Centro		30 min	7
Niños Héroe	Cuesta Blanca		1.30h	2.5km
	La Mesa San Gabriel		1.30h	2.5km.
	Manzana San Refugio		1.00h	2.5km.
	Manzana El Carril		2.00h	5km.

	Manzana San Vicente		2.00h	6km.
	Manzana El Sauz		40min.	1.5km.
	Manzana El Rosario			40mtrs.
	Las Pilas			

Fuente: Sistematización por el área de Albergues Escolares Indígenas y Centros de Integración Social de la DGEI de Cédulas de información realizada en la capacitación nacional 2016.

## 5.2.2 Dimensión organizativa

La dirección en un espacio educativo requiere planeación, realizar un proyecto para orientar las actividades a desarrollar, donde los integrantes de este gran sistema que favorece la educación estén involucrados de manera consensuada y con sentido de responsabilidad hacia los resultados, todo ello dentro de un clima adecuado para realizar lo planeado. Los estándares considerados en esta investigación del Modelo de Gestión Estratégica MGEE, son proyecto de trabajo, clima organizacional, responsabilidad y decisiones consensuadas.

En el albergue, los elementos que forman parte de la dimensión organizativa se llevan a cabo de manera constante, lo que aquí se considera es la forma en que el jefe ejerce la gestión, aunque no sea consciente de este ejercicio y lo determinante de sus acciones en el logro del objetivo planteado.

De acuerdo con la investigación, para el jefe de albergue realizar un proyecto de trabajo representa organizar actividades, objetivos, propuestas e implementar acciones para lograr un objetivo planteado. Es el diseño de lo que se va a realizar durante un periodo a corto o largo plazo e implica la detección de necesidades de los becarios y del albergue para determinar actividades para cumplir el objetivo.

Únicamente el 7.40% de los entrevistados menciona que son actividades educativas, pedagógicas sociales y culturales, que se realizan con base en una evaluación o diagnóstico del centro y de los alumnos. Uno de los Jefes menciona que es un documento que CDI solicita para conocer lo que se realizará en un ciclo, cuales son los aprendizajes y los resultados.

Se reconocen elementos básicos para realizar una planeación , en mayor o menor especificidad, como es un diagnóstico, justificación, implementación, cronograma de actividades, objetivos a mediano y largo plazo, ordenamiento de actividades, participantes, tiempos, recursos, evaluación entre otros conceptos mencionados, sólo el 7.40% no contesto este cuestionamiento. Es decir, los Jefes de Albergue desarrollan y conocen lo que es un plan de trabajo

La temporalidad en que lo realizan es anual o a principio de ciclo, el 70.37% de los jefes lo hace así únicamente 11.11% lo hacen mensual.

Identifican elementos como la participación de los alumnos, resultados de evaluaciones bimestrales, actitudes y acciones, sus manualidades y niveles de cumplimiento, como indicadores que permiten al jefe reconocer los resultados del proyecto de trabajo.

La medición de los resultados está relacionado con el aprendizaje logrado, comportamiento, actitud e intereses de los alumnos, algunos mencionan realizarlo a través de gráficas y estadísticas.

La elaboración de un plan de trabajo es una actividad de la gestión directiva y los jefes de albergue la realizan de acuerdo a sus capacidades y las necesidades del albergue que dirigen.

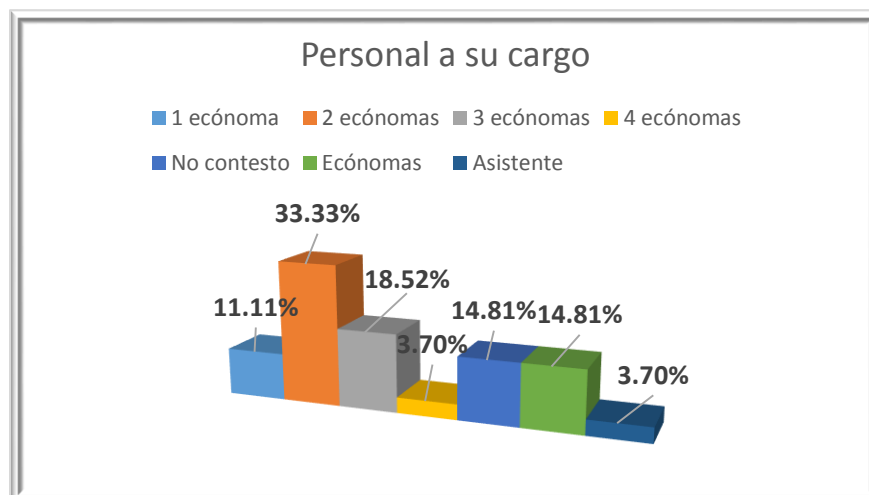
Lo determinante de este plan de trabajo, es que no se orienta bajo la perspectiva de acciones que favorezcan la ocupación educativa, como una estrategia para favorecer la formación de los becarios. El objetivo que orienta el plan de trabajo del albergue es proporcionar asistencia de hospedaje y alimentación favorable para lograr avances en el desarrollo académico.

El modelo enuncia que cuando se conjuntan experiencias, capacidades, habilidades, actitudes y valores de los diversos actores integrantes de un espacio educativo el logro del objetivo se vuelve común y es cuando toma sentido la dimensión organizativa del modelo.

La organización del albergue no es diferente, los jefes tienen el apoyo de ecónomas, en el CCDI, el 33.33% cuenta con dos de ellas y con el 18.52% colaboran tres; esta

asignación depende del número de becarios que son atendidos, como se muestra en el gráfico 8.

Gráfico 8. Personal

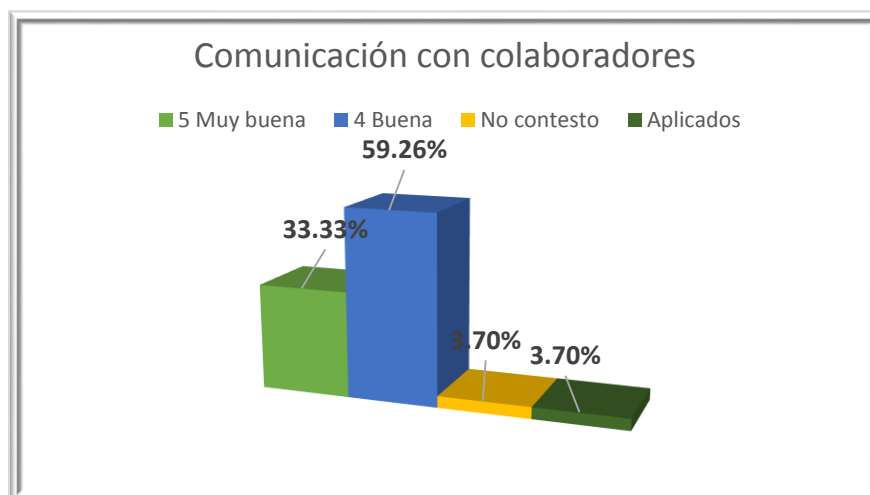


Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Es importante mencionar que tanto las ecónomas como el comité de apoyo, son involucrados por el jefe en la toma de decisiones, lo que da muestra del ejercicio de un trabajo colaborativo que genera vínculos entre los integrantes, favoreciendo el logro de objetivos.

En este tenor, el 59.26% considera tener una buena comunicación con sus colaboradoras, las ecónomas, siendo ellas las responsables de la elaboración de los alimentos que los becarios consumirán durante su estancia.

Gráfico 9. Comunicación con colaboradores



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

8 de las ecónomas están adscritas a la SEP, y reciben un apoyo mensual adicional a su salario de \$900.00 pesos; 17 están adscritas a CDI, recibiendo un apoyo de \$3,350.00 mensualmente sin generar ningún tipo de relación laboral. Ellas son designadas por la Asamblea de Padres de familia, son personas de la comunidad, en ocasiones madres de los becarios.

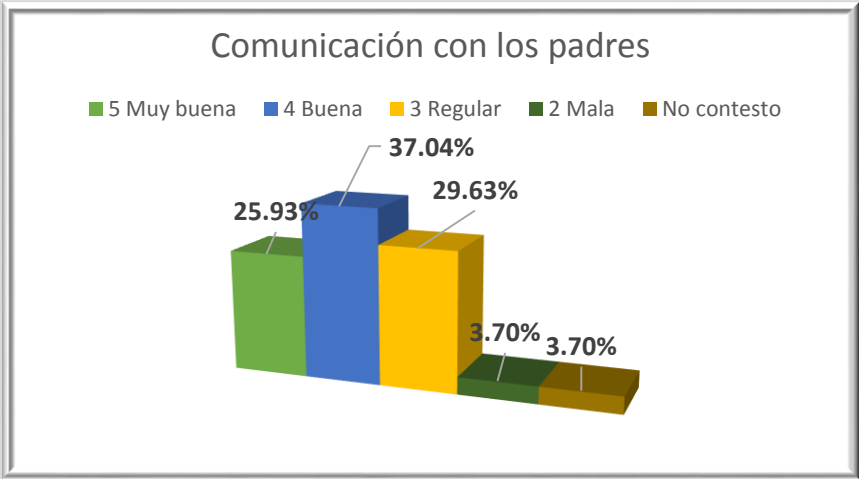
Todos los jefes tienen como mínimo una ecónoma a su cargo en el CCDI la mayoría de los albergues tienen 2. Este número se determina de acuerdo a la población atendida y es la Asamblea de Padres de familia la que decide la permanencia de las ecónomas. Sólo un albergue tiene la política de cambiar, cada ciclo escolar de ecónoma.

Generalmente se continúa con las ecónomas cada ciclo escolar, a menos que el comité solicite cambio. Únicamente un albergue tiene un ecónomo. Y se tienen ecónomas con estudios de primaria, secundaria y bachillerato.

Únicamente 2 jefes de albergue cuentan con otro colaborador en su labor, apoyo pedagógico y una promotora, adscritos a CDI. Este apoyo recibe mensualmente \$3,000.00, también sin generar compromiso laboral con la Comisión.

Con los padres de familia un 37.04% de los jefes consideran mantener una buena comunicación y el 25.93% piensan que es muy buena, como se muestra en el gráfico10.

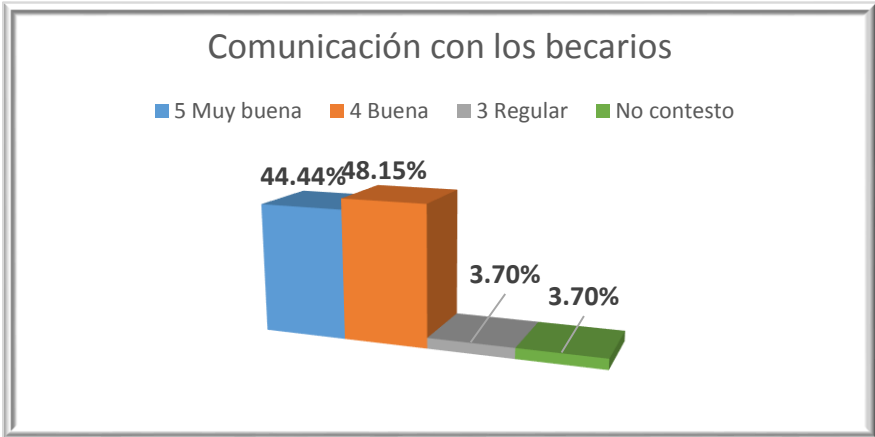
Gráfico 10.Comunicación con los padres de familia



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Respecto a los becarios para el 48.15% es buena y el 44.44% la considera muy buena.

Gráfico 11.Comunicación con becarios



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

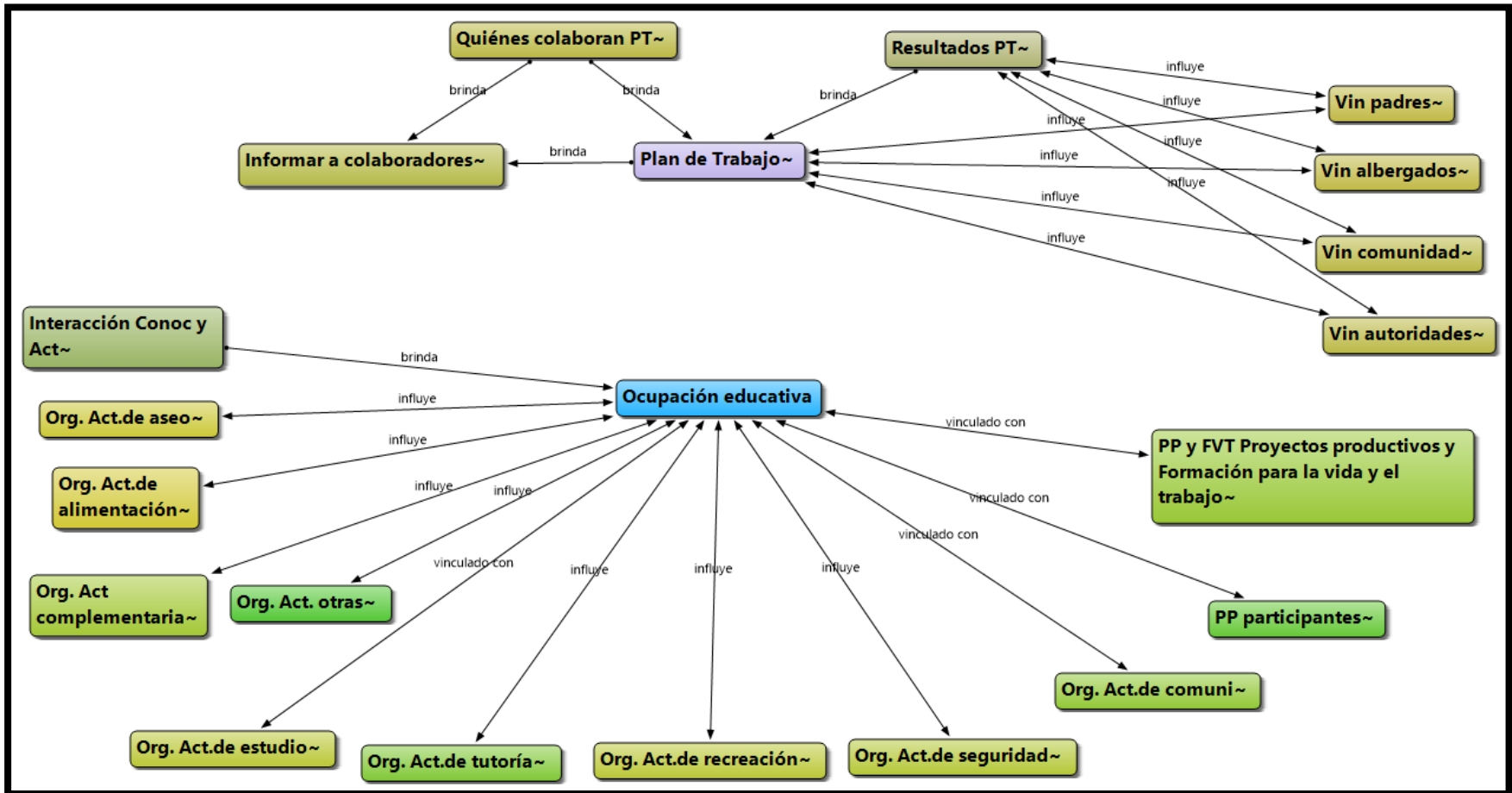
La metodología que utilizan para lograr estos resultados es a través de una comunicación personal, pláticas con el grupo de padres, dialogo con los becarios, pláticas informales estableciendo interacción con los becarios de manera respetuosa, honesta, responsable e involucrándose con sus necesidades; el 96.29% coinciden en estas acciones.

Es posible concluir respecto a las relaciones que se establecen con un plan de trabajo que los jefes de albergue logran una comunicación a través de un trabajo colaborativo, ya que consideran a las ecónomas, al comité de apoyo y generan la participación de padres de familia, comunidad y autoridades.

Pero también se visualiza la no relación de este plan de trabajo con actividades de ocupación educativa, a pesar de poder favorecerse en las múltiples actividades que se organizan en la estancia de los becarios, como se muestra en la figura 4.



Figura 4. Relación plan de trabajo con ocupación educativa



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

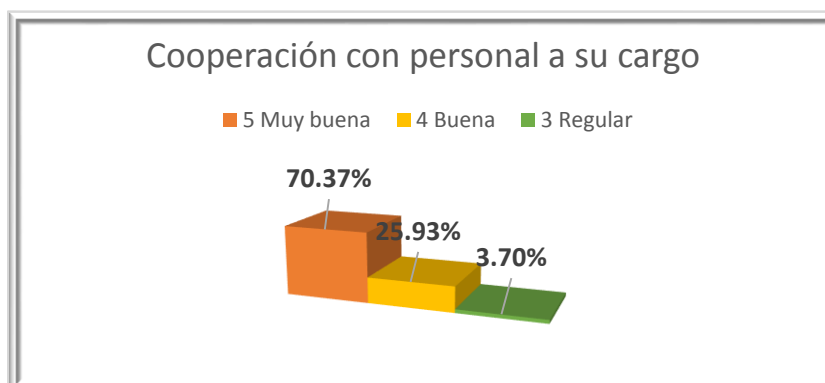
El esquema muestra como el jefe, al elaborar el plan de trabajo, considera a sus colaboradores, también les informa de lo que sucede en el albergue, establece relaciones y comunicación con otros participantes activos como los padres de familia, personas de la comunidad y autoridades locales.

Explica que las actividades que se realizan en el albergue, como de estudio, aseo, seguridad, de recreación, de proyectos productivos, entre otras, no están vinculadas con la ocupación educativa. Al no tener conciencia del vínculo entre los conocimientos adquiridos en la escuela y las actividades realizadas en el albergue, como acciones que favorecen la formación de los becarios, el proyecto de trabajo queda en la búsqueda de una atención que satisface hospedaje y alimentación.

Otro elemento en el ejercicio de la gestión directiva del jefe en la dimensión organizativa, es el clima organizacional, el ambiente que genera a través de su intervención, en el albergue esto se visualiza a través de los niveles de cooperación de las ecónomas, los becarios, los padres de familia y la comunidad, así como el de las instituciones que lo orientan, por ejemplo, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y la Dirección General de Educación Indígena.

El gráfico 12 muestra que un 70.37% considera que la cooperación de las ecónomas es muy buena y el 25.93% piensa que es buena, en general en las respuestas de los jefes se evidencia una estrecha relación y coordinación con las ecónomas, situación importante ya que son las responsables del albergue en la ausencias del jefe. Esta situación es un punto de revisión para ambas instituciones en la medida que consideran a esa figura, que, generalmente, no cuenta con la asesoría necesaria para el papel que desempeña. ¿Cuáles son los procesos de capacitación para esta figura? ¿Las actuales capacitaciones giran en torno a desarrollar que habilidades o capacidades? Si es una figura que se responsabiliza en momentos del albergue, ¿Con qué formación directiva se le apoya?

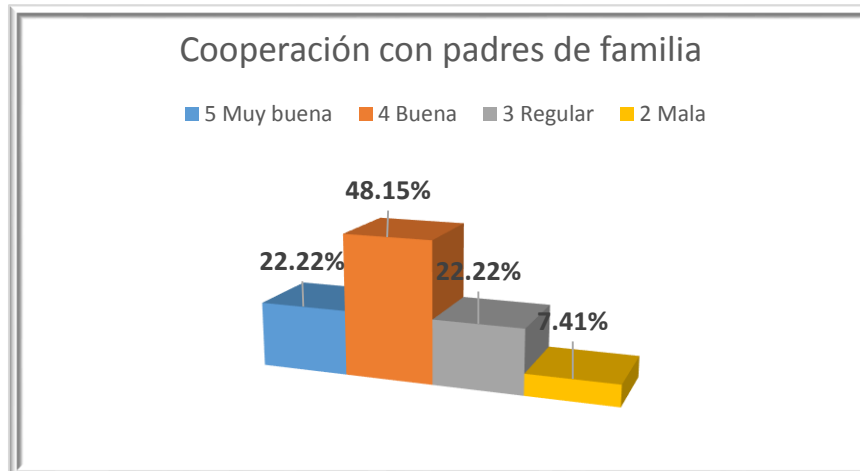
Gráfico 12.Relaciones de cooperación con el personal



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

En el gráfico siguiente muestra los resultados de los niveles de cooperación de los padres de familia, donde un 48.15% indica que es buena y para el 22.22% es muy buena, este mismo porcentaje dice que la cooperación es regular; el 7.41% dice que es mala y consideran estar en esta situación porque los padres generalmente no participan.

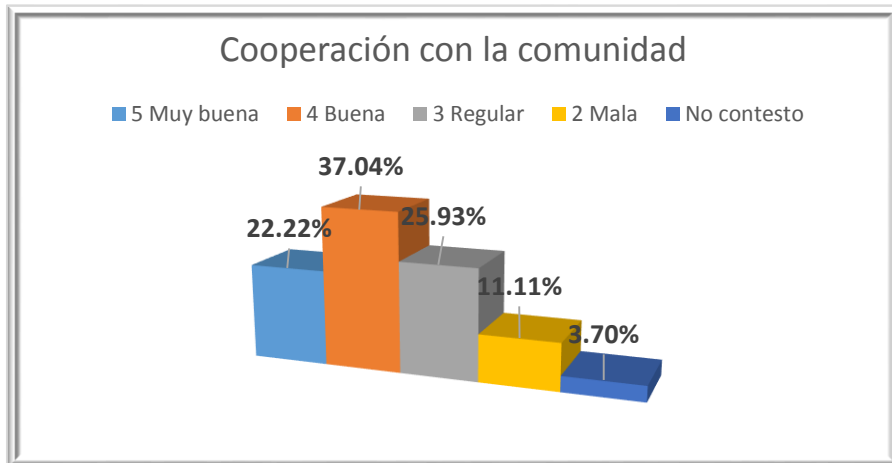
Gráfico 13.Cooperación de padres de familia



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

La cooperación de la comunidad la consideran buena el 37.07% de los jefes y el 22.22% manifiesta ser muy buena, el 25.93% piensa que es regular y un 11.11% que es mala.

