



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 096 D. F. NORTE**

**“DESARROLLO Y ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA DE  
LA GESTIÓN DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN  
PLANEACIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTA**

**SONIA MENESES MARTÍNEZ**

**ASESORA: Mtra. María Eugenia Hernández Baltazar**

**MÉXICO 2006**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO 1

#### LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EN EL MARCO DEL CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL

1.1 El contexto mundial .....	7
1.2 México en el contexto de la globalización .....	11
1.3 La escuela como institución en el contexto global.....	13
1.4 La gestión en el Sistema Educativo Nacional .....	14
1.5 Normas y políticas para la educación básica.....	16

#### CAPITULO 2

#### LA GESTIÓN EDUCATIVA

24

2.1 Conceptos de gestión escolar.....	27
2.2 Marcos conceptuales del cambio en la gestión.....	28
2.3 La gestión en educación básica.....	30
2.4 La gestión desde la práctica de la supervisión.....	32

#### CAPÍTULO 3

#### LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

3.1 Antecedentes de la supervisión escolar.....	37
3.2 Una propuesta de la supervisión escolar.....	44

#### CAPÍTULO 4

#### PLANEACIÓN EDUCATIVA

4.1 Qué es planear.....	49
4.2 Enfoques de la planeación.....	51
4.3 Dimensiones de la planeación.....	57
4.4 Funciones de la planeación.....	60
4.5 Fases de la planeación.....	61

4.6 La planeación estratégica.....	63
4.7 La Estrategia Escolar.....	78
4.8 Planeación estratégica en la escuela.....	80
4.9 Proyecto Escolar.....	82
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>LA INVESTIGACIÓN</b>	
5.1 Justificación.....	97
5.2 La Metodología.....	98
5.3 Características de la investigación.....	106
5.4 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	111
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>RESULTADOS</b>	
6.1 Diagnóstico de la perspectiva de planeación de supervisores y directivos	121
6.2 Desarrollo y análisis de las experiencias de planeación estratégica.....	126
6.3 Evaluación de los procesos de planeación estratégica.....	134
6.4 Algunas interpretaciones de los resultados.....	139
Conclusiones.....	142
Propuesta.....	148
Bibliografía.....	152
Anexos.....	158
* Cuestionario para directivos del enfoque de planeación actual	Anexo 1
* Encuesta de evaluación de la práctica supervisora	Anexo 2
* Guión de las reuniones de consejo técnico a nivel sector escolar	Anexo 3
* Guía de entrevista a supervisores	Anexo 4
* Encuesta a alumnos de sexto grado	Anexo 5
* Encuesta a padres de familia	Anexo 6
* Instrumento de seguimiento y evaluación de la práctica supervisora	Anexo 7
* Plan de gestión del IV sector escolar	Anexo 8
<b>APÉNDICE.....</b>	
Resultados globales de la evaluación de la práctica supervisora por indicador	

## INTRODUCCIÓN

Las personas que pasan cotidianamente por las escuelas, observan acciones mecánicas y repetitivas: “la movilización social” a la hora de entrada o salida, el timbre de cierre de las puertas, maestros que cumplen un horario de trabajo, niños que ríen, lloran o se disgustan en la puerta de la escuela, la vendedora ambulante que impide un rápido acceso al plantel, pareciera que la escuela funciona igual todos los días; sin embargo, al interior del plantel, en el momento del silencio comunitario, se llevan a cabo infinidad de acciones que interceptan el pensamiento individual, las ideas, las costumbres, la cultura colectiva, la norma, el currículo formal, las actitudes y aptitudes, así como las capacidades y destrezas de los maestros y alumnos de la escuela, ¡Cómo se desarrolla el aprendizaje!, ¿Qué hace, por ejemplo, un director para coordinar, organizar y efectuar todas las actividades inherentes al proceso educativo?

Es aquí donde surge un término tan común, pero tan difícil de describir y ejecutar: *la planeación*, la gente planea mentalmente las actividades del día, se planean o piensan escenarios futuros deseables en la vida personal y profesional, se planea una clase, un programa anual de trabajo, un proyecto escolar y la única manera de aprender a planificar sistemáticamente, es diseñando planes que permitan administrar y organizar los recursos que tenemos a nuestro alcance para mejorar, en este caso, la práctica docente, directiva y supervisora que apoye el logro de metas del aprendizaje en los educandos, demandadas por la sociedad actual.

No podemos transformar un sistema educativo desde nuestro ámbito de acción inmediata, pero sí existe la posibilidad de cambiar nuestra labor magisterial desde cualquiera que sea la función que desempeñamos, como la primera gota que insistirá en pulir una piedra y al unirse a otras gotas, el tiempo permitirá que la piedra se desgaste.