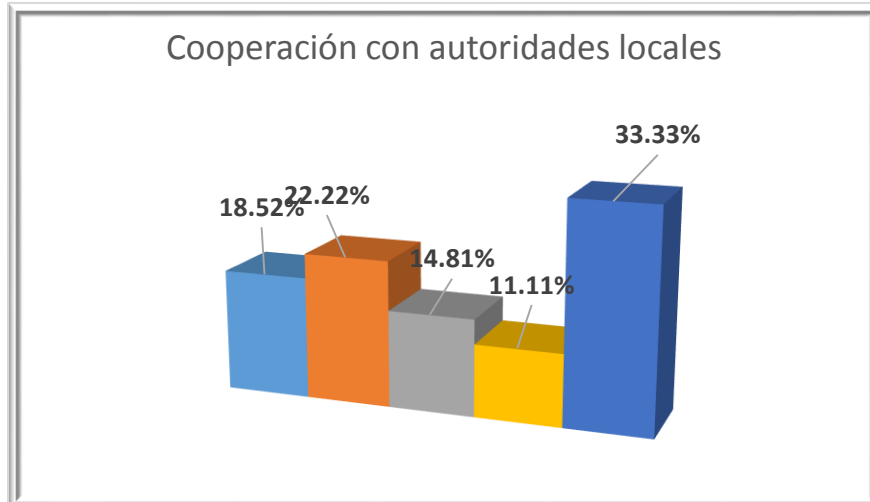
Gráfico 14.Cooperación de la comunidad



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

La cooperación recibida por estas figuras es resultado del ejercicio de fortalecimiento de la confianza, a través de la convivencia, respeto y concientización del servicio, según explican los jefes.

Gráfico 15.Cooperación de Autoridades locales



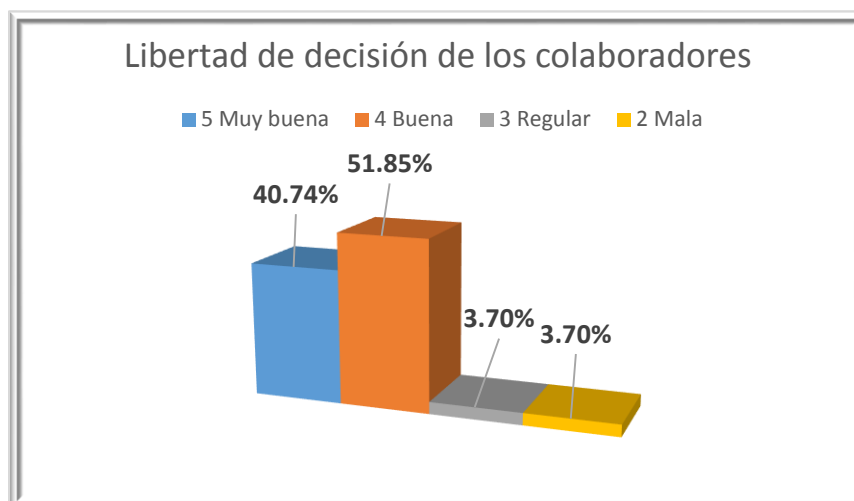
Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Manifiestan estar satisfechos con los resultados ya que se refleja en confianza hacia su labor, una visita más recurrente de tutores y padres de familia, ofrecen opiniones hacia cada situación comentada y se logran objetivos planteados. Expresan que a través de la comunicación, el respeto, delegar funciones, información a los padres

a través de reuniones y dando continuidad al trabajo, es la forma en cómo se comprometen para una mejora en el albergue.

Un ambiente de libertad para expresar opiniones es otro elemento resultante de la gestión del jefe de albergue, la cual más de la mitad consideran promoverla entre sus colaboradores, limitada siempre por la norma a cumplir.

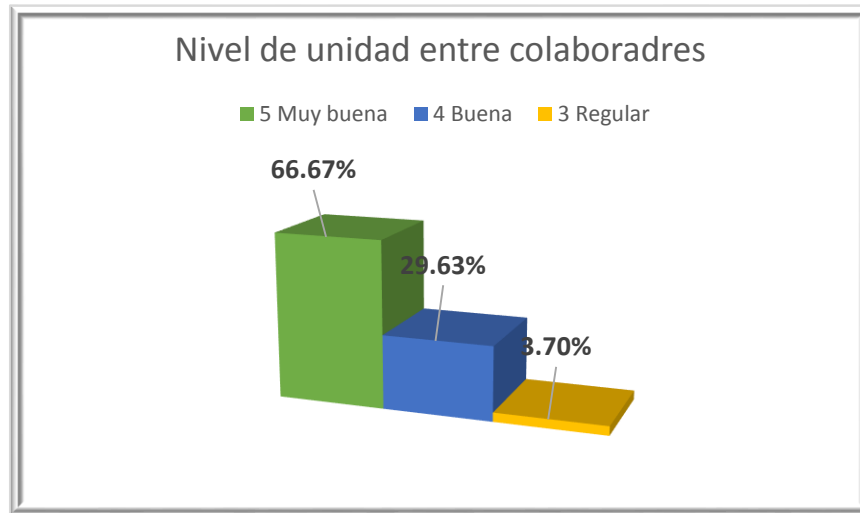
Gráfico 16.Libertad de decisión de colaboradores



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

La unidad que han forjado entre sus colaboradores, también se considera como resultado de la gestión del jefe y esta es muy buena según las respuestas del 66.67%, tal y como se muestra en el gráfico 17.

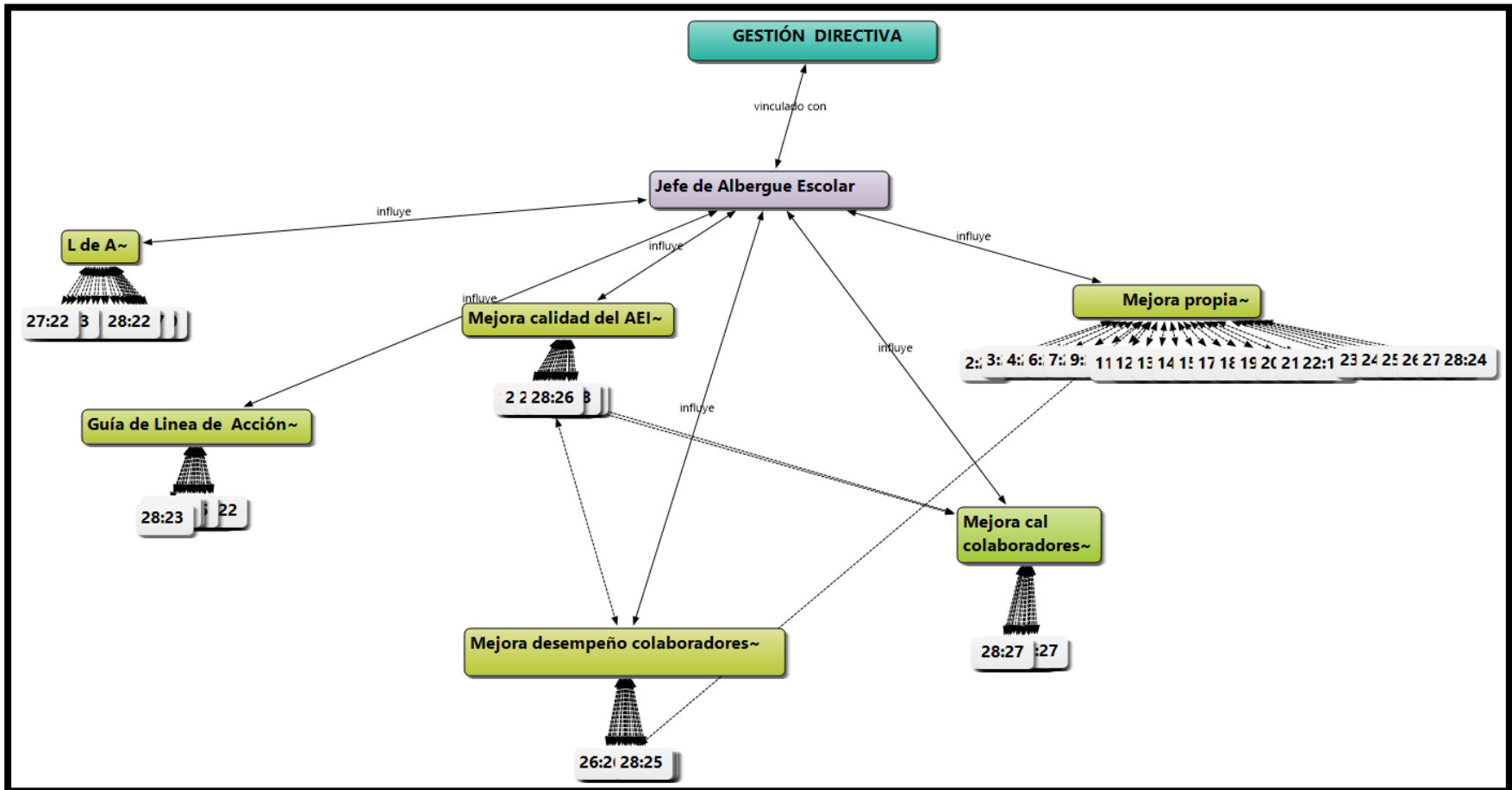
Gráfico 17. Nivel de unidad entre colaboradores



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

El conocimiento de las líneas de acción bajo las cuales se rige la intervención del jefe, favorece la mejora en su desempeño, así como el de sus colaboradores, logrando también una mejora en la calidad de las acciones y por ende del propio albergue, la gestión directiva del jefe se vincula con el conocimiento de líneas de acción, la guía que brinda sobre ellas, que a la vez se vincula con la mejora en desempeño y calidad, dicha relación se mira en el siguiente figura.

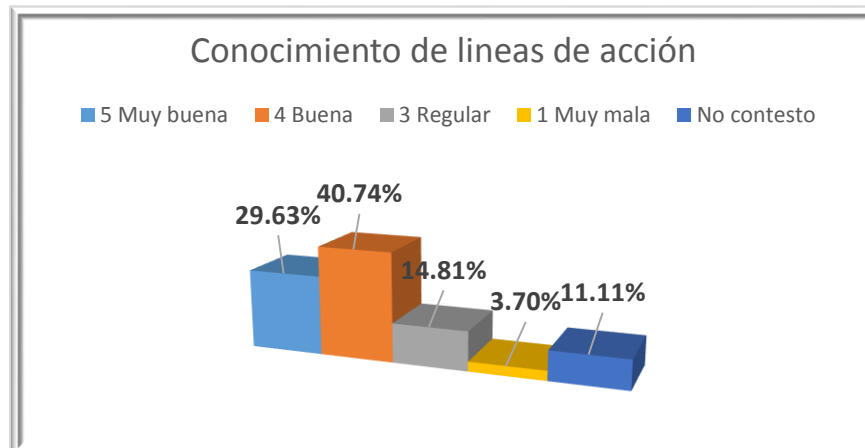
Figura 5. Conocimiento del Jefe de albergue de líneas de acción



Fuente: Elaboración propia a partir del Atlas ti 7

Respecto al conocimiento de líneas de acción la investigación arroja los siguientes datos. Un 40.74% menciona tener un buen conocimiento de las líneas de acción que rigen su actuar en el albergue, y un 29.63% conocerlos muy bien.

Gráfico 18. Conocimiento de las líneas de acción



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

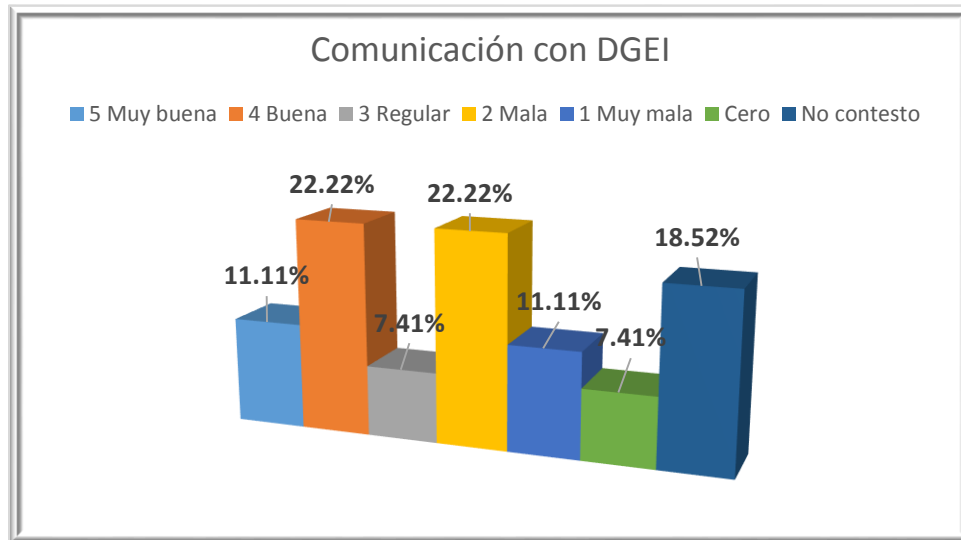
Por los resultados en la orientación de las actividades hacia la ocupación educativa, se puede dar cuenta del desconocimiento del material de la DGEI, además de evidenciarse en la presencia de la Dirección General de Educación Indígena en el albergue y esto se muestra en el gráfico 19 donde el 22.22% dice que es mala y un porcentaje similar que es buena la comunicación que se tiene con la institución.

Lo relevante en este punto es la actitud de los jefes al dar respuesta en las entrevistas, ya que dudaban en asignar un nivel de comunicación con la DGEI, una risa nerviosa, la impresión de ser calificados al responder, etc. Un porcentaje menor la califico de muy mala, el 11.11%. Este estándar es detonador de la mirada que tienen los jefes en cuanto al acompañamiento que desde la Institución se les brinda.

Se considera a un conjunto de actores involucrados en el desarrollo de los objetivos planteados para los albergues, pero es imperiosa la necesidad de atención de la Dirección General de Educación Indígena para ofrecer asesoramiento pedagógico al jefe, ecónomo y padres de familia.



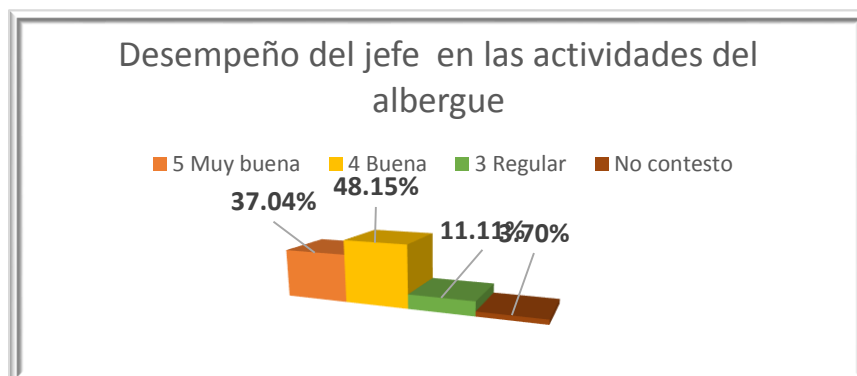
Gráfico 19. Comunicación con la DGEI



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

En cuanto al desempeño que los jefes consideran tener en el albergue los datos se muestran en el siguiente gráfico, donde el 48.15% considera tener un buen desempeño. Esta percepción se tiene respecto a asistencia de hospedaje, alimentación y permanencia en la educación básica, pero en relación a formación de los becarios con actividades orientadas por la ocupación educativa no se evidencia en las acciones de los jefes.

Gráfico 20. Desempeño del Jefe del Albergue



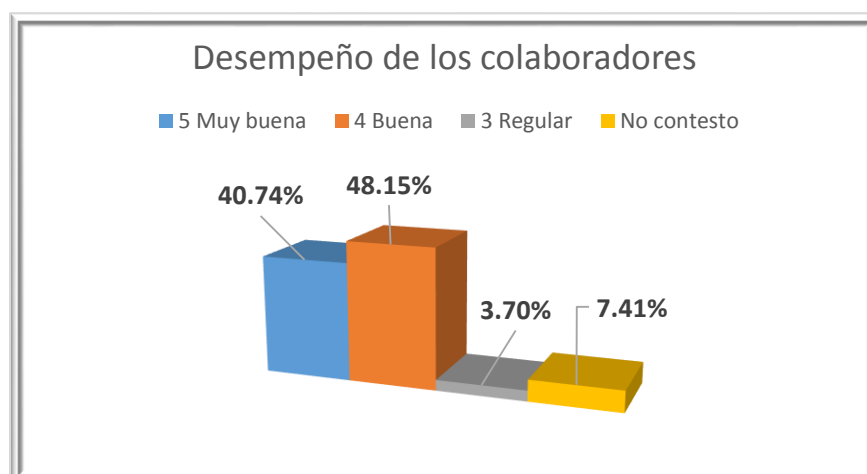
Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Y en cuanto a sus colaboradores, es decir, las ecónomas, un 48.15% piensa que tienen un desempeño bueno, el 40.74% un muy buen desempeño, que se muestra

en la gráfica. Es sustancial considerar que el desempeño es satisfactorio en cuanto a brindar atención de hospedaje y alimentación, no así en el aspecto de formación, relacionada con su participación al generar actividades de ocupación educativa.

En este tenor, es necesario dar cuenta que el conocimiento de las líneas de acción, es un factor de vital importancia para apoyar el desempeño del jefe y de los colaboradores, con el desconocimiento de las Orientaciones Generales de Albergues Escolares Indígenas, la posibilidad de orientar actividades de ocupación educativa, tiene limitado índice de éxito, por lo tanto, este espacio de educación integral se ve disminuido de su capacidad de formación de niños, niñas y adolescentes.

Gráfico 21. Desempeño de colaboradores



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

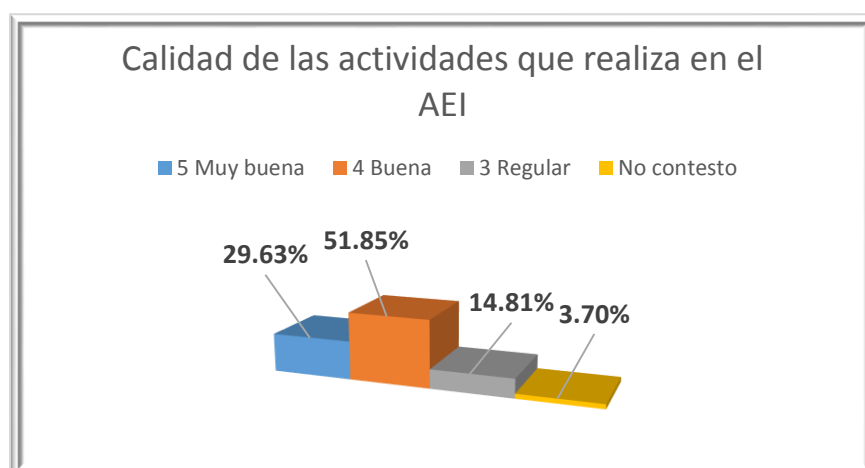
Los resultados de la información detalla acciones que realizan los jefes para estar en este porcentaje de desempeño: el 85.18% de los jefes indican que la forma de mejorar el desempeño de los colaboradores es a través de una comunicación, sensibilización, sugerencias y orientación hacia su trabajo. Ofrecer libertad para involucrarse en las actividades, dialogo para establecer problemáticas, flexibilidad, aceptar opiniones y actualizar conocimientos.

De acuerdo con Álvarez (2006) explica la gestión como un proceso dinámico y animado y Sheila lo establece como articulador de procesos y el jefe de albergue

con estas respuestas se observa como el orquestador, que establece y orienta el actuar de sus colaboradores para lograr un fin establecido. Únicamente el 3.70% dice que llevar a cabo lo que corresponde, vigilando, expresándolo como una acción vigilante y no coordinadora.

Otro estándar considerado en la dimensión organizativa es la calidad de las actividades que el jefe realiza en el albergue, en este marco el 96.29% de los jefes mencionan acciones que realizan para mantener o mejorar la calidad del albergue, entre ellas: mantener la comunicación, reuniones con el comité y con los padres de familia, mantener el dialogo, escuchar opiniones, implementar estrategias y estar pendiente de su realización, recordar a los becarios y padres que el albergue es suyo y que deben cuidarlo. El gráfico 22 muestra el nivel que los jefes determinan tener de calidad en sus actividades.

Gráfico 22. Calidad de las actividades en el AEI



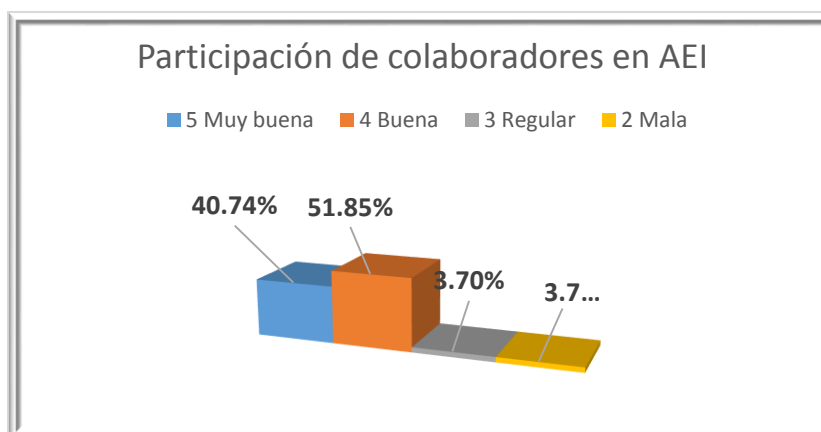
Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Otro elemento de la gestión directiva que ejerce el jefe de albergue es la participación que permite a los colaboradores, padres de familia y de la comunidad, en las diferentes acciones que se llevan a cabo en el albergue como resultado de la generación de decisiones consensuadas entre los actores. El cual es un estándar que integra la dimensión organizativa, mencionada en el MGEE.

En el caso de los colaboradores, los jefes consideran que un 51.85% participan en el Albergue, esto, como resultado de mantener una constante comunicación e involucrarlos en los objetivos planteados, por ejemplo, con el cambio que la administración realizó de tener un menú establecido para todos los albergues, les entregan los insumos necesarios, llegando a tener excedentes de productos y se organiza con las ecónomas y logran consumir los excedentes y satisfacer necesidades de los becarios.

Por ejemplo, una jefa menciona que tenían demasiada avena y les comento a las ecónomas que investigo una receta para unos panecitos, pero si llevaba mayor tiempo de trabajo que el normal, aun así las ecónomas aceptaron de buena gana, elaboraron los panecitos, terminando ya muy tarde, pero tuvieron mucho éxito.

Gráfico 23. Participación de colaboradores



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

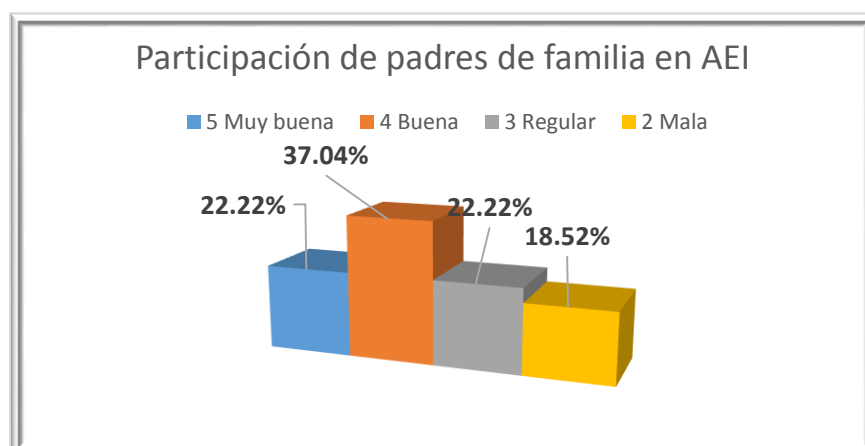
Respecto a la participación de padres de familia, se expresa por parte de los jefes que en un 37.04% es buena y un 22.22 % la consideran muy buena, el mismo porcentaje dice que es regular. El 18.52% establece ser una mala participación.

Algunos jefes resaltan que su participación no es constante y se dificulta que estén presentes, hasta las sesiones de entrega de calificaciones que se realizan

bimestralmente por parte de la escuela es cuando aprovechan para dialogar con ellos.

La mayoría de los jefes indico que al principio del ciclo escolar es cuando se establecen acuerdos y formas de trabajo y posteriormente de manera bimestral.

*Gráfico 24. Participación de padres de familia*

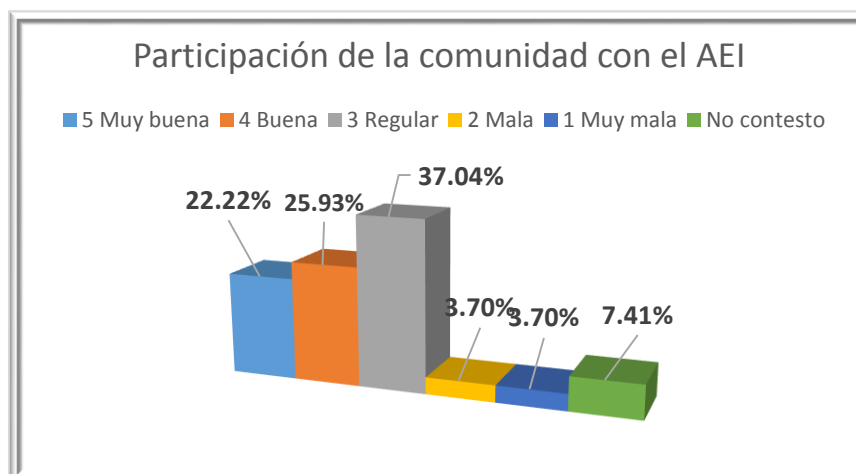


*Fuente: Elaboración con base en el instrumento*

El 37.04% considera tener una participación regular por parte de la comunidad con el albergue, de los jefes de la muestra, una mencionó su participación en eventos de la comunidad, derivado de intervención en la escuela por la presentación de un bailable.

Los otros jefes mencionan que el involucramiento hacia el albergue no es tan cercano, únicamente de los que son padres de familia de los becarios.

Gráfico 25.Participación de la comunidad

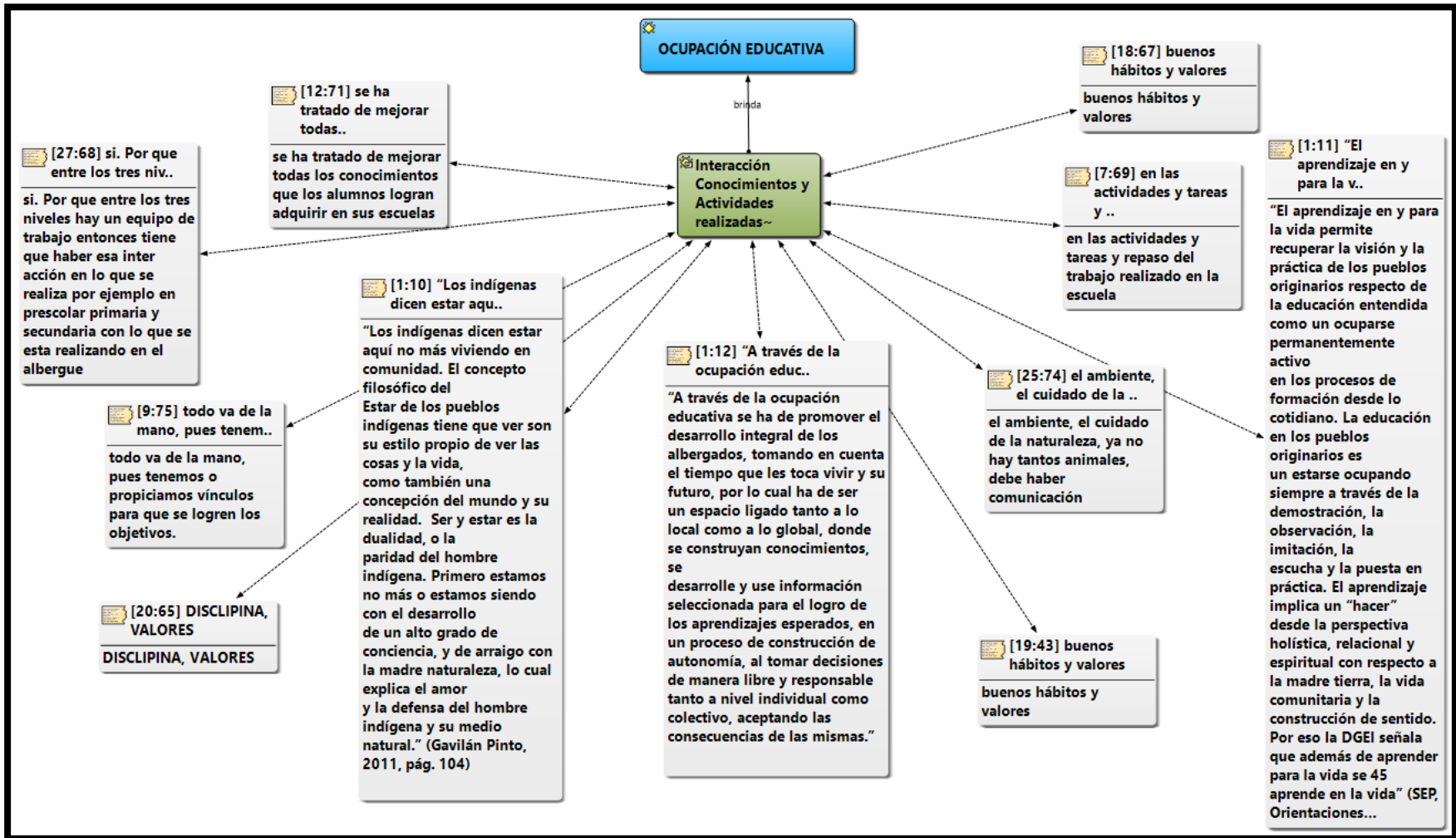


Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Respecto a los albergados es en la organización de actividades en las que participan donde se denotan la relación encontrada entre la ocupación educativa y acciones que el becario desarrolla en el albergue, el 74.07% de la muestra considera que existe vinculación de las actividades realizadas en el albergue con la formación de los becarios, pero los mismos resultados dan cuenta de no existir reconocimiento del cómo es que se encuentran vinculadas y por ende no se promueven.

La figura 6 muestra algunos de los comentarios de los jefes que permiten establecer lo anteriormente mencionado, comparado con la concepción que de la ocupación educativa se tiene desde la Dirección General de Educación Indígena

Figura 6. La Ocupación educativa en el albergue.



Fuente: Elaboración propia a partir del Atlas ti 7

Casi la tercera parte de los jefes reconoce la existencia de esta relación que la DGEI, plantea como un desarrollo integral de los albergados, donde se construyen conocimientos, se toman decisiones libre y responsablemente para con el individuo y con la sociedad y que desde los pueblos indígenas como lo indica Gavilán Pinto, se manifiesta en su visión de ser en conjunto con la naturaleza y el estar en ella.

De este porcentaje el 29.62% orienta sus respuestas hacia la mejora de los conocimientos, con actividades, tareas y repaso de lo realizado en la escuela. La vinculación se relaciona con los buenos hábitos, valores, disciplina, con el cuidado hacia el ambiente y la naturaleza, además, se considera propiciar estos vínculos para lograr los objetivos planteados.

El 33.33% no contesto, el 37.05 % ofrece respuesta como: en un 80%, en un 90%, niveles altos, el resto de las respuestas denotan que no se visualiza una relación entre lo que se aprende en la escuela y las actividades de ocupación educativa que pudieran organizarse en el albergue, respuestas como: es para mejorar calificaciones, que tiene un nivel bueno, muy poca, ya que en este cargo he estado muy poco tiempo.

En las respuestas y a lo largo del cuestionario, la ocupación educativa, desarrollada a través de acciones y actividades organizadas que permiten el uso de los conocimientos adquiridos en la escuela y puestos en práctica con actividades orientadas por este sentido, no es realizado por los jefes de Albergue.

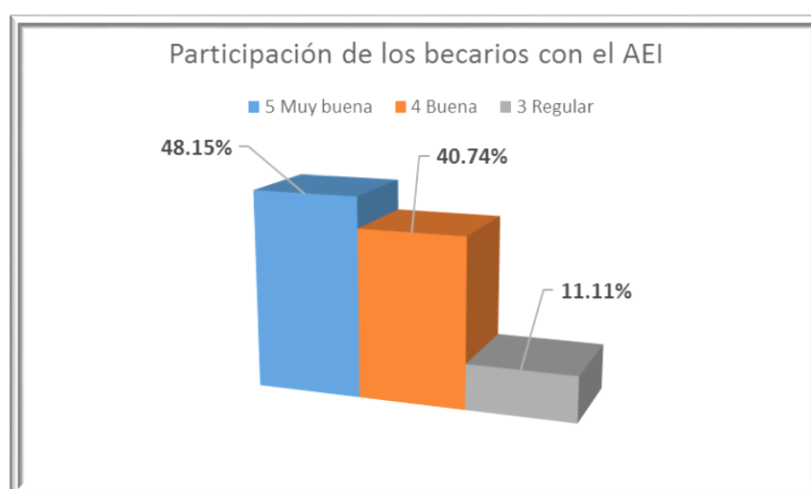
La ocupación educativa es la acción práctica que favorece el desarrollo integral de becarios, considerando que es involucrar al niño o niña albergado en la sociedad, para la sociedad y con la sociedad.

Realizar o planear actividades en el albergue basadas en la ocupación educativa, es integrar en ellas, nociones de la cultura de cada becario, conocimientos propios venidos desde la experiencia de cada uno de ellos, conocimientos ofrecidos en la escuela y puestos en práctica en una actividad que favorece una formación en la vida y para la vida. Este ejercicio no se desarrolla con los jefes de Albergues investigados.



Cuando explican formas de organizar y realizar las actividades en el albergue, denotan en sus respuestas que éstas son organizadas con base en la búsqueda de una estancia agradable, de bienestar para los becarios, fundada en la satisfacción de necesidades básicas de alimentación, hospedaje y salud. Por lo tanto el 48.15% que indica que la participación es muy buena, está enmarcado en actividades cotidianas para una estancia sana, como lo muestra el gráfico siguiente.

Gráfico 26.Participación de los becarios



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Los entrevistados comentan la forma de organizar actividades de aseo y alimentación: conformando equipos y basándose en roles establecidos de acuerdo a escolaridad, capacidades y con actividades planeadas.

Acerca de alguna otra actividad donde participen los albergados sólo tres de los entrevistados mencionan acciones diferentes a las obligatorias en el albergue como son de salud dental, deportes, ir al campo y manualidades.

Lo educativo se considera al planear tiempos de ejecución de tareas, y asesoramiento en aprovechamiento y tutorías. Respecto a las actividades de tutoría se realizan con apoyo de alumnos monitores o de mayor nivel educativo ofreciendo

la asesoría a los de menor nivel, o alumnos sobresalientes hacia los de lento aprendizaje, la realizan un 22.22% de los JAEI.

25.92% de los jefes mencionan establecer tiempos para ofrecer tutoría a los becarios y uno de ellos menciona hacer reuniones con los padres de familia para dar a conocer las fortalezas de su hijos.

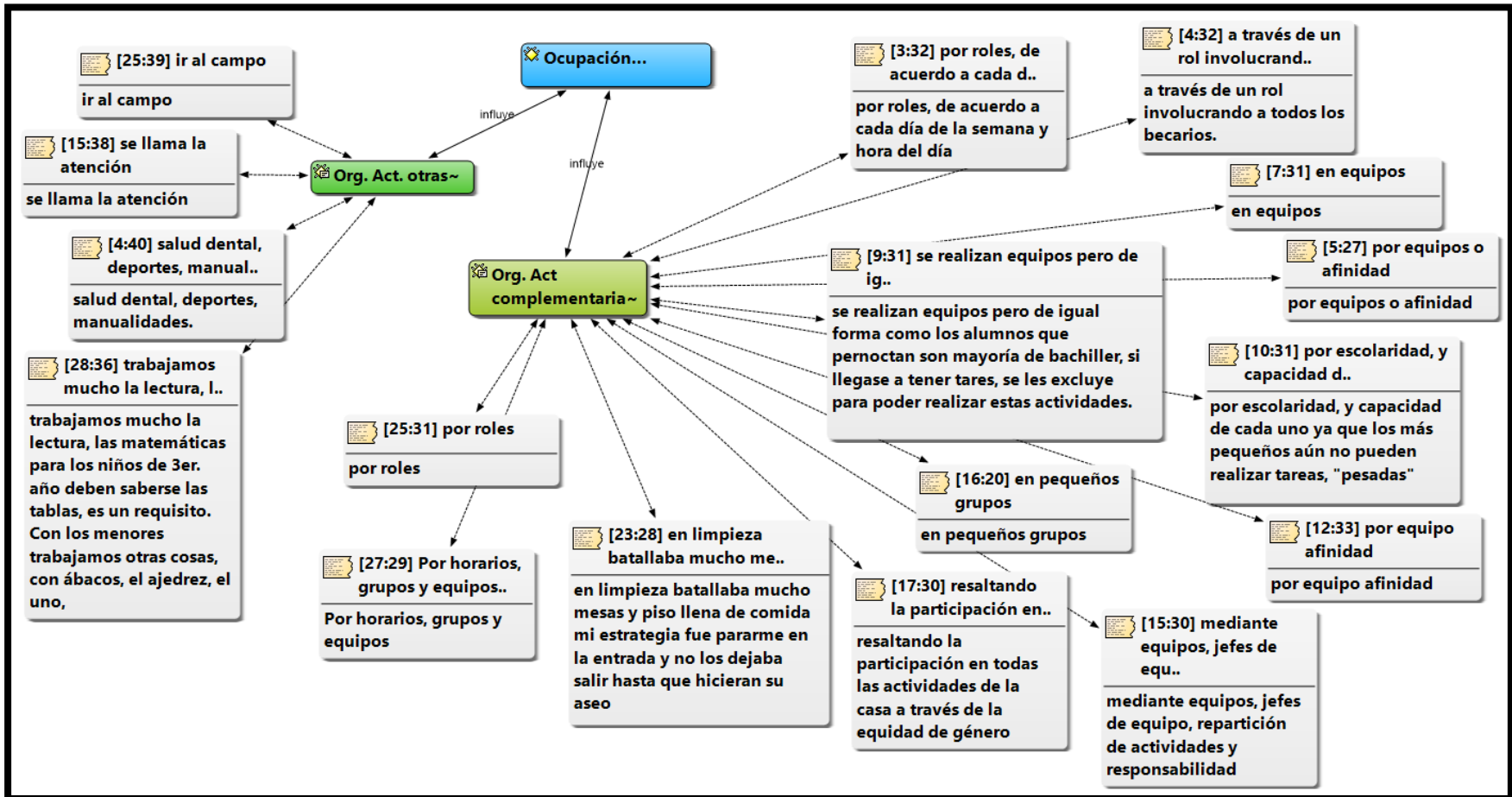
Ninguno de los JAEI hace mención de que estas actividades donde participan los albergados representan un espacio donde pueden poner en práctica conocimientos de la escuela y que los prepare para la vida y el trabajo, resultando una acción limitada al deber de cumplir con una estancia adecuada.

El pensar el albergue como espacio donde de manera cotidiana pueden utilizar saberes académicos en la resolución de actividades de la vida común, aún no ha sido asimilado por los jefes de albergue.

Por ejemplo, organizar actividades durante el proceso de elaboración de alimentos, donde campos como el pensamiento matemático, ciencias naturales y geografía, se pueden poner en juego para propiciar el sentido y significado de lo que se aprende al utilizarlo de manera práctica en la vida diaria o la participación en proyectos productivos o formativos como lo nombran los jefes de albergue.

La figura siguiente muestra que las respuestas de los jefes de albergue no denotan la vinculación con la ocupación educativa que favorece la formación para la vida, solo comentan la forma de organizarse.

Figura 7. Ocupación educativa y actividades.



Fuente: Elaboración propia a partir de Atlas ti 7

### 5.2.3 Dimensión Administrativa

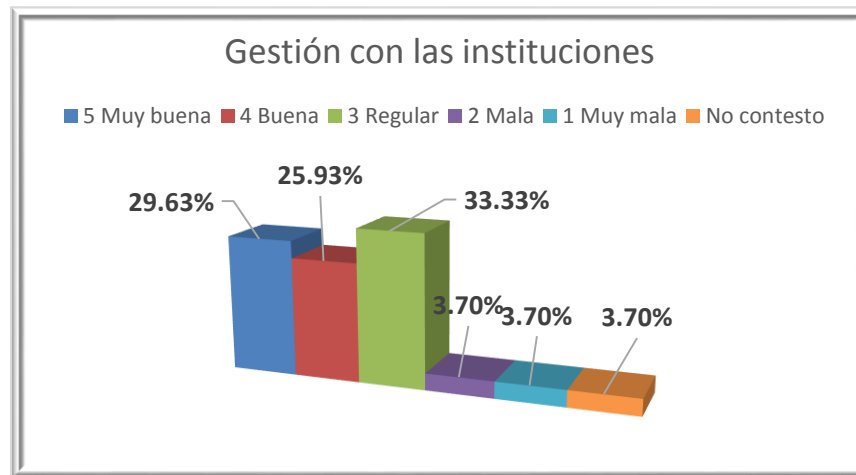
La gestión directiva del jefe de albergue en la dimensión administrativa se refleja en elementos como la optimización de recursos, control escolar e infraestructura, estándares mencionados en el MGEE.

Los elementos mencionados son relacionados a la práctica de una buena gestión educativa por parte de los jefes de albergue que la conciben—de acuerdo a sus respuestas y acciones—como un proceso que permite la obtención de recursos que favorecen al albergue, lo que permite dar cuenta de la distancia entre la concepción de gestión educativa construida con base en autores como Pozner, Álvarez de Alarcón y Loera como un proceso dinámico de acciones y relaciones ejecutadas bajo la dirección de un líder que promueven y posibilitan el cumplimiento de metas y objetivos y que a su vez coadyuvan en la resolución de problemáticas; buscando alcanzar niveles de formación que deriven en una mejor calidad de vida individual y social. Esta situación se observa en los resultados que a continuación se exponen y que giran en torno a la resolución de problemáticas de recurso y no se amplían a los niveles de formación.

Por ejemplo el 64.28 % del total de la muestra realiza la gestión con instituciones a través de solicitudes, el 17.85% comenta hacerlo a través del dialogo, además de tener comunicación con ellas, únicamente uno de ellos expande la relación a otras instituciones como de salud, delegaciones y otras autoridades.

El 33% considera mantener una gestión regular con las instituciones y el 29.63% piensa tener una muy buena gestión; se registra un 3.70% de los que hacen mención de tener una relación mala, al igual que los de una muy mala relación. Es posible que este porcentaje esté relacionado con la respuesta que se recibe de las autoridades locales a las peticiones realizadas, uno de los jefes menciona que no recibe ninguna.

Gráfico 27. Gestión con las instituciones



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

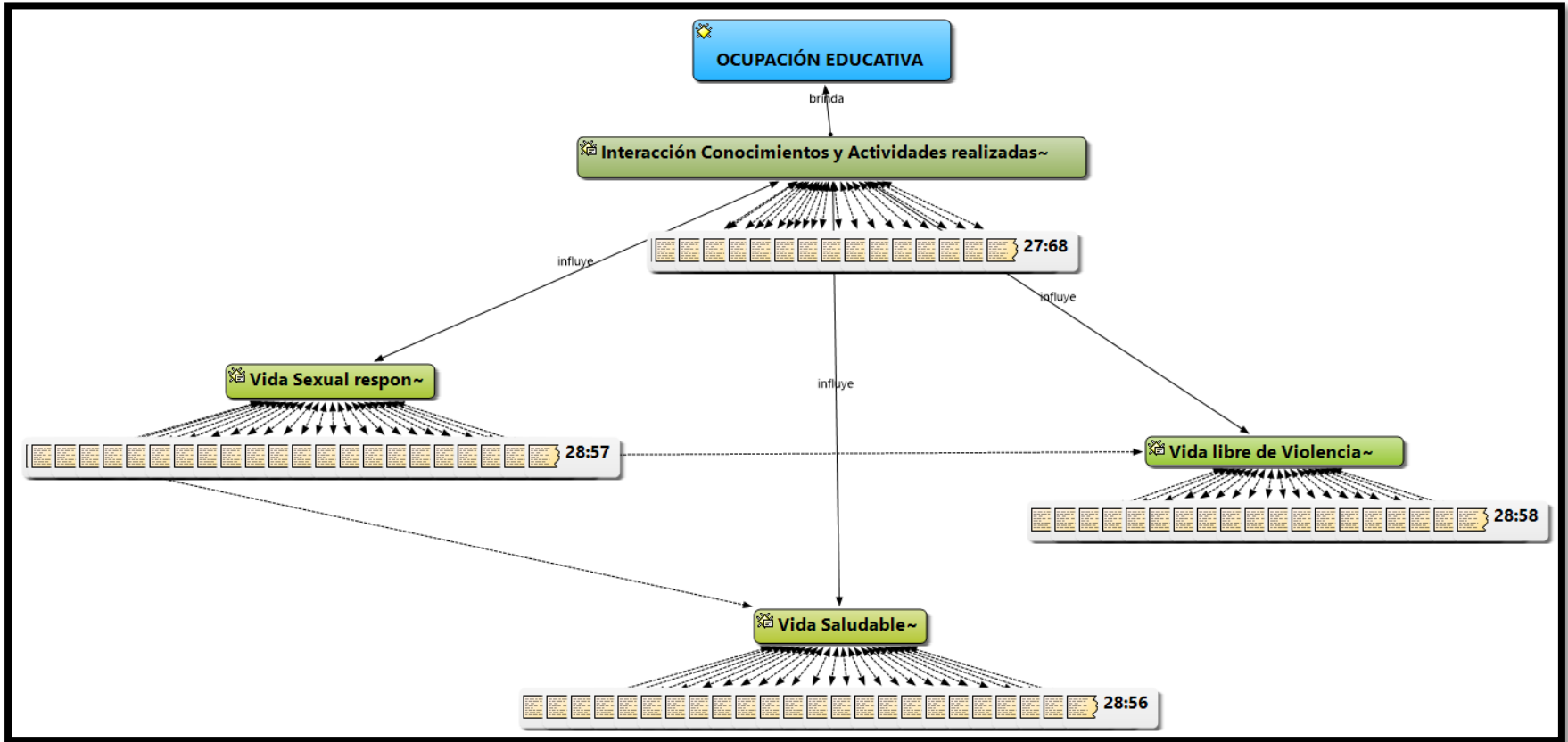
La gestión del jefe con instituciones vinculadas al albergue las refiere a organización de eventos, peticiones de colaboración para seguridad, para impartir pláticas de temas como salud, violencia, etc.

La mayoría de los JAEI se acercan a instituciones como el DIF, Centro de salud, médico de la comunidad, maestros, para tratar temas relacionados con el reforzamiento de prácticas de salud, como son como llevar una vida saludable, vida libre de violencia y una vida sexual responsable.

Es decir temáticas de orden vital para mantener una estancia que permita lograr la permanencia y conclusión de la educación de una manera grata. Estos temas se orientan y priorizan de acuerdo a los niveles educativos que se tengan en el albergue. Pero aún no se manifiesta el sentido de ser una información donde se relacionen los conocimientos de la escuela, con la práctica común y el impacto en la formación del becario.

Esta situación también se relaciona con las actividades que los albergados realizan y que se espera tengan relación con la ocupación educativa, tal y como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Ocupación educativa y gestión con instituciones



Fuente: Elaboración propia con base en Atlas ti 7

Por otro lado, un indicador de resultados de la gestión directiva del JAEI es el desempeño escolar de los beneficiarios, el cual permite valorar el nivel de avance de los albergados durante el ciclo escolar con datos exactos.

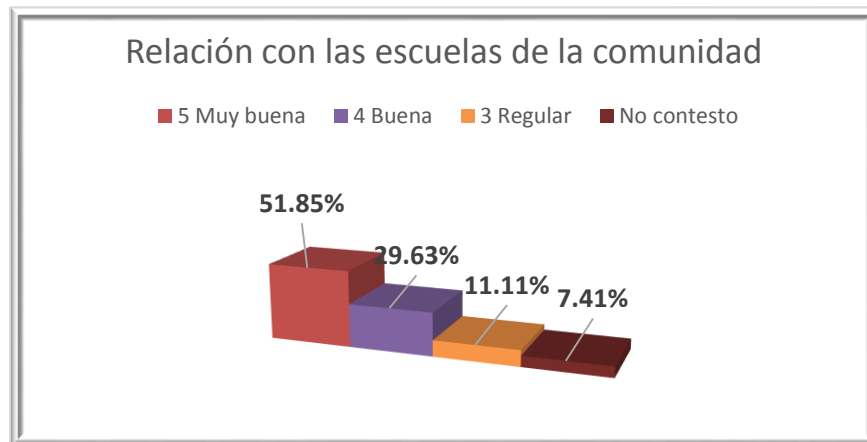
El jefe de albergue dentro de sus acciones debe relacionar este avance con el desarrollo de habilidades y capacidades de los beneficiarios en espacios y actividades de ocupación educativa, al menos en la teoría este ejercicio se le confiere al jefe del albergue.

De acuerdo a las respuestas ofrecidas por los JAEI, esta relación la consideran importante para la formación, pero en acciones conscientes no se manifiesta. El jefe de albergue, junto con la institución educativa, pone en práctica el proceso de gestión, dando seguimiento al desempeño escolar de los albergados—solicitando resultados bimestrales de cada becario— pero con la intención de recuperar documentación que es requerida por la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) como evidencia y justificación para la permanencia de los niños, niñas y adolescentes en el albergue.

La grafica 28 muestra que de acuerdo con los resultados de la investigación el 51.85% mantiene una relación muy buena y un 29.63% buena con las escuelas, es decir, un 81.48% de los jefes tiene contacto con la escuela de su becario.

El 11.11% indica ser una relación regular y el 7.41% no contesto a la pregunta. Este apartado obtuvo respuestas relacionadas con mantener una comunicación con las autoridades con respeto, fomentando el dialogo, invitación a un constante acercamiento al albergue, involucrándose en las actividades y conocer formas de trabajo, logrando colaboración con ellos al momento de ser necesario—dar a conocer actividades y al momento de requerir una firma o sello no sea negado— estableciendo con ellos una relación constante.

Gráfico 28.Relación con escuelas



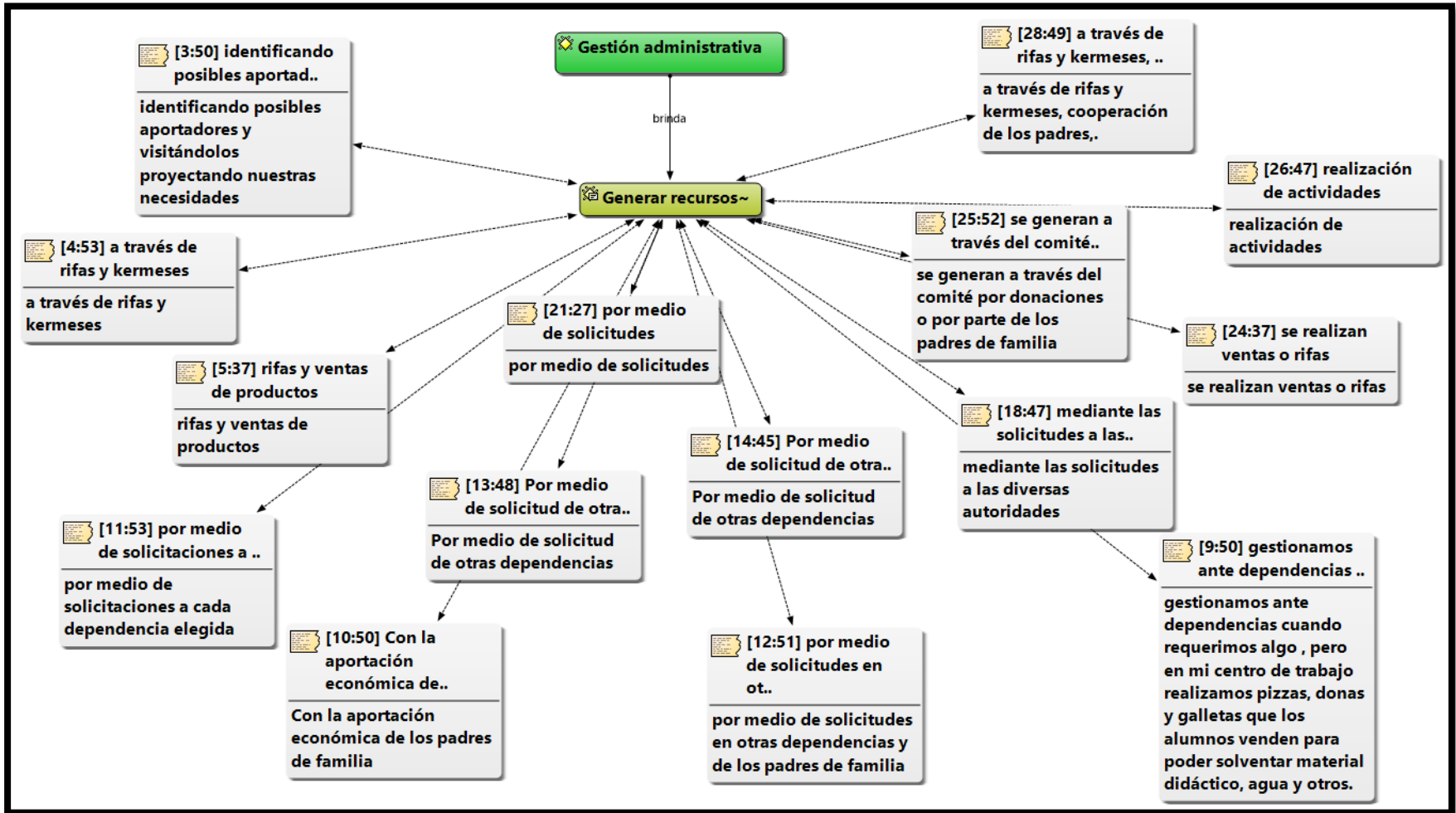
Fuente: Elaboración con base en el instrumento

La gestión directiva del JAEI se manifiesta con la forma en que gestionan recurso para el albergue, esto en el entendido que los jefes de albergue no tienen la facultad de manejar el recurso, ya que todo lo distribuye CDI a través de proveedores, ellos se limitan a realizar las solicitudes de abasto requeridos para dar la asistencia de hospedaje y alimentación a los becarios.

El tipo de gestión de recursos que se cuestiona, son los extras, los que se requieren para satisfacer algunas necesidades particulares de cada albergue y que no son totalmente satisfechas por CDI. En este sentido los resultados son de las respuestas de los Jefes se muestran en la figura 9.



Figura 9. Generación de recursos como gestión



Fuente: Elaboración propia con base en Atlas ti 7

Sólo uno de los jefes hace solicitudes a dependencias y además realizan actividades adicionales como acciones autosustentables para generar recursos como hacer donas, pizzas y galletas con las cuales cubren algunas necesidades del albergue como material didáctico. El 44.44% se apoyan de los padres de familia a través de aportaciones, organización de rifas, kermeses y el resto de ellos lo considera una acción más, el solicitar ayuda a los padres como forma de participación con la Institución.

Lo anterior da cuenta de la necesidad de orientar a los jefes de albergue sobre la gestión educativa, las dimensiones que la componen, los estándares identificados como referentes de actuación en la institución educativa y que será preámbulo para apropiarse de la gestión directiva y el impacto que como figuras directivas de los albergues escolares puede tener en él.

#### **5.2.4 Dimensión de participación social**

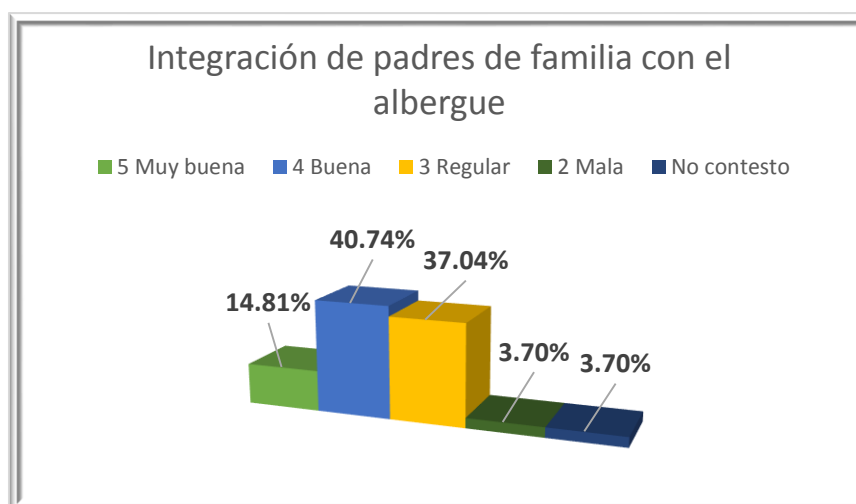
El MGEE establece que en la institución educativa el considera todos los elementos participantes e involucrados en la escuela impactan en los resultados de aprendizaje y desarrollo de los alumnos. En el albergue el estándar considerado es la participación de los padres de familia en el centro escolar y la comunidad.

La participación de actores como padres de familia y comunidad se han visto reflejadas en las otras dimensiones, en específico el 48.14% de los jefes realiza reuniones para comunicar e invitar a los padres de familia a participar en las diversas actividades que se realizan en el albergue y con las cuales deben contribuir, como son faenas dentro y fuera del albergue, aseo general, en donde ellos mismo en coordinación con el jefe y el comité de apoyo se establecen en beneficio de los becarios.

Además de estas actividades son participes en festejos o celebraciones que se realizan en el albergue. El 14.81% realiza estas reuniones solo cuando es necesario y dependiendo de las necesidades del albergue.

En el gráfico 29 se registra de acuerdo a los resultados de la investigación que un 40.74% de los jefes consideran que los padres tienen un integración buena con el albergue y el 37:04% está en un nivel regular.

Gráfico 29. Integración de padres de familia

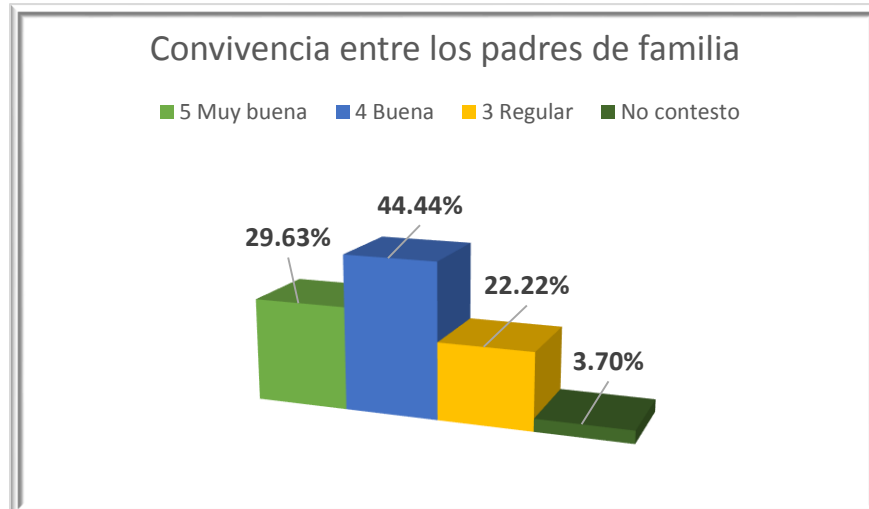


Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Al preguntar la estrategia utilizada para conseguir los niveles de integración manifestados, responden que es a través de la comunicación, platicas y dialogo, buscando la concientización involucrándolos, presentando lo realizado en el albergue, el cual se realiza en beneficio sus hijos. El 11.11% menciono involucrarlos mediante citatorios.

La convivencia con ellos la establecieron como buena un 44.44% y el 29.63% como muy buena. Una revisión interesante sería conocer si la participación se da en un ambiente de conciencia de ser parte de este espacio de formación o esta se debe al interés de mantener a sus hijos en el albergue y la participación o no influya por ser un requisito en la permanencia en el albergue.

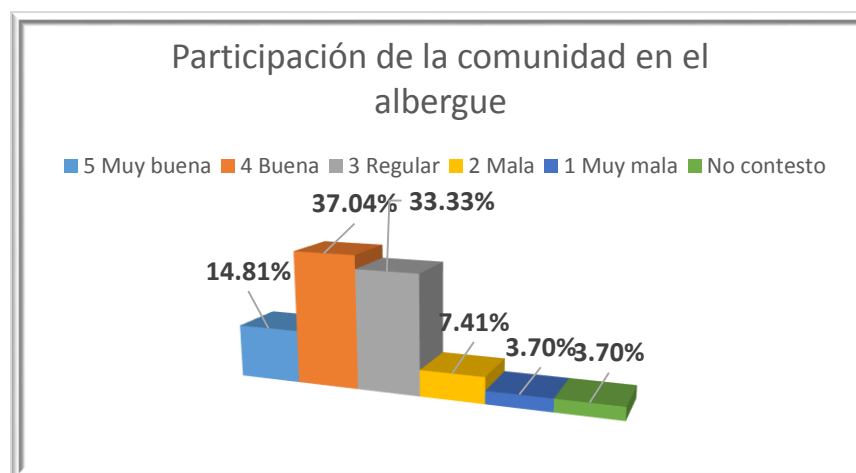
Gráfico 30. Convivencia con padres de familia



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

En lo referente a la comunidad los resultados indican que es buena para el 37,04% de los jefes entrevistados y el 14,81% es muy buena. Recordado en este elemento las respuestas acerca de ser en mayor medida la relación con los padres de los becarios.

Gráfico 31. Participación de la comunidad

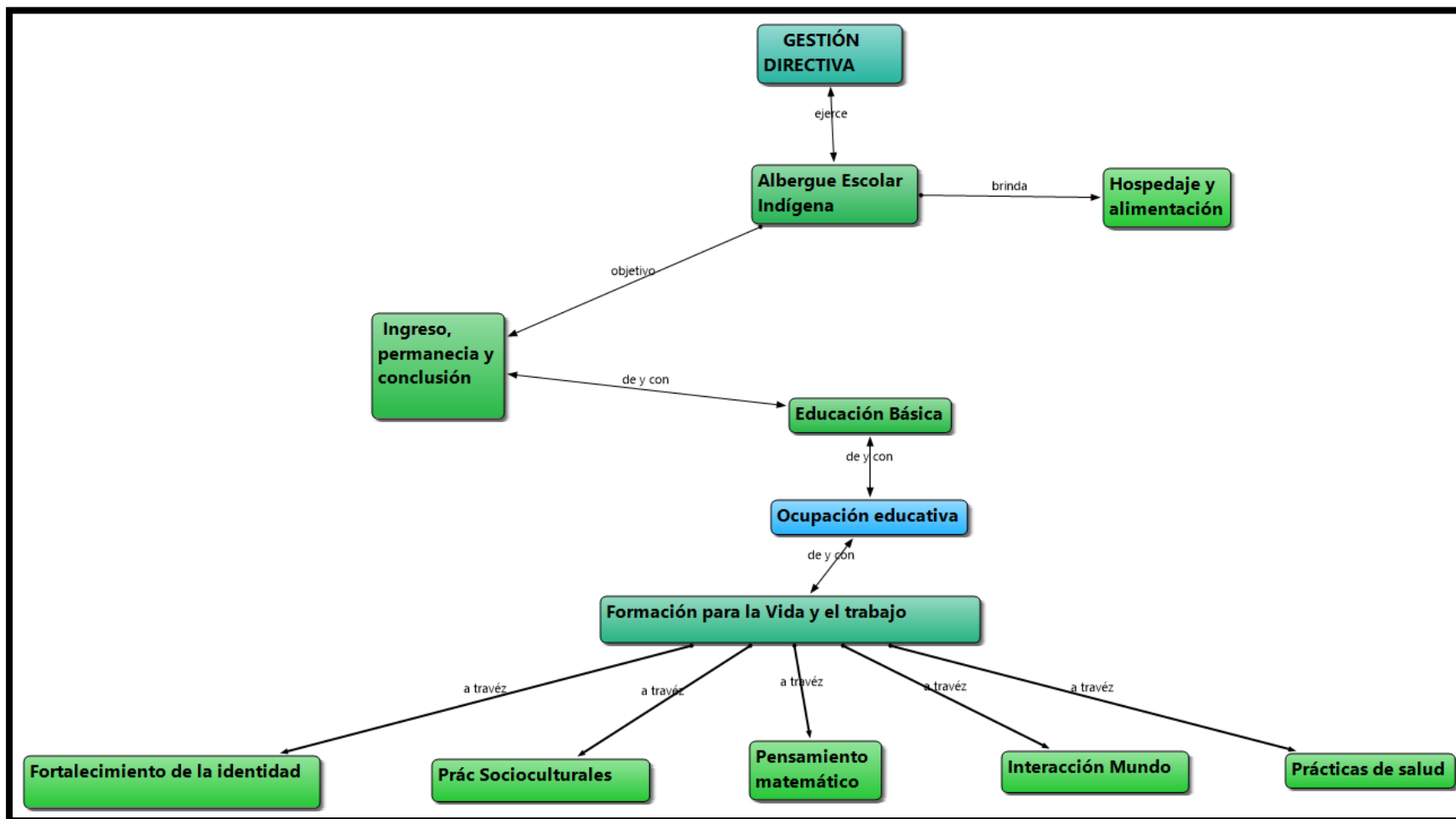


Fuente: Elaboración con base en el instrumento

### **5.3 Ocupación educativa**

El albergue escolar indígena recordemos no es espacio educativo pero si de formación y esta se favorece al realizar acciones de ocupación educativa en los diversos ambientes de aprendizaje que en el albergue el jefe puede establecer favoreciendo la formación para la vida y el trabajo. Además de lograr los objetivos de ingreso, permanencia y conclusión de la educación básica, dicha relación se plasma en figura 10.

Figura 10. Albergue Escolar y formación para la vida



Fuente: Elaboración propia con base en Atlas ti 7

La ocupación educativa es elemento fundamental dentro del albergue para favorecer la formación de los albergados, coadyuvando con la escuela en este objetivo.

La gran ventaja que los becarios tienen al permanecer en el albergue, es el espacio de convivencia que surge dentro de este y es donde el jefe, a través de una planeación estratégica, posibilita aprendizajes significativos en los becarios.

La vinculación de conocimientos con actividades de ocupación educativa se visualiza en el albergue, partiendo de ambientes de aprendizajes que están relacionados con los campos de formación que el currículo maneja.

En la investigación, estos ambientes dan una mirada del nivel en que el jefe ejerce la gestión directiva, planeando actividades de ocupación educativa en el marco de estos ambientes de formación.

### **5.3.1 Fortalecimiento de la identidad**

Acercar del ambiente de fortalecimiento de la identidad a través del conocimiento de la cultura, los jefes refieren hacerlo con la participación en festivales cívicos y escolares, además de las fiestas tradicionales de la región como el día de muertos. Esta forma la práctica en 70.37% de los jefes, el 14.82% organizan actividades como contar cuentos, trabalenguas, pláticas con personas mayores de la comunidad y uno habla acerca de la recolección de un gusanito (shamu) como actividad para fomentar la cultura. El otro 11.11% es participando en lo que la escuela organiza.

Respecto a favorecer el reconocimiento de su cultura el 66.66% menciona que lo hacen con la participación que los becarios tienen en las actividades que la escuela y la comunidad realiza, como bailables, danzas, fiestas regionales. 18.51% menciona actividades diferentes como el canto, trabalenguas, hablar la lengua con respeto.

En cuanto a equidad de género el 14.81% no contestó y el resto mencionaron promoverla integrando mujeres y hombres en las actividades, pláticas y comunicación para concientizar, además de conferencias, talleres, obras de teatro.

### **5.3.2 Enriquecimiento de prácticas socioculturales a través del lenguaje, comunicación y expresión estética.**

Respecto al uso de la lengua indígena en los albergues los jefes informan que la mayoría de los becarios entienden y hablan la lengua Hñahñú, pero es limitado el número que lo escribe; en cuanto a la familia, son hablantes de Hñahñú pero no lo escriben y de los colaboradores casi todos son hablantes pero no escriben la lengua.

Estos ambientes de formación que el jefe de albergue pudiera potencializar para el uso de la lengua Hñahñú en el albergue, se limita a la plática entre comunes, entre las ecónomas y los becarios, con el jefe, pero no con una planeación que anteceda a estas actividades.

Respecto a cómo fortalece y promueve el reconocimiento de la cultura e identidad, las actividades se basan en las participaciones que puedan hacer los becarios en los eventos, festivales que participan.

Un mínimo de jefes consideran otras acciones, como el contar cuentos en lengua, decir trabalenguas en lengua, participar en obras de teatro, observación directa— con la recolección de gusano shamu, —entre otras.

Es posible dar cuenta que actividades planeadas para el fortalecimiento de la cultura e identidad los jefes de albergue se han concientizado.

### **5.3.3 Fortalecimiento del pensamiento matemático**



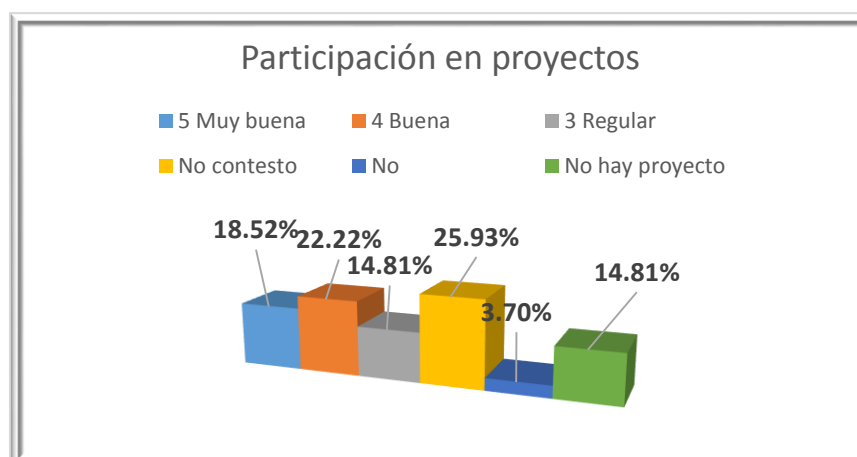
La otra línea que permite mirar si lo aprendido en el escuela será útil en la vida real, son los proyectos productivos, que en el albergue es el elemento que se promueve ya que favorece el pensamiento matemático—entre otros campos formativos—ya que implica una serie de razonamientos, planeación, cálculos de recursos, posibles usos, utilidad; un proyecto implica llevar registro, medir, registrar, estimar, entre otros procesos donde se vincula lo que se conoce, lo que se aprende en la escuela con una acción real de la vida.

En los albergues integrantes de la investigación sólo el 3.12% tenía un proyecto al momento de empezar su gestión, y actualmente el 22.22% tiene un proyecto productivo.

Panadería, repostería, jardinería y cultivo de jitomate son los proyectos que desarrollan considerando que todos son de consumo interno, es este sentido son autosustentables. No se ha extendido este servicio a la comunidad.

Más de la mitad de los jefes no contesto a esta pregunta, 51.85%, y en la respuesta al nivel de participación en proyectos 22.22% menciono que buena, y un 18.52% que muy buena.

Gráfico 32. Participación en proyectos



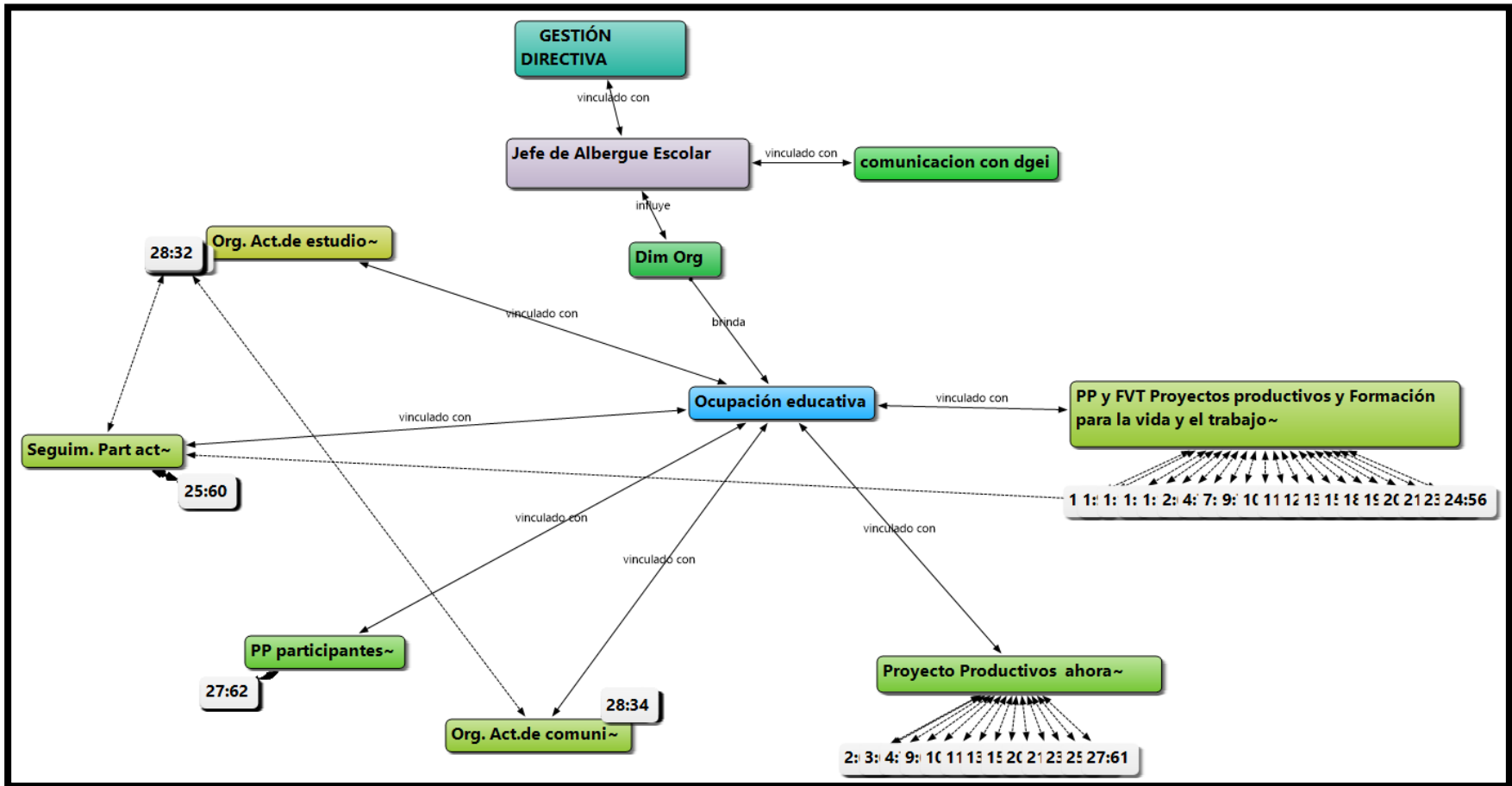
Fuente: Elaboración con base en el instrumento

El desarrollo de un proyecto productivo es elemento identificador de acciones de ocupación educativa y por ende, formación para la vida y el trabajo, por lo que se

evidencia de manera clara que la gestión directiva del jefe no se dirige o plantea desde la perspectiva de la ocupación educativa en los albergues del CCDI de Ixmiquilpan.

Esto sucede igual con actividades de estudio, aseo, alimentación, por lo que el seguimiento de participación y comunicación se realiza pero sin vinculación a la ocupación educativa.

Figura 11. Vinculación de la Gestión Directiva y la ocupación educativa



Fuente: Elaboración propia con base en Atlas ti

### **5.3.4 Enriquecimiento de la interacción con el mundo**

La formación cívica, como parte de la preparación del becario para contribuir en su formación como ciudadano, es un punto que dentro de la gestión directiva del jefe la consideran realizando actividades, sugerencias enfocadas a fomentar valores, respeto por símbolos nacionales, fomentar buenos hábitos, como el saludo, la presentación, salud, higiene, limpieza, trabajo en colectivo y lo hacen a través de juegos, dinámicas, obras de teatro, asambleas, fichas, pláticas.

Para fortalecer valores realizan actividades juegos, reuniones, trabajo con los padres, conferencias, revisión de ejemplos de casos de violencia, participación en talleres de temas como equidad y bullying.

Los jefes de albergue involucran a los padres en este desarrollo a través de su participación en pláticas, talleres, conferencias, en los convivios.

### **5.3.5 Reforzamiento de las prácticas de salud**

Respecto a las actividades relacionadas con la práctica de una vida saludable coinciden las respuestas en hacer uso del diálogo con los becarios, gestionar pláticas con sector salud, realizar actividades deportivas, taller de nutrición, constante labor de concientización de hábitos de higiene, limpieza y salud. Además de hacer labores como el lavado de piletas, el cuidado de agua, de los muebles, la prevención de enfermedades y como evitar la contaminación. Actividades diferentes como cafés literarios, videos, charlas son acciones que favorecen la apropiación de los beneficios de llevar una vida saludable.

Respecto a las acciones para generar ambiente libre de violencia están involucrados padres de familia, personal y docentes, ofrecen orientación maestros, instancias como DIF, Centro de salud, las mismas ecónomas, a través de pláticas, talleres,

conferencias. Un 33.33% indica platicar al respecto con los becarios y el 25.92% otras actividades como deportivas exposiciones, videos, fortaleciendo valores.

Para tener conocimiento y hablar acerca de vida sexual responsable, los jefes de albergue platican con los becarios y se auxilian con la instancia de salud, ofrecen conferencias, el 55.55% de los investigados mencionaron tener constantes platicas con los becarios. Este registro tiene que ver también con la población atendida.

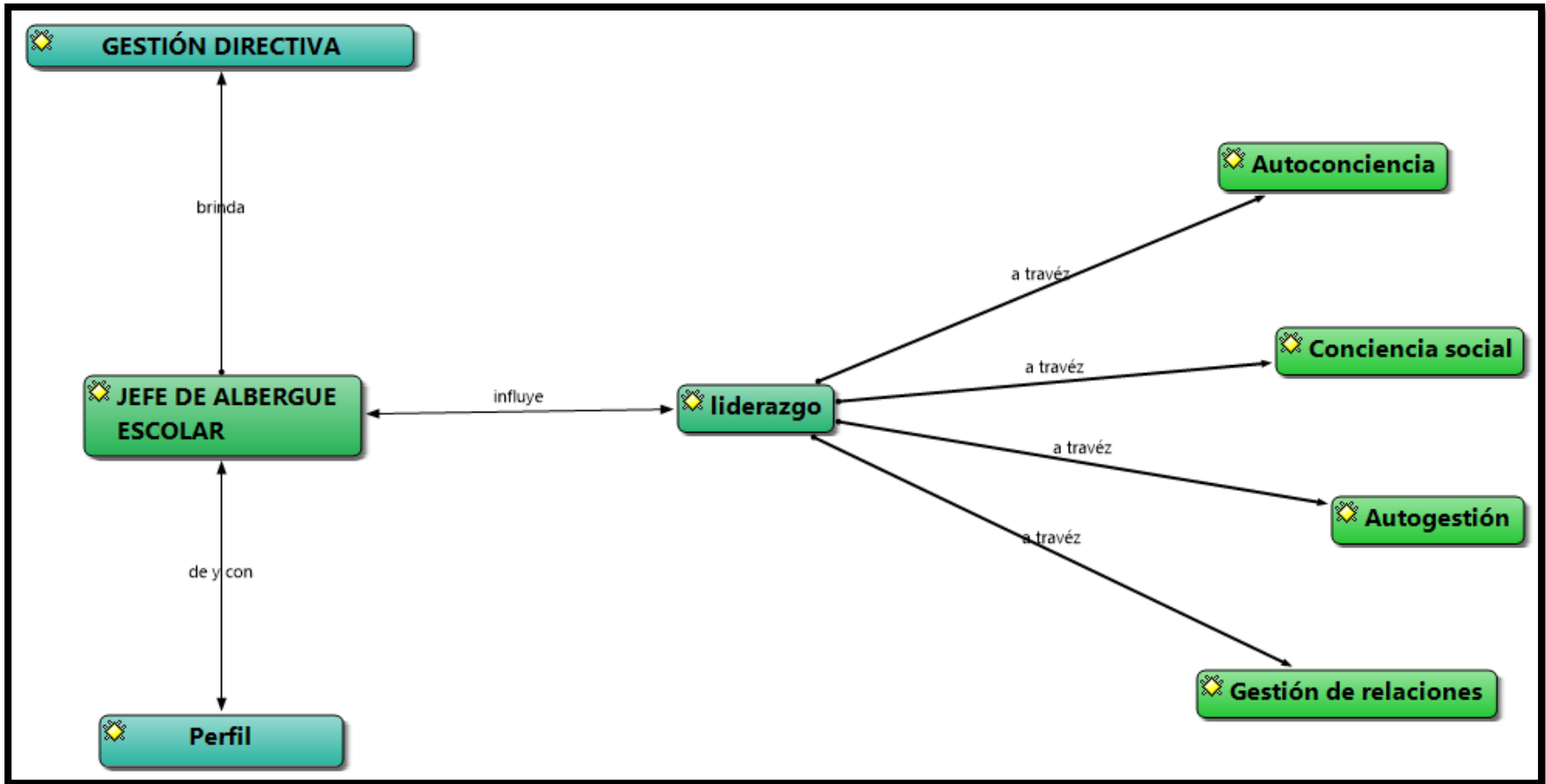
## **5.4 Liderazgo**

El concepto en esta investigación de liderazgo conjunta autores como Potter (1990) y Robinson con liderazgo efectivo; Heifetz (1994) y Bernal (2001) hablan de liderazgo transformacional, Bolivar (2001) alude el liderazgo participativo, concibiéndose entonces como la capacidad y proceso de conducción que motiva, organiza, orienta y focaliza las acciones de personas, a través del establecimiento de metas comunes y trabajo adaptativo, consciente del contexto, la corresponsabilidad y la participación voluntaria y entusiasta de los involucrados en el grupo.

Esta capacidad de conducción a su vez se orienta por habilidades y competencias que el jefe del albergue consciente o inconscientemente desarrolla en su práctica y la investigación nos permite identificar el nivel en que consideran estar los responsables de ejercer la gestión directiva en este espacio de formación.

La figura 12 muestra habilidades que en el ejercicio del liderazgo se manifiestan como son la autoconciencia, conciencia social, autogestión y gestión de liderazgos que cada jefe puede o no tener desarrolladas, pero las reconocen como parte de sus fortalezas.

Figura 12.Habilidades de liderazgo



Fuente: Elaboración propia con base en Atlas ti 7

El líder para el jefe de albergue es una persona recta de buena imagen, orienta y coordina de forma equitativa para beneficios en común, con el conocimiento, carácter, decisión, iniciativa y autonomía para realizar cualquier actividad positiva.

Consideran que un líder tiene el poder de dirigir y hacer comprender a la población o a la comunidad, puede hablar sin temor frente a los demás y motivar a realizar diversos tipos de actividades.

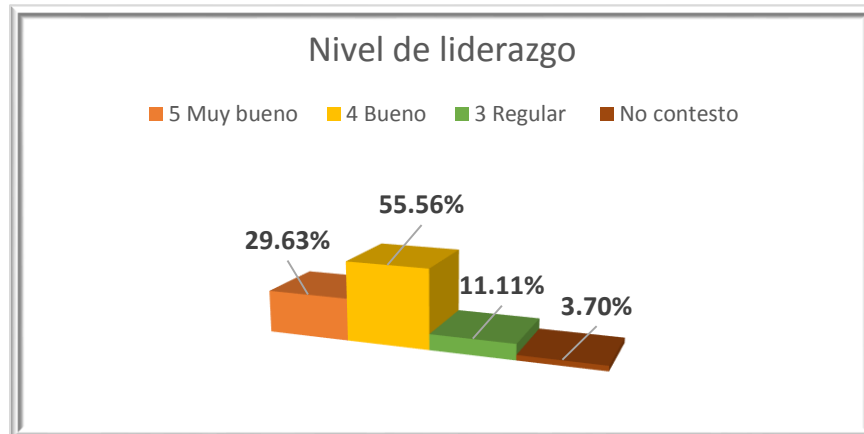
Tiene autoridad, autoestima, visión, carácter, estudia, escucha y da opiniones, tiene don de mando y respeto a las decisiones de todos, propone ideas claras, es amigo, comprensible y humano que logra las cosas que se propone y es capaz de motivar a las demás personas a realizar actividades, acciones o el objetivo que se propone sin necesidad de imponer.

Dicha descripción no difiere en gran medida de los conceptos de los autores planteados en la investigación, por lo que se muestra que el jefe tiene conciencia de lo que un líder es y realiza.

Respecto a su imagen como líder, el gráfico 33 muestra que un 55.56% considera tener un buen nivel de liderazgo y el 29.63% se considera muy buen líder y el 11.11% piensa tener un nivel regular en el ejercicio de liderazgo. Esta apreciación personal no se identifica de donde surge, si es de su actuar en el albergue o como figura de autoridad.

Una revisión más profunda podría darnos a conocer por que consideran tener ese nivel de liderazgo, cuales son los parámetros bajo los cuales se consideran estar en el nivel de liderazgo seleccionado.

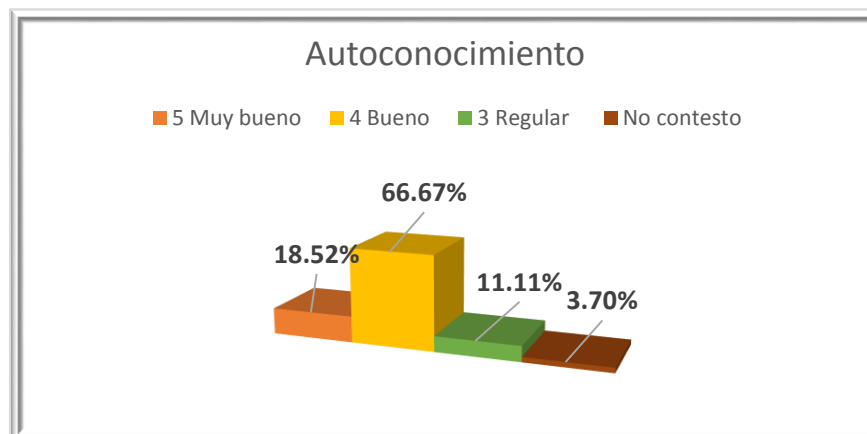
Gráfico 33. Nivel de liderazgo



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Ahora bien entre las habilidades y capacidades que como líderes manejan o ejercen y que se consideraron en esta investigación son el autoconocimiento, al que un 66.67% indica ser bueno, es decir, más de la mitad de los jefes se conocen a sí mismos, identifican sus fortalezas y áreas de oportunidad y esta autoevaluación permite la toma de decisiones de una manera más objetiva y al mismo tiempo realizar o gestionar acciones que permitan fortalecerse como líder.

Gráfico 34. Autoconocimiento

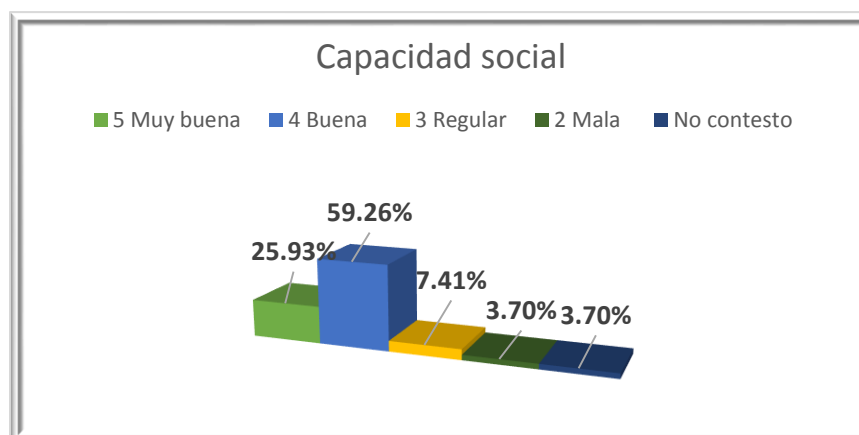


Fuente: Elaboración con base en el instrumento



De acuerdo con las concepciones de líder, está directamente relacionado con los “otros”, un grupo de personas, seres humanos con habilidades y capacidades propias que el jefe de albergue dirige de manera que este grupo coincida en el logro de un objetivo común que favorecerá a cada uno de ellos de manera personal y en colectivo. A esta habilidad Daniel Coleman, (2013, p.146) la llama capacidad social y un 59.26% de los jefes consideran tener un nivel bueno en esta habilidad.

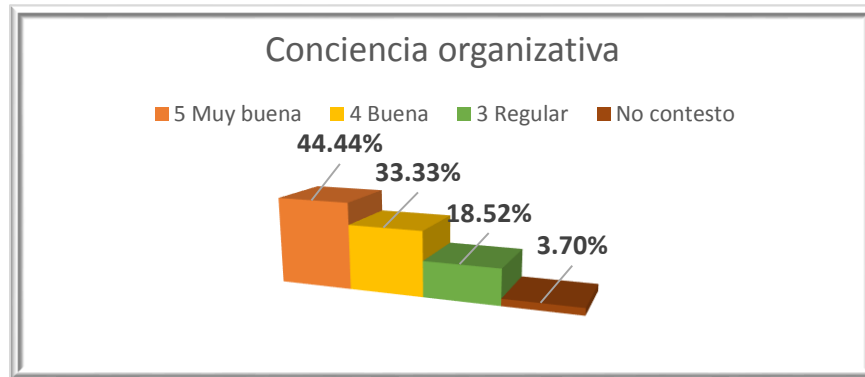
Gráfico 35.Capacidad social



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

El gráfico 36, muestra que el 44.44% de los jefes de albergue creen tener una muy buena conciencia organizativa y el 33.33% ser buena, es decir, la mayoría reconoce las diversas aristas que intervienen en la organización del albergue y las consideran en el ejercicio de su gestión directiva, como se muestra en el gráfico siguiente. Esta condición se valora en esta figura dado las evidencias en la organización del albergue, el punto es trascender hasta un nivel de gestión.

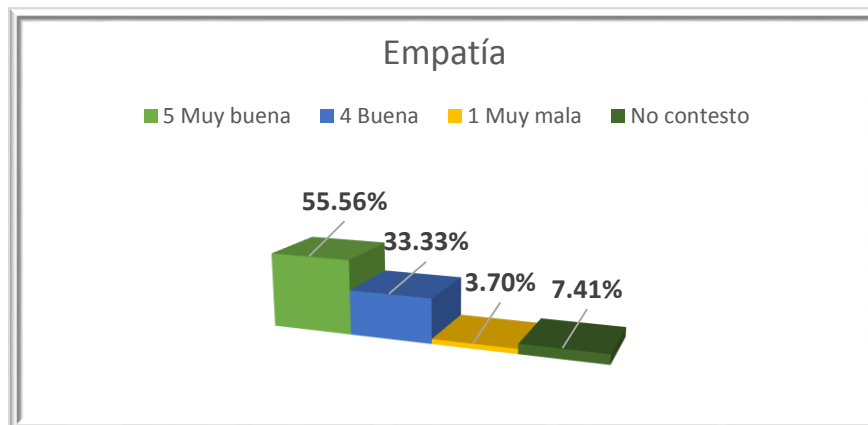
Gráfico 36. Conciencia organizativa



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Cualidades como la empatía, la tiene el 55.56% de los jefes, considerándola muy buena, siendo esta un elemento que permite una comunicación más estrecha con los involucrados en el albergue. El 33.33% dice ser buena. De acuerdo con la información recabada la comunicación y el dialogo son prácticas cotidianas de la figura de jefe de albergue para la consecución de los objetivos.

Gráfico 37. Empatía

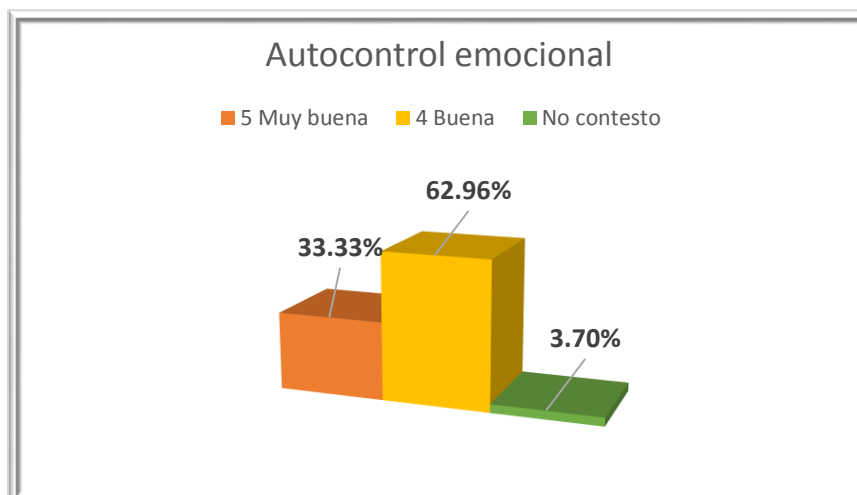


Fuente: Elaboración con base en el instrumento

El jefe dirige las acciones a desarrollar en el albergue, por tanto además de su capacidad organizativa, el autocontrol emocional, la adaptabilidad y una actitud positiva permite que dichas acciones se realicen para mantener un ambiente que favorezca el logro de los objetivos.

Otro elemento considerado en el liderazgo y conforme a los resultados, son 62.96% considera tener un autocontrol emocional bueno.

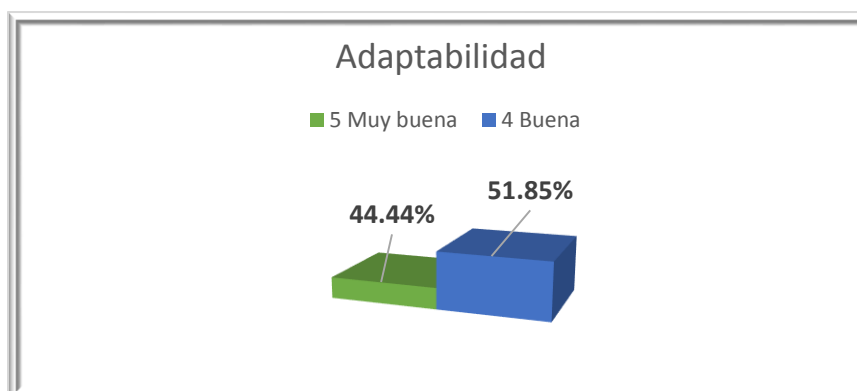
Gráfico 38. Autocontrol emocional



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

El 51.85% piensa que se adapta bien a las necesidades, y un 44.44% manifiesta ser muy bueno.

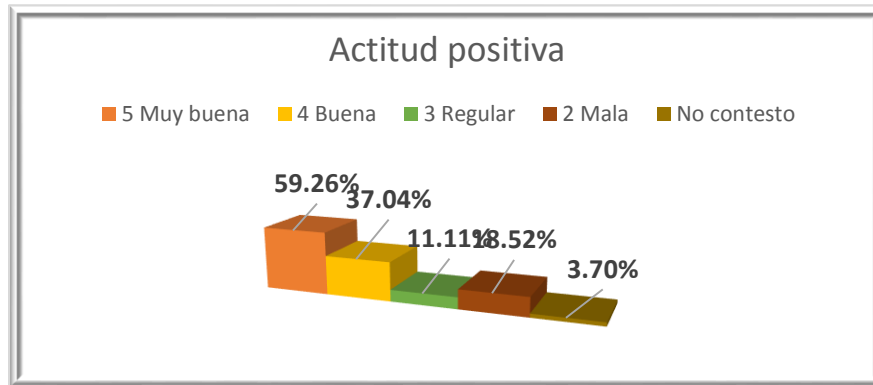
Gráfico 39. Adaptabilidad



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Los jefes que piensan tener una muy buena actitud positiva son el 59.26% y el 37.04% manifiesta que es buena.

Gráfico 40. Actitud positiva



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

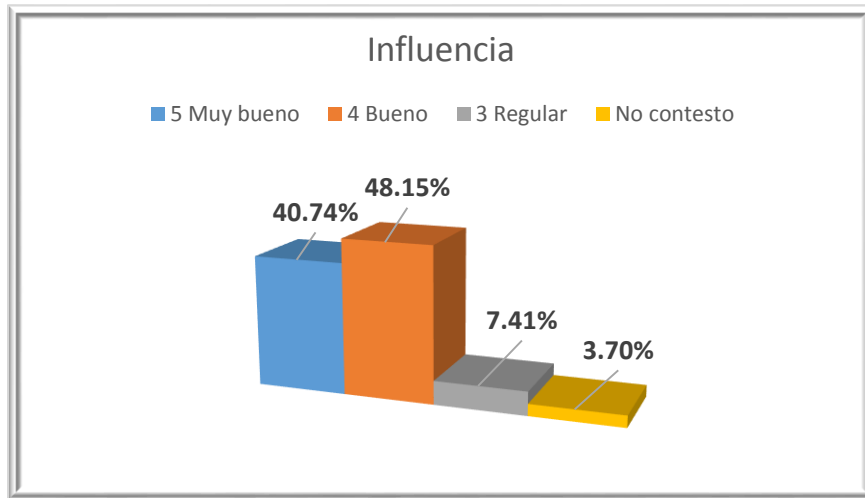
Ahora bien, el concepto de liderazgo en esta investigación lo establece como la capacidad y proceso de conducción que motiva, organiza, orienta y focaliza las acciones de personas, implica entonces la relación con otros, donde el nivel de gestión que una persona ejerza sobre estas relaciones, coadyuvaran para lograr el objetivo que se tiene planteado.

Como elementos que dan cuenta de esta habilidad en los jefes de albergue, se consideraron el nivel de influencia, convencimiento, credibilidad, entusiasmo, trato personal y capacidad para el manejo de conflictos habilidades y cualidades que favorecen o no su ejercicio.

Respecto a nivel de influencia el 48.15% manifestó tener una buena influencia sobre las personas que lo rodean y un 40.74% dice que es muy buena, un 7.41% menciona ser regular.

Con referencia a los datos obtenidos cada jefe ejerce esta influencia de manera satisfactoria para lograr actividades y acciones en conjunto con las otras figuras que conviven en el albergue.

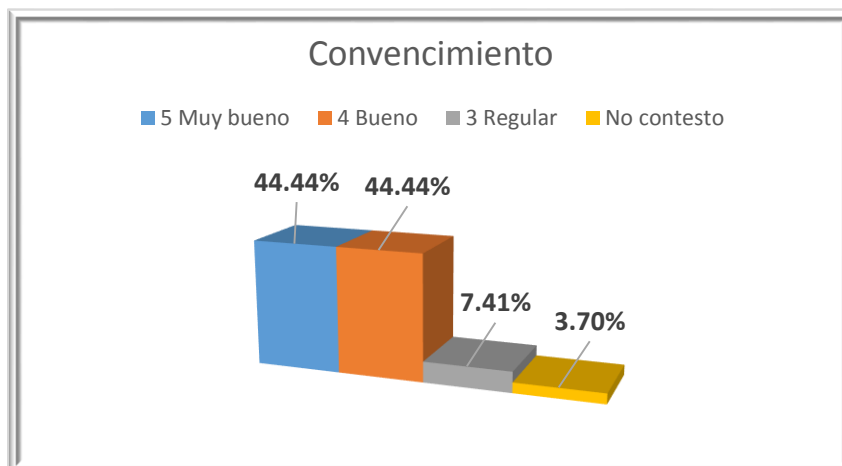
Gráfico 41. Influencia en otros



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

En este mismo tenor se encuentra el nivel de convencimiento que el jefe de albergue considera tener para lograr lo planeado. En el gráfico 42 se muestra que el 44.44% tiene poder de convencimiento muy bueno y el mismo porcentaje en esta habilidad ser buenos. Un ejemplo de este elemento se constata con una de las jefas, que logró convencer a los padres de familia de pintar su centro como los nuevos albergues que se construyen actualmente, siendo financiado totalmente por ellos mismos.

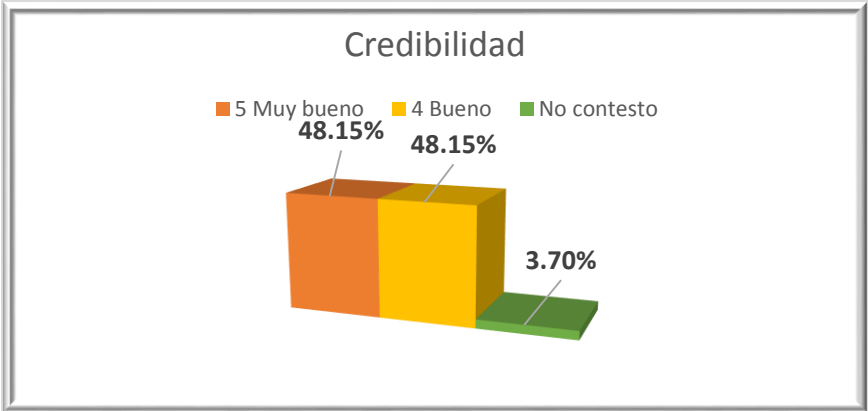
Gráfico 42. Convencimiento



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Otro elemento que da cuenta de las habilidades de liderazgo, que pueden ser determinantes para el logro de los objetivos planteados por el jefe de albergue es la credibilidad, y en este sentido los resultados muestran que casi el 50% piensa tener un muy buen nivel y el otro tanto manifiesta que es buena su credibilidad.

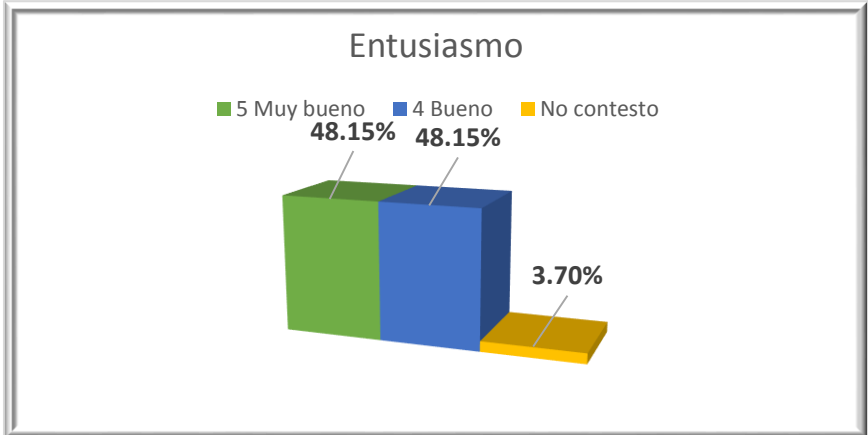
Gráfico 43.Credibilidad



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Un aspecto que permea también el ejercicio de liderazgo de los jefes de albergues es el entusiasmo, como característica que influye en su personalidad e impacta en los colaboradores y albergado. El gráfico 44 muestra que la mayoría de los jefes consideran tener este elemento, ya sea en un muy buen nivel o bueno.

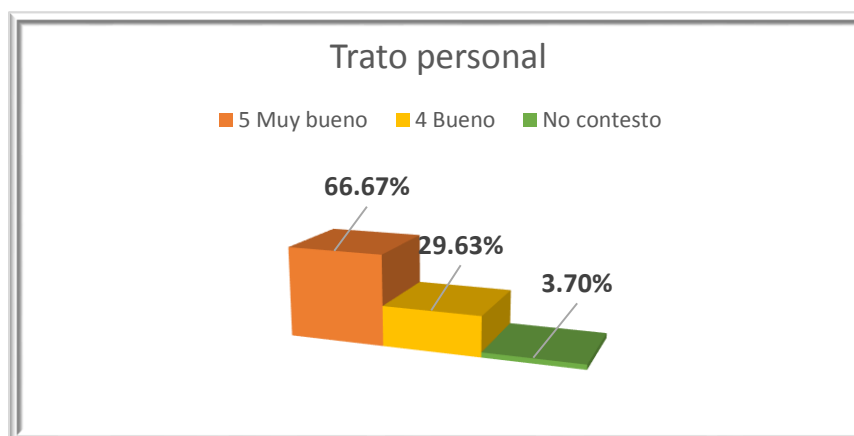
Gráfico 44.Entusiasmo



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

El liderazgo se considera como un ejercicio consciente del contexto, la corresponsabilidad y la participación voluntaria y entusiasta de los involucrados en el grupo y para establecer estas sinergias el jefe de albergue da muestra de conductas, acciones que denotan un trato hacia los otros que contribuye a establecer un objetivo común. En el gráfico siguiente más del 65% de los jefes considera tener un nivel muy bueno de trato personal.

Gráfico 45. Trato personal

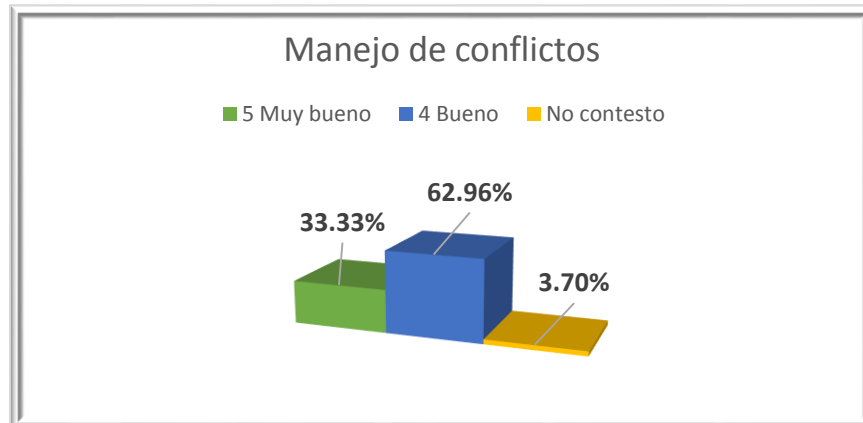


Fuente: Elaboración con base en el instrumento

El manejo de conflictos es un elemento valioso en la relación que se tienen con los involucrados en cualquier grupo social, para el jefe de albergue esta habilidad implica sacar a flote la diversidad de situaciones que puedan convertirse en conflicto, buscar formas de solución donde todos los participantes lleguen a un beneficio común.

Un 62.96% de los jefes de albergue consideran tener una capacidad buena para el manejo de conflictos, lo cual se convierte primordial para la consecución de objetivos en albergue considerando el basto número de relaciones que se establecen en este centro de formación.

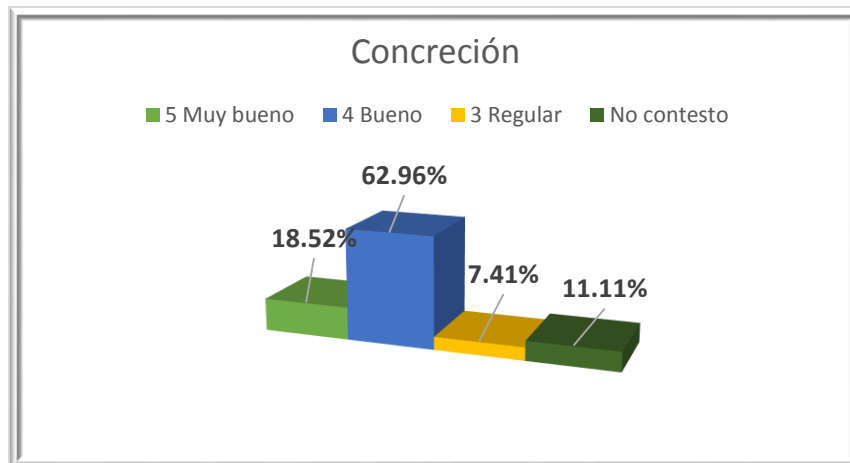
Gráfico 46. Manejo de conflictos



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Por último el 62.96% de los jefes piensas que ha logrado una buena concreción de lo planeado. El 18.52% dice haberlo concretado muy bien, el 7.41% haberlo hecho de manera regular.

Gráfico 47. Concreción de lo planeado



Fuente: Elaboración con base en el instrumento

Si bien, esta es la percepción que de sí mismos tiene cada jefe de albergue, permite observar una revisión y análisis rápido de sus acciones en el cargo, algunos la fundamentan en la relación y resultados con los becarios, con las ecónomas, con padres de familia, con las autoridades.



El ejercicio de responder en la parte final del cuestionario y entrevista ofrece una mirada global de las actividades y elementos que de cada uno depende.

En este punto se rescata la percepción que el jefe de albergue tiene de cómo ser un líder cuando identifican en los becarios con habilidades y cualidades que los posicionan como líderes, así como de las ecónomas.

De acuerdo a la respuesta de los jefes estos becarios resaltan por su carácter, empatía, desempeño e iniciativa, es orientador, los demás lo siguen, se identifican con ellos, sería una interesante revisión que hace cada uno de ellos por fortalecer esas habilidades y cualidades en los que ya se manifiestan y qué hacer con los que no se visualiza esta facultad. En el entendido que se considera al liderazgo como un ejercicio que se ejercita, se aprende y mejora.

## CONCLUSIONES.

Analizar la Gestión Directiva de Jefes de Albergues Escolares Indígenas, en el Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo, en el periodo 2016-2017, es el objetivo general de esta investigación, una vez que la información de los instrumentos se analizó, es necesario concluir:

- La gestión que se ejerce en este espacio es desde una perspectiva administrativa y lineal (aún no se realiza como gestión directiva).

Definitivamente se coincide con Álvarez, al establecer como competencia prioritaria en el responsable de la función directiva, la comprensión del paradigma en el sistema educativo, así como identificar la transición de la administración hacia la gestión, con fundamento en el concepto emergente de la gestión educativa.

La administración como elemento que orienta las acciones para la organización de una empresa y que en el ámbito educativo se adoptó para la consecución de los fines de la educación, es ahora, el modelo que requiere un tránsito hacia la gestión directiva, entendida en esta investigación como la planeación estratégica de acciones contextualizadas e inclusivas de los elementos que intervienen en el quehacer educativo y que coadyuvan a la formación humana con impacto individual y social de los involucrados.

La gestión que ejercen los jefes de Albergue, se limita a la obtención de recursos materiales, beneficios o concesiones para mejorar los servicios que proporcionan a los albergados, así como oportunidades de participación en eventos de la comunidad.

Es importante valorar el esfuerzo continuo que realizan estas figuras en beneficio de la población atendida, sin embargo, no trasciende en la transformación de ejercer la administración hacia la gestión directiva en el albergue escolar, planteamiento que requiere de procesos de formación de esta figura.

- Respecto a las diferencias profesionales que se observan entre los Jefes del Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena de Ixmiquilpan, Hidalgo, es

posible señalar que el perfil del jefe no es determinante al ejercer la gestión directiva, sin embargo, el nivel de preparación si denota diferencias significativas.

Los resultados en esta investigación indican que el 29.62% de los jefes son docentes, pero en acciones o actividades que pudieran marcar una diferencia sustancial a comparación de otras profesiones como son administración, contaduría, derecho o mercadología no se ven reflejadas al ejercer su gestión directiva.

Por otro lado, el resultado en relación al nivel de estudios denota diferencias significativas en la planeación de las actividades y el impacto en el desarrollo de los becarios, el 33.33% de los jefes del CCDI de Ixmiquilpan tienen licenciatura y en ellos se denota el conocimiento relacional de su acciones con la formación de los becarios, a comparación del 40.74% de los jefes que tienen el nivel preparatoria, los cuales consideran que si existe relación entre lo que se hace en el albergue y lo que se estudia con una formación integral, pero no dan evidencia del cómo es participe de este proceso.

- Otro objetivo de investigación fue identificar la relación de la Gestión Directiva con las funciones del jefe de Albergues Escolares Indígenas del CCDI de Ixmiquilpan.

El conocimiento y habilidad para organizar la vida dentro del albergue por parte del jefe de albergue se hace manifiesta y denota el cumplimiento de las funciones a desempeñar, atendiendo en promedio en cada albergue a 58 becarios (35 fue el número menor indicado y 106 el mayor).

Sin embargo el mantener una estancia adecuada donde aspectos básicos de aseo personal, alimentación y apoyo pedagógico, generan todo un sistema de actividades que permite sea satisfactorio, como son la limpieza general del albergue, organización de la cocina, planeación de menús, generar ambientes adecuados que faciliten la realización de actividades escolares, entre otras acciones, no son determinantes para establecer al albergue escolar indígena como espacio de formación, tal y como lo establece la DGEI.

- En acuerdo con Pilar Pozner cuando explica que al ejercer la gestión se ponen en práctica la elaboración de un proyecto educativo y trabajo en equipo, en el albergue ambas acciones se desarrollan al elaborar un plan de trabajo y como eje de actuación el trabajo colaborativo.
- Respecto al concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica que en esta investigación se amplía con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica establecido por la SEP, es posible confirmar que las dimensiones planteadas se hacen patentes en acciones realizadas en el albergue como es tener un plan de trabajo, generar un clima organizacional adecuado, mantener una buena comunicación y participación entre los integrantes de este espacio (como son los becarios, ecónomas, padres de familia, comité organizador, comunidad y autoridades), así como lograr la participación y conciencia de padres de familia en las necesidades -tanto de los becarios, como de la infraestructura del albergue, mirándolo como beneficio directo a los becarios.

Si bien, estas dimensiones se identifican en la gestión directiva de los jefes, estas no impactan en la formación de niños, niñas y adolescentes indígenas, objetivo que dirige las funciones que establece la DGEI, para la figura directiva de este espacio.

- Lo anterior está ligado directamente con las acciones de ocupación educativa que, como lo establece la Dirección General de Educación Indígena, favorecen el desarrollo integral de los becarios.

La investigación evidencia el desconocimiento del concepto de ocupación educativa y, por ende, la vinculación de ésta en las actividades realizadas en el albergue como dinámica que da cuenta de la relación entre lo que se aprende, lo que se es, lo que se puede hacer y, sobre todo, el impacto personal y social que esto genera.

La ocupación educativa, como constructo de la Dirección General de Educación Indígena, favorece la formación de los becarios partiendo de la visión de los pueblos indígenas desde un sentido de integración del ser

humano con la naturaleza, es decir, promover la formación de niños, niñas y adolescentes indígenas basada en su cultura y la interacción con el entorno donde se desarrollan.

Sin embargo, la DGEI no se ha enfocado en posicionar el verdadero sentido de este concepto en la gestión de los albergues, -a pesar de identificar ejemplos de éxito a lo largo del país, mínimos, pero existentes, donde es evidente que esto se logra gracias a la gestión directiva y ejercicio de liderazgo del jefe de albergue únicamente, no necesariamente con el respaldo de la institución-.

- Lo anterior conduce a la revisión de la función de liderazgo del jefe de albergue y que, de acuerdo con la investigación, es posible concluir que los jefes de albergue del CCDI de Ixmiquilpan tienen la capacidad de orientar o conducir las acciones de los involucrados en las actividades del albergue de manera armónica, siguiendo objetivos comunes de manera colaborativa, pero se limita a la acción de dirección y coordinación armoniosa de actividades. Es necesario impulsarlo al nivel de transformación.

Asumirse como gestor de transformación en el albergue escolar indígena implica, para el jefe de albergue, profundizar en el impacto que sus decisiones tengan en este espacio y esto será posible en la medida en que esta figura tenga mayores habilidades de liderazgo, las cuales, pueden desarrollarse a la par que ejerce la gestión directiva, más allá de la administración del Albergue Escolar Indígena.

## PROPUESTAS.

Las siguientes propuestas se consideran posibilitadoras de una mejora en la gestión directiva de los jefes de albergue:

- Establecer como temática prioritaria, en los encuentros de capacitación, la formación en gestión educativa, partiendo de la comprensión del concepto emergente de gestión educativa estratégica que fortalecerán las habilidades y capacidades de los jefes de albergue, por lo que es imprescindible preparar una propuesta de acción por parte de la DGEI para establecerla como temática para la capacitación nacional de 2018 que organiza la CDI. Con la intencionalidad de extender la participación a lo largo de la semana de actividades que se organiza en los albergues. (actualmente la participación se limita a 5 horas).
- Organizar espacios para la capacitación a jefes de albergue y ecónomas de la planeación de actividades de ocupación educativa, ambientes de aprendizaje y proyectos productivos, como elementos que coadyuvan en la formación de los becarios.
- Solicitar material de *Orientaciones Generales para los Albergues Escolares Indígenas y Proyectos productivos educativos. Desarrollo, participación y didáctica.* para cada uno de los jefes de albergues y ecónomas como herramienta para fortalecer habilidades y competencias profesionales respecto a la apropiación del concepto de ocupación educativa.
- Establecer, por parte de la DGEI, normas de actuación a las autoridades educativas indígenas locales para concretar reuniones con los coordinadores de los CCDI para acordar estrategias de participación activa de la Dirección de Educación Indígena Estatal, a lo largo del ciclo escolar en las diversas actividades que se generen en los albergues o casas del niño indígena de su zona.

## RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS.

- Atender de manera directa la gestión emergente en el Albergue Escolar Indígena, como factor determinante para transitar de la administración a la gestión.
- Evaluación del jefe de albergue escolar respecto al impacto que tiene en el proceso de formación de la población atendida.
- El albergue escolar indígena como espacio que coadyuva en la formación de mejores ciudadanos a través de la ocupación educativa.
- El papel preponderante que juegan el jefe de albergue, las ecónomas y los becarios en el desarrollo de su comunidad a través de proyectos productivos, resultado de actividades de ocupación educativa.
- Nivel de conocimiento y apropiación del concepto de Ocupación educativa, por parte de los jefes de albergue, como actividad que favorece la formación de los becarios.
- Niveles de apropiación del modelo de gestión educativa estratégica en jefes de albergues como orientador de acciones efectivas en el albergue.
- Concepto de ocupación educativa su relación con la formación (Bildung) y la cosmovisión de los pueblos indígenas.
- Una de las problemáticas de la figura del jefe de albergue es la situación laboral en la que se encuentra, resalta su inestabilidad, pues durante mucho tiempo se consideraba como un castigo, o un “tiempo fuera” de los docentes que tomaban este cargo, esperanzados en que su estancia se limitara a un año en el albergue.
- Una investigación respecto a los criterios, los términos y condiciones para el Ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia de ésta figura en calidad de directivo, permitirá conocer la normatividad establecida en el Servicio Profesional Docente para generar, con base en ella, estrategias de formación en gestión, la cual coadyuvaría en fortalecer su posición.

- Valorar de la participación de las autoridades locales de cada entidad, sería relevante para conocer el nivel de cumplimiento del convenio de colaboración entre la CDI y la DGEI, atendiendo a su responsabilidad respecto a la atención de la población indígena en este centro de formación.
- La población atendida por los albergues se limitaba al nivel secundaria, actualmente se atiende hasta el nivel bachillerato. Investigar la intervención pedagógica que esta población requiere como parte de una educación integral, como puede ser la formación para el trabajo para una convivencia sana y pacífica, cuidado de la salud, prevención en el consumo de drogas, embarazos en temprana edad, son algunas de los temas importantes de consolidar en el albergue.
- Identificar como se está preparando al jefe de albergue y sus colaboradores en estas temáticas como información valiosa para la planeación de estrategias de formación inicial y continua de quienes asuman este cargo.
- Otra figura importante de considerar en la formación de los becarios de un albergue, es la ecónoma. Una investigación respecto a la capacitación que ésta figura tiene dada su relación estrecha con los becarios, en el entendido, que generalmente en la ausencia del jefe de albergue, ella es la que asume esta responsabilidad, sin considerar la preparación que posea.



## REFERENCIAS

- Alarcón, G. Á. (2009). *Gestión: un aporte para el mejoramiento de las Instituciones Educativas*. Obtenido de ENTORNOS, No. 22. Universidad Surcolombiana. Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social, 2009, pp. 35-52: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/8407/1/406007%20-%20Gestion%20Un%20Aporte%20Para%20El%20Mejoramiento%20de%20las%20Instituciones.pdf>
- Álvarez, G. I. (s.f.) El concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica y Desafíos de formación en Gestión. Obtenido de [http://www.comie.org.mx/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1466.pdf](http://www.comie.org.mx/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf)
- Álvarez, G.I. (2004) Informes finales de Investigación Educativa: Convocatoria 2002. XIX. Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para educación básica. Subsecretaría de Educación básica y Normal. Dirección General de Investigación Educativa.
- Alcides Reissner, R. (1983). *El indio en los diccionarios*. México: Instituto Nacional Indigenista.
- Arizpe, L. (Junio de 1999). *Cultura o voluntad política: para construir el pluralismo en México*. Obtenido de <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/853.pdf>
- Bernal, Cesar. (2008). *Metodología de la Investigación*. 2da Edición. Pearson H.L.
- Bonfil, B. G. (s.f.). *El concepto de indio en américa: una categoría de la situación colonial*. Obtenido de [www.ciesas.edu.mx/publicaciones/clasicos/articulos/bonfil\\_indio.pdf](http://www.ciesas.edu.mx/publicaciones/clasicos/articulos/bonfil_indio.pdf)
- Busquets, M. B. (2013). *Multiculturalismo y educación*. México, D.F.: ANUIES.
- Caballero, Alejandro. (s/f) *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos*. Cengage learning.87
- Camara de diputados, (27 de Enero de 2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Camara de Diputados. (s.f.). *Ley General de Salud*. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142\\_270117.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142_270117.pdf)
- Caride, G. J. (2005). *La animación sociocultural y el desarrollo comunitario como educación social*. Obtenido de Revista de Educación: [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re336/re336\\_05.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re336/re336_05.pdf)
- CDI. (2003). Convenio 169. *Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes*. Ginebra, Suiza: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

- CDI. (10 de Agosto de 2012). *Convenio de Colaboración SEP/CDI*. Obtenido de [www.cdi.gob.m/convenios/DGEJ-CV-015-12%20sSEP-2015.pdf](http://www.cdi.gob.m/convenios/DGEJ-CV-015-12%20sSEP-2015.pdf)
- CDI. (s/f). *Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales*. Obtenido de [http://www.cdi.gob.mx/transparencia/convenio169\\_oit.pdf](http://www.cdi.gob.mx/transparencia/convenio169_oit.pdf)
- CEPAL. (Agosto de 2009). *Metas Educativas 2021: Estudio de costos*. Recuperado el 08 de mayo de 2016, de <file:///F:/LECTURAS%20DE%20GESTION/CEPAL.pdf>
- CEPAL. (2010). *Cápítulo IV La educación: un derecho y una condición para el desarrollo*. Obtenido de <http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/docs/CapituloIV.pdf>
- Cerrillo, Q.-M. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- CNN-México. (20 de febrero de 2013). *La pobreza, un mal de los mismos sectores en México*. Obtenido de <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/02/20/el-rezago-de-los-pueblos-indigenas>
- Crowley, I. (2015). *Buenas Prácticas sobre Educación Indígena*. Chiapas: UNICEF-México.
- Diario Oficial de la Federación, (8 de Febrero de 2016). *Reglamento interior de la Secretaría de Educación Pública*. Obtenido de [www.sep.gob.mx/wok/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/reglamento\\_interior-sep.pdf](http://www.sep.gob.mx/wok/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/reglamento_interior-sep.pdf)
- Dirección General de Educación Indígena, D. (2012). *Marco Curricular de la Educación Inicial Indígena y de la población migrante. Fascículo VI Desarrollo Curricular local en la Educación Inicial Indígena y de la Población Migrante*. México: SEP.
- Durkheim, E. (1990). *Educación y Sociología*. México : Leega.
- FIDA. (Octubre de 2012). *Los pueblos indígenas: valorar, respetar y apoyar la diversidad*. Recuperado el 2015, de [www.ifad.org/org/pub/factsheet/ip/s.pdf](http://www.ifad.org/org/pub/factsheet/ip/s.pdf)
- Gadamer, H. G. (1975). *Verdad y método* (6a ed.).
- Gavilán Pinto, V. M. (01 de Diciembre de 2011). *El pensamiento en espiral. El paradigma de los pueblos indígenas*. Obtenido de [http://www.mapuche.info/wps\\_pdf/gavilan121217.pdf](http://www.mapuche.info/wps_pdf/gavilan121217.pdf)
- Gobierno de la República. (s.f.). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de [http://www.sev.gob.mx/educacion-tecnologica/files/2013/05/PND\\_2013\\_2018.pdf](http://www.sev.gob.mx/educacion-tecnologica/files/2013/05/PND_2013_2018.pdf)

- Gonzalez, C. G. (s/f). *Teorías de la Administración. Documento de Apoyo*. Recuperado el Marzo de 2016, de [http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf)
- Gotta, C., & Taruselli, M. (Jan/jun de 2009). *Pueblos Originarios y desarrollo: otros saberes y otros modelos por alcanzar la sustentabilidad*. Obtenido de *Desenvolvimento e Meio ambiente* no.19: <http://revistas.ufpr.br/made/article/viewFile/14518/10884>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-Hill.
- INEGI, C. H. (s.f.). *INEGI*. Obtenido de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825213046.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825213046.pdf)
- Larroyo, F. (1981). *Historia Comparada de la Educación en México*. México: Porrúa.
- Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas*. (2003). Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/261\\_220617.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/261_220617.pdf)
- Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas*. (2003). Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/257\\_171215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/257_171215.pdf)
- López, N. (5 de Diciembre de 2011). *Informe sobre tendencias sociales y educativas en América Latina 2011: la educación de los pueblos indígenas y afrodescendientes*. Obtenido de UNESCO.
- Medina, C. Á. (s/f). Marco Teórico metodológico para la investigación en Ciencias Sociales y de la Educación. 358-361.
- OEA. (1889). *Relatoria sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas*. Obtenido de <http://www.oas.org/es/cidh/indigenas/default.asp>
- ONU. (25 de Septiembre de 2014). *Conferencia Mundial sobre los pueblos indígenas*. Obtenido de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/65/198>
- OECD. (2007). *OECD, Estudio de Política Rural*. Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/39076610.pdf>
- ONU. (Marzo de 2008). *Declaración de los Derechos Humanos de los Pueblos Indígenas*.
- ONU. (2014). *Documento final de la reunión plenaria de alto nivel de la Asamblea General conocida como Conferencia Mundial*. Obtenido de <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/BDL/2015/9817.pdf?view=1>

- ONU. (s.f.). *Temas Mundiales. Pueblos Indígenas*. Obtenido de [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=35393&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=35393&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Orden Jurídico, (s.f.). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf>
- PAEI, E. d. (s.f.). *Coneval*. Obtenido de [http://www.cdi.gob.mx/coneval/evaluacion\\_albergues\\_escolares\\_2006.pdf](http://www.cdi.gob.mx/coneval/evaluacion_albergues_escolares_2006.pdf)
- Pozner De Weinberg, P. (2006). *El Director como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique, Grupo Editor.
- Rivas, S. (2006). *La Gestión Directiva en la escuela*. *Revista Educar*.
- Salmerón, M. (2006). la novela de Formación y peripecia. En V. Mata, *Voluntad de olvido: Cuerpo y pedagogía* (1a. ed., págs. 16 -37). Lucerna DIOGENIS.
- Sánchez, C. F. (2012). Gestión de la Transparencia en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez una Experiencias para Compartir. En O. M. Coord. Guerra Ford, *Transparencia, Educación y Universidad Públicas en México*. (pág. 381). Ciudad Juárez: UACJ.
- Sarramona, J. (1989). *Fundamentos de Educación*. España : Ediciones CEAC, S.A.
- Schmelkes, S. (2013). Educación y pueblos indígenas: problemas de medición. *Revista Internacional de Geografía y Estadística.*, 4(1), 5-13.
- SEGOB. (20 de mayo de 2013). *Diario Oficial de la Nación*. Obtenido de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)
- Senge. (s.f.). *La Quinta Disciplina*. Recuperado el Junio de 2015, de <http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf>
- Senge, P. (2011). *la Quinta disciplina...¿Qué es el pensamiento sistémico?* Obtenido de <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/05/pensamiento-sistemico.pdf>
- SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Obtenido de <http://www.sepyc.gob.mx/documentacion/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- SEP. (2012). *Orientaciones Generales para los Albergues Escolares Indígenas*. México: Impresora y Encuadernadora Progreso. S.A. de C. V.
- SEP. (s.f.). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. Obtenido de [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA\\_SECTORIAL\\_DE\\_EDUCACION\\_2013\\_2018\\_WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf)

SEP. (s.f.). *Modelo de Gestión Estratégica Educativa*. Obtenido de [www.2.sepdf.gob.mx/programa\\_escuela\\_calidad/materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www.2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/materialesdeconsulta/MGEE.pdf)

SEP. (s.f.). *Modelo de Gestión Estratégica educativa* .

SEP, C. N. (s.f.). *Convenio de Colaboración DGAJ-CV-015-12*. Obtenido de <http://www.cdi.gob.mx/convenios/DGAJ-CV-015-12%20SEP-2015.pdf>

SEP/DGEI. (2012). *Orientaciones Generales para Albergues Escolares Indígenas*. México.

UNESCO. (Diciembre de 2005). *Políticas educativas de atención a la diversidad cultural. Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Obtenido de [unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147054s.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147054s.pdf)

UNESCO. (10 de Diciembre de 2008). *Declaración Universal de los Derechos Humanos* . Recuperado el abril de 2016

## ANEXO 1. CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA PARA JEFE DE ALBERGUE ESCOLAR INDÍGENA

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la situación de los Albergues Escolares Indígenas a través de la gestión que ejerce el director o jefe del albergue. Todo ello con el fin de conocer el trabajo de éste, su liderazgo y logro de objetivos planteados.

Nombre del Albergue \_\_\_\_\_

Estado: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_ Localidad \_\_\_\_\_

Nombre del Director o Jefe de Albergue: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ último grado de estudios \_\_\_\_\_ Estudia actualmente \_\_\_\_\_

Mencione que estudia: \_\_\_\_\_ Habla alguna lengua; si ( ) no ( ) Cuál \_\_\_\_\_  
Habla ( ) Escribe ( )

Fecha de ingreso al AEI \_\_\_\_\_ Adscrito a la SEP: \_\_\_\_\_ Adscrito a CDI: \_\_\_\_\_

Número de niños atendidos: inicial \_\_\_\_\_ preescolar: \_\_\_\_\_ primaria: \_\_\_\_\_  
secundaria \_\_\_\_\_ preparatoria \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_

Personal a su cargo: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Se solicita responder de forma muy clara cada una de las interrogantes, en caso de existir alguna duda, favor de preguntar al encuestador a fin de aclararlas. El cuestionario se encuentra dividido en tres áreas: **Gestión, Ocupación Educativa y liderazgo.**

### *Gestión*

¿Cuántos alumnos estaban inscritos en el AEI cuando usted ingreso \_\_\_\_\_ y actualmente \_\_\_\_\_?

¿Cuántos alumnos permanecen en el nivel primaria actualmente? \_\_\_\_\_

¿Cuántos alumnos terminaron la primaria cuando usted ingreso al AEI, \_\_\_\_\_ este ciclo escolar cuantos culminaron: \_\_\_\_\_?

¿Cuántos alumnos terminaron la secundaria cuando usted ingreso al AEI, \_\_\_\_\_ este ciclo escolar cuantos culminaron \_\_\_\_\_?

¿Cuántos alumnos estaban inscritos en bachillerato cuando usted ingreso al AEI \_\_\_\_\_ y actualmente \_\_\_\_\_?

¿Cuántos alumnos permanecen actualmente en el bachillerato \_\_\_\_\_?

¿Cuántos alumnos concluyeron el bachillerato cuando usted ingreso al AEI \_\_\_\_\_ y cuantos actualmente \_\_\_\_\_?

¿Cuántos alumnos ingresaron a la profesional cuando ingreso al AEI \_\_\_\_\_ y cuantos actualmente \_\_\_\_\_?

¿Cuántos alumnos permanecen en la profesional actualmente? \_\_\_\_\_

¿Cuántos alumnos terminaron la profesional cuando ingreso al AEI \_\_\_\_\_ y cuantos actualmente \_\_\_\_\_?

¿Cuál es el nivel de estudios de las ecónomas o cocineras?

\_\_\_\_\_

Están adscritas a la SEP \_\_\_\_\_ a la CDI \_\_\_\_\_

Antigüedad \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ el \_\_\_\_\_ albergue

Cuenta con algún otro personal a su cargo si ( ) no ( ) mencione \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Están adscritos a la SEP \_\_\_\_\_ a la CDI \_\_\_\_\_

#### Organizativa Planeación *de trabajo*

Diga a grandes rasgos lo que es un plan de trabajo o proyecto de trabajo: \_\_\_\_\_

Qué elementos tiene un plan de trabajo proyecto \_\_\_\_\_

¿Cada cuando realiza un plan de trabajo o proyecto? \_\_\_\_\_

¿Cómo mide los resultados de su plan de trabajo? \_\_\_\_\_

Cuáles son los indicadores que le permiten conocer los resultados obtenidos con el plan de trabajo \_\_\_\_\_

Cuáles son las personas que le apoyan a realizar su plan de trabajo \_\_\_\_\_

Como colaboran las ecónomas, albergados, padres de familia en la elaboración del plan de trabajo. \_\_\_\_\_

#### Comunicación

¿Cómo da a conocer el objetivo del albergue a sus colaboradores? \_\_\_\_\_

¿Qué medios usa para comunicarse con los padres de familia? \_\_\_\_\_

¿Cuál es la forma de comunicarse con los albergados?

Pudiendo evaluar la comunicación con sus colaborados, en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera \_\_\_\_\_ Comunicación con los albergados \_\_\_\_\_ Comunicación con los padres de familia \_\_\_\_\_ Comunicación con los integrantes de la comunidad \_\_\_\_\_ Con CDI \_\_\_\_\_ Con DGEI \_\_\_\_\_

Qué metodología sigue usted para la establecer vinculación con los albergados:

Padres \_\_\_\_\_

Comunidad \_\_\_\_\_

Autoridades \_\_\_\_\_

Pudiendo evaluar el nivel de cooperación para con usted en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera con los albergados \_\_\_\_\_ con el personal a su cargo \_\_\_\_\_ con los padres de familia \_\_\_\_\_ con la comunidad \_\_\_\_\_ con las AEL \_\_\_\_\_

Mencione cuál es el motivo por el cual se encuentra en el nivel establecido con ellos

Qué acciones realiza para mantener o mejorar esta situación

Los resultados obtenidos son satisfactorios si ( ) no ( ) ¿Por qué?

Pudiendo evaluar el nivel de cooperación para con el Albergue en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera con los albergados \_\_\_\_\_ con el personal a su cargo \_\_\_\_\_ con los padres de familia \_\_\_\_\_ con la comunidad \_\_\_\_\_ con las AEL \_\_\_\_\_

Cuál considera que es el motivo de esta situación \_\_\_\_\_

### *Libertad*

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de libertad para la toma de decisiones en el albergue \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de libertad que tienen sus colaborados.



Valores

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de unidad entre sus colaboradores.

\_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, que nivel de asertividad considera se maneja entre usted y sus colaboradores.

\_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de empeño, dedicación que tienen sus colaboradores.

\_\_\_\_\_

*Responsabilidad*

Quien establece las líneas de acción a realizarse en el albergue

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cuenta con una guía que indiqué las líneas de acción del Albergue

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de conocimiento de estas líneas de acción

\_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es la prioridad que establece para lo personal.

\_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es la prioridad que establece para lo colectivo.

\_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de desempeño de las actividades que realiza en el albergue? Y de los colaboradores

\_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de calidad de las actividades que realiza en el albergue? Y de los colaboradores

\_\_\_\_\_

Mencione que acciones realiza para mantener o mejorar su desempeño en el albergue

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione que acciones realiza para contribuir con la mejora en el desempeño de sus colaboradores

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione que acciones realiza para mantener o mejorar la calidad en el albergue

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione que acciones realiza para contribuir con la mejora en la calidad de sus colaboradores

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Participación*

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de sus colaboradores en las actividades que realiza en el albergue? \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de los padres de familia en las actividades que realiza en el albergue? \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de la comunidad en las actividades que realiza en el albergue? \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de los albergados en las actividades que realiza en el albergue? \_\_\_\_\_ En actividades deportivas \_\_\_\_\_ En actividades cívicas \_\_\_\_\_ En proyectos productivos \_\_\_\_\_

Mencione cuál es su estrategia para organizar a los albergados \_\_\_\_\_

Número de albergados que se involucran en las comisiones \_\_\_\_\_

Número de albergados involucrados en prácticas complementarias \_\_\_\_\_

*Organización*

Mencione como organiza a los albergados en las actividades complementarias:

\_\_\_\_\_

Aseo, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

alimentación, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Recreación, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Estudio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Seguridad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comunicación \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

tutoría \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione como establece acuerdos con los trabajadores \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mencione como conoce el avance en el cumplimiento de compromisos con los albergados, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Personal \_\_\_\_\_

Comunidad \_\_\_\_\_

Autoridades \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de decisiones consensuadas que se establecen en el albergue?

Mencione la forma en que realiza la toma de decisiones respecto a: establecimiento de horarios,

Establecimiento de roles \_\_\_\_\_

Mencione como identifica entre los albergados a las figuras líderes

Entre sus colaboradores

#### *Técnicos*

Diga a grandes rasgos como establece el uso de los recursos técnicos por los albergados

Como establece el uso de recursos técnicos por parte de los trabajadores

#### *Financieros*

Mencione a grandes rasgos cuál es su forma de distribuir los recursos financieros en el albergue

Mencione como realiza la gestión para generar recursos dentro del albergue

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál considera que es su nivel de gestión de los recursos

Mencione cuál es la forma como logra tener un acciones sustentables,

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de desarrollo sustentable en el albergue: \_\_\_\_\_

Mencione \_\_\_\_\_ como \_\_\_\_\_ realiza \_\_\_\_\_ gestiones \_\_\_\_\_ con \_\_\_\_\_ otras instituciones \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de gestión con las instituciones. \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuenta con materiales de apoyo suficientes para realizar su labor \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, como satisface la CDI la necesidad de materiales \_\_\_\_\_ ¿Para el jefe de albergue? \_\_\_\_\_ ¿Para los albergados? \_\_\_\_\_ ¿Para los colaboradores? \_\_\_\_\_

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, como satisface la DGEI la necesidad de materiales, \_\_\_\_\_ Para los jefes de albergue \_\_\_\_\_ Para los albergados \_\_\_\_\_

Para los colaboradores \_\_\_\_\_

#### *Administrativa*

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de relación con las escuelas de la comunidad \_\_\_\_\_

Mencione a grandes rasgos como da seguimiento al desempeño escolar de los albergados \_\_\_\_\_

Asistencia \_\_\_\_\_

Conducta \_\_\_\_\_

Higiene personal \_\_\_\_\_

Participación en las actividades \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de autonomía sobre los recursos \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cómo es el nivel de relación con la CDI \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de compromiso con el albergue por parte de la CDI \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de compromiso con el albergue por parte de la DGEI \_\_\_\_\_

*Infraestructura*

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuenta con Instalaciones adecuadas\_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, el nivel de dotación \_\_\_\_\_y conservación de estancia es la adecuada a sus necesidades \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, los espacios físicos de apoyo directivo y administrativo (oficinas) son adecuados a sus necesidades \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, la capacidad del plantel cubre las necesidades para atender la demanda de atención \_\_\_\_\_

Mencione a grandes rasgos como organiza la participación de los padres de familia\_\_\_\_\_

Frecuencia de reuniones con padres de familia\_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el sentido de integración con el albergue por parte de los padres de familia \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de convivencia entre padres de familia \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de participación de la comunidad con el albergue. \_\_\_\_\_

Mencione cuál es su estrategia para conseguir lo anterior o mejorarlo \_\_\_\_\_

**Ocupación educativa**

Qué acciones culturales realiza para fortalecer la cultura de la comunidad\_\_\_\_\_

Qué acciones de reconocimiento de la cultura realiza con los albergados\_\_\_\_\_

Qué estrategias de apropiación o fortalecimiento de la visión de la cultura de la comunidad realiza \_\_\_\_\_

Qué acciones realiza para visualizar otras formas de percepción de género, promoviendo la equidad\_\_\_\_\_

*Lengua*

Número de niños hablantes de lengua \_\_\_\_\_

Número de personal hablante de lengua \_\_\_\_\_

Número de familias que aún hablan lengua \_\_\_\_\_

Como fomenta la identidad de los albergados \_\_\_\_\_

Hablantes de una sola lengua \_\_\_\_\_

Hablantes de lengua español y lengua indígena \_\_\_\_\_

Albergados que hablan y escriben la lengua \_\_\_\_\_

Personal que habla y escribe lengua \_\_\_\_\_

Porcentaje de padres de familia que hablan lengua \_\_\_\_\_

Porcentaje de padres de familia que hablan y escriben lengua \_\_\_\_\_

Proyectos productivos que realizaban en el albergue a su llegada a la dirección \_\_\_\_\_

Proyectos productivos que realiza actualmente en el albergue \_\_\_\_\_

Figuras involucradas en ellos (albergados, padres de familia, personal, instituciones) \_\_\_\_\_

Qué acciones realiza que represente desarrollo sustentable para la comunidad \_\_\_\_\_

Qué acciones realiza que permita el desarrollo sustentable dentro del albergue \_\_\_\_\_

Qué actividades organiza que permita la formación cívica de los albergados (ciudadanos) \_\_\_\_\_

Qué actividades organiza que fortalezcan valores ciudadanos y personales de los albergados \_\_\_\_\_

Qué actividades organiza que involucren a los padres de familia para fortalecer valores y formación ciudadana \_\_\_\_\_

Relación entre los proyectos productivos y la formación para la vida y el trabajo de los albergados \_\_\_\_\_

Nivel de interacción de los conocimientos adquiridos en la escuela y las actividades realizadas en el albergue \_\_\_\_\_

Relación de la formación en y para la vida con las actividades, acciones, ocupaciones que realizan los albergados \_\_\_\_\_

Vinculación de los hábitos con las actividades, acciones y ocupaciones asignadas a los albergados

Relación de la participación de docentes en la adquisición de hábitos \_\_\_\_\_

Relación de la participación de padres de familia en la adquisición de hábitos \_\_\_\_\_

Qué acciones realiza para propiciar prácticas de vida saludable dentro del albergue \_\_\_\_\_

Qué actividades desarrolla con los albergados para apropiarse de la importancia de llevar una vida saludable \_\_\_\_\_

Qué acciones realiza para fomentar una vida sexual responsable \_\_\_\_\_

Agentes involucrados en fortalecer acciones de vida libre de violencia \_\_\_\_\_

### *Liderazgo*

Mencione a grandes rasgos que es un líder para usted \_\_\_\_\_

Mencione cualidades que considera debe tener un líder \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, qué nivel de liderazgo considera tener \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es su nivel de autoconocimiento \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel capacidad social que manifiesta con sus acciones. \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de conciencia organizativa considera que tiene \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de autocontrol emocional considera tener \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de adaptabilidad considera manejar \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de actitud positiva manifiesta ante los integrantes del albergue \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de influencia considera tener con las personas que lo rodean \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que capacidad tiene para el manejo de conflictos \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de convencimiento para el trabajo en equipo o colaborativo considera tener \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de empatía aplica con sus colaboradores, albergados, autoridades, etc. \_\_\_\_\_

Mencione cuál es su forma de realizar una crítica hacia una persona \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de credibilidad mantiene con los integrantes del albergue \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de entusiasmo que perciben las personas de usted \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de trato personal que lleva con sus colaboradores y albergados \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de concreción de los objetivos planteados para el albergue \_\_\_\_\_



## **ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA JEFE DE ALBERGUE ESCOLAR INDÍGENA.**

Se realiza a jefes de albergue escolar del CCDI Ixmiquilpan con la finalidad de conocer la situación de los Albergues Escolares Indígenas a través de la gestión que ejerce como director o jefe del albergue, conocer e identificar su labor, el ejercicio de liderazgo y el logro de los objetivos incluyendo la ocupación educativa.

### **Preguntas**

Nombre del Albergue                      Estado:                      Municipio:                      Localidad

Nombre del Director o Jefe de Albergue:

Profesión:

Último grado de estudios

Estudia actualmente

Qué estudia:

Habla alguna lengua:

Cuál

Habla

Escribe

Fecha de ingreso al AEI

Adscrito a la SEP:

Adscrito a CDI:

Número de niños atendidos:

Inicial

Preescolar:

Primaria:

secundaria

Preparatoria

Profesional

Personal a su cargo:

### **Gestión**

¿Cuántos alumnos estaban inscritos en el AEI cuando usted ingreso? ¿ Y actualmente?

¿Cuántos alumnos permanecen en el nivel primaria actualmente?

¿Cuántos alumnos terminaron la primaria cuando usted ingreso al AEI, este ciclo escolar cuantos culminaron?

¿Cuántos alumnos terminaron la secundaria cuando usted ingreso al AEI, este ciclo escolar cuantos culminaron?

¿Cuántos alumnos estaban inscritos en bachillerato cuando usted ingreso al AEI y actualmente?

¿Cuántos alumnos permanecen actualmente en el bachillerato?

¿Cuántos alumnos concluyeron el bachillerato cuando usted ingreso al AEI y cuántos actualmente?

¿Cuántos alumnos ingresaron a la profesional cuando ingreso al AEI y cuantos actualmente?

¿Cuántos alumnos permanecen en la profesional actualmente?

¿Cuántos alumnos terminaron la profesional cuando ingreso al AEI y cuantos actualmente?

¿Cuál es el nivel de estudios de las ecónomas o cocineras? Están adscritas a la SEP a la CDI

Antigüedad en el albergue

Cuenta con algún otro personal a su cargo si ( ) no ( ) mencione Están adscritos a la SEP a la CDI Organizativa *Planeación de trabajo*

Diga a grandes rasgos lo qué es un plan de trabajo o proyecto de trabajo:

Qué elementos tiene un plan de trabajo proyecto

¿Cada cuando realiza un plan de trabajo o proyecto?

¿Cómo mide los resultados de su plan de trabajo?

Cuáles son los indicadores que le permiten conocer los resultados obtenidos con el plan de trabajo

Cuáles son las personas que le apoyan a realizar su plan de trabajo

Como colaboran las ecónomas, albergados, padres de familia en la elaboración del plan de trabajo

### **Comunicación**

¿Cómo da a conocer el objetivo del albergue a sus colaboradores?

¿Qué medios usa para comunicarse con los padres de familia?

¿Cuál es la forma de comunicarse con los albergados?

Pudiendo evaluar la comunicación con sus colaborados, en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera, Comunicación con los albergados, Comunicación con los padres de familia Comunicación con los integrantes de la comunidad Con CDI Con DGEI

Qué metodología sigue usted para la establecer vinculación con los albergados:

Padres Comunidad y Autoridades

Pudiendo evaluar el nivel de cooperación para con usted en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera con los albergados con el personal a su cargo con los padres de familia con la comunidad con las AEL

Mencione cuál es el motivo por el cual se encuentra en el nivel establecido con ellos

Qué acciones realiza para mantener o mejorar esta situación

Los resultados obtenidos son satisfactorios si ( ) no ( ) ¿Por qué?

Pudiendo evaluar el nivel de cooperación para con el Albergue en una escala del 1 al 5 siendo el 5 la más alta, como la considera con los albergados con el personal a su cargo con los padres de familia con la comunidad con las AEL

Cuál considera que es el motivo de esta situación

### ***Libertad***

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de libertad para la toma de decisiones en el albergue

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de libertad que tienen sus colaboradores.

### **Valores**

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de unidad entre sus colaboradores.

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, que nivel de asertividad considera se maneja entre usted y sus colaboradores.

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de empeño, dedicación que tienen sus colaboradores

### ***Responsabilidad***

Quien establece las líneas de acción a realizarse en el albergue

Cuenta con una guía que indique las líneas de acción del Albergue

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de conocimiento de estas líneas de acción

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es la prioridad que establece para lo personal.

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es la prioridad que establece para lo colectivo.

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de desempeño de las actividades que realiza en el albergue? Y de los colaboradores

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de calidad de las actividades que realiza en el albergue? Y de los colaboradores

Mencione que acciones realiza para mantener o mejorar su desempeño en el albergue

Mencione que acciones realiza para contribuir con la mejora en el desempeño de sus colaboradores

Mencione que acciones realiza para mantener o mejorar la calidad en el albergue

Mencione que acciones realiza para contribuir con la mejora en la calidad de sus colaboradores

### ***Participación***

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de sus colaboradores en las actividades que realiza en el albergue?

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de los padres de familia en las actividades que realiza en el albergue?

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de la comunidad en las actividades que realiza en el albergue?

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de participación de los albergados en las actividades que realiza en el albergue? En actividades deportivas En actividades cívicas En proyectos productivos

Mencione cuál es su estrategia para organizar a los albergados

Número de albergados que se involucran en las comisiones

Número de albergados involucrados en prácticas complementarias

### **Organización**

Mencione como organiza a los albergados en las actividades complementarias: Aseo, alimentación, Recreación Estudio Seguridad Comunicación tutoría Otras

Mencione como establece acuerdos con los trabajadores

Mencione como conoce el avance en el cumplimiento de compromisos con los albergados,

Personal Comunidad Autoridades

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, ¿cuál es el nivel de decisiones consensuadas que se establecen en el albergue?

Mencione la forma en que realiza la toma de decisiones respecto a: establecimiento de horarios, Establecimiento de roles

Mencione como Identifica entre los albergados a las figuras líderes Entre sus colaboradores

### **Técnicos**

Diga a grandes rasgos como establece el uso de los recursos técnicos por los albergados

Como establece el uso de recursos técnicos por parte de los trabajadores

### **Financieros**

Mencione a grandes rasgos cuál es su forma de distribuir los recursos financieros en el albergue

Mencione como realiza la gestión para generar recursos dentro del albergue

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál considera que es su nivel de gestión de los recursos

Mencione cuál es la forma como logra tener un acciones sustentables,

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de desarrollo sustentable en el albergue:

Mencione como realiza gestiones con otras instituciones

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de gestión con las instituciones.

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuenta con materiales de apoyo suficientes para realizar su labor

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, como satisface la CDI la necesidad de materiales ¿Para el jefe de albergue? ¿Para los albergados? ¿Para los colaboradores?

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, como satisface la DGEI la necesidad de materiales, Para los jefes de albergue Para los albergados

Para los colaboradores

### **Administrativa**

En la escala del 1 al 5 donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de relación con las escuelas de la comunidad

Mencione a grandes rasgos como da seguimiento al desempeño escolar de los albergados

Asistencia Conducta Higiene personal

Participación en las actividades

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de autonomía sobre los recursos

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cómo es el nivel de relación con la CDI

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de compromiso con el albergue por parte de la CDI

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de compromiso con el albergue por parte de la DGEI

### **Infraestructura**

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuenta con Instalaciones adecuadas

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, el nivel de dotación y conservación de estancia es la adecuada a sus necesidades

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, los espacios físicos de apoyo directivo y administrativo (oficinas) son adecuados a sus necesidades

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, la capacidad del plantel cubre las necesidades para atender la demanda de atención

Mencione a grandes rasgos como organiza la participación de los padres de familia

Frecuencia de reuniones con padres de familia

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el sentido de integración con el albergue por parte de los padres de familia

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de convivencia entre padres de familia

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel de participación de la comunidad con el albergue.

Mencione cuál es su estrategia para conseguir lo anterior o mejorarlo

### ***Ocupación educativa***

Qué acciones culturales realiza para fortalecer la cultura de la comunidad

Qué acciones de reconocimiento de la cultura realiza con los albergados

Qué estrategias de apropiación o fortalecimiento de la visión de la cultura de la comunidad realiza

Qué acciones realiza para visualizar otras formas de percepción de género, promoviendo la equidad

### ***Lengua***

Número de niños hablantes de lengua

Número de personal hablante de lengua

Número de familias que aún hablan lengua

Como fomenta la identidad de los albergados

Hablantes de una sola lengua

Hablantes de lengua español y lengua indígena

Albergados que hablan y escriben la lengua

Personal que habla y escribe lengua

Porcentaje de padres de familia que hablan lengua

Porcentaje de padres de familia que hablan y escriben lengua

Proyectos productivos que realizaban en el albergue a su llegada a la dirección

Proyectos productivos que realiza actualmente en el albergue

Figuras involucradas en ellos (albergados, padres de familia, personal, instituciones)

Qué acciones realiza que represente desarrollo sustentable para la comunidad

Qué acciones realiza que permita el desarrollo sustentable dentro del albergue

Qué actividades organiza que permita la formación cívica de los albergados (ciudadanos)

Qué actividades organiza que fortalezcan valores ciudadanos y personales de los albergados

Qué actividades organiza que involucren a los padres de familia para fortalecer valores y formación ciudadana

Relación entre los proyectos productivos y la formación para la vida y el trabajo de los albergados

Nivel de interacción de los conocimientos adquiridos en la escuela y las actividades realizadas en el albergue

Relación de la formación en y para la vida con las actividades, acciones, ocupaciones que realizan los albergados

Vinculación de los hábitos con las actividades, acciones y ocupaciones asignadas a los albergados

Relación de la participación de docentes en la adquisición de hábitos

Relación de la participación de padres de familia en la adquisición de hábitos

Qué acciones realiza para propiciar prácticas de vida saludable dentro del albergue

Qué actividades desarrolla con los albergados para apropiarse de la importancia de llevar una vida saludable

Qué acciones realiza para fomentar una vida sexual responsable

Agentes involucrados en fortalecer acciones de vida libre de violencia

### *Liderazgo*

Mencione a grandes rasgos que es un líder para usted

Mencione cualidades que considera debe tener un líder

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, qué nivel de liderazgo considera tener

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es su nivel de autoconocimiento

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cuál es el nivel capacidad social que manifiesta con sus acciones.

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de conciencia organizativa considera que tiene

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de autocontrol emocional considera tener

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de adaptabilidad considera manejar

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de actitud positiva manifiesta ante los integrantes del albergue

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de influencia considera tener con las personas que lo rodean

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que capacidad tiene para el manejo de conflictos

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de convencimiento para el trabajo en equipo o colaborativo considera tener

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de empatía aplica con sus colaboradores, albergados, autoridades, etc.

Mencione cuál es su forma de realizar una crítica hacia una persona

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, que nivel de credibilidad mantiene con los integrantes del albergue

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de entusiasmo que perciben las personas de usted

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de trato personal que lleva con sus colaboradores y albergados

En una escala del 1 al 5, donde el cinco es el mayor rango, cual es el nivel de concreción de los objetivos planteados para el albergue