La presente investigación lleva el propósito inicial de motivar un cambio en el diseño, desarrollo y evaluación de nuestra función supervisora, a partir del enfoque de la planeación estratégica participativa, desde la redacción de los planes de gestión, sustentados en realidades actuales a los contextos escolares de forma convincente y funcional para cada uno de los actores participantes y que pueda modificarse la gestión desde la supervisión escolar, como un punto

clave para impulsar la planeación sistemática y eficiente en cada una de las escuelas de cualquier nivel educativo. Pero el cambio no es a partir del dictamen lineal de las autoridades superiores, sino reside en las experiencias propias de la práctica educativa que nos permita valorar la necesidad e importancia de la planeación como pilar de una praxis eficiente y eficaz. Descubrir en nuestras labores cotidianas, los éxitos y fracasos de nuestras actuaciones, llevarlas a un foro de discusión –en este caso los consejos técnicos- en dónde seamos observadores, críticos y actores a la vez, es una tarea que debe sistematizarse, tener anécdota escrita para convertirse más adelante, en el sustento teórico no del especialista en educación, sino convertirse en el compendio de las experiencias vividas que puedan manifestar a colegas y extraños, los escenarios reales de los procesos escolares al interior de las instituciones. Para cambiar se necesita querer y tener las posibilidades factibles de lograrlo, ello implica la actualización profesional de los participantes en los procesos educativos, principalmente de quienes ejercemos la función directiva, para movernos, fortalecernos e irradiar ánimo de transformación a los colegas de la educación, pero la profesionalización de la función no depende de títulos o bibliografía extensa que se memoriza, es indispensable conectar la teoría con la práctica, pero con la responsabilidad de poco a poco diseñar nuestros propios manuales de gestión basados en la cotidianidad del ejercicio magisterial. En concreto, se hace indispensable que la función supervisora – contexto educativo en el cuál se desenvuelve una servidora- inicie nuevas formas de planificar para mejorar la gestión, actualizarse en los enfoques de la planeación, la reflexión individual y colectiva de las formas en que planeamos, el análisis de la teoría y praxis de los planes de gestión y el seguimiento y evaluación de las experiencias cotidianas, para sustentar que una planeación sistemática del enfoque estratégico apoya la mejora de la gestión y puede motivar los cambios positivos en las escuelas.

La estructura del trabajo se compone de seis capítulos para la consulta y crítica de los interesados, inicia con el capítulo teórico del contexto de las políticas educativas a nivel internacional y nacional, la normativa del Sistema Educativo Mexicano, terminando con la caracterización del contexto local de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (D.G.S.E.I.), donde se llevó a cabo la investigación. El segundo capítulo hace referencia a los conceptos de gestión

y la descripción de la gestión educativa desde la retrospectiva histórica, pasando por la circunspectiva de los modelos actuales de gestión, hasta la prospectiva de un ideal de gestión escolar. En el capítulo tercero, la función que ha llevado a cabo la supervisión escolar desde su aparición en el campo educativo a la fecha, con el objetivo de visualizar su intervención en los procesos de aprendizaje y en la inclusión de ésta en el complejo global nacional e internacional. El cuarto capítulo presenta el estado de arte de la planeación estratégica desde dos enfoques: el administrativo-económico y el educativo, en dónde se detalla la importancia del proyecto escolar como instrumento principal de una planeación estratégica participativa. La metodología empleada se presenta en el capítulo quinto, misma que se basó en la investigación participativa –particularmente- considerando que la hipótesis principal reside en la mejora de la gestión de la supervisión escolar a partir de una planeación estratégica desde los diagnósticos situacionales, por lo tanto, la participación de los actores (supervisores) en el diseño, desarrollo y evaluación de la planeación, presupone una acción y observación participativa en las comunidades escolares, se viven las experiencias y anécdotas laborales sin ruptura con las personalidades de cada supervisor, investigaciones de corte cualitativo y cuantitativo paralelamente, en donde son los actores del proceso escolar, quiénes fungen como investigadores externos a los mismos centros educativos. En el capítulo sexto, se presentan los resultados de la investigación con la interpretación personal y la evaluación de la hipótesis inicial del trabajo, asimismo, se considera la visión prospectiva que pueda permitir la lectura de la investigación presente a futuras intervenciones en la temática señalada.

La descripción de los resultados queda corta con las observaciones y ejercicios primarios de diseño tanto de planes de gestión como de instrumentos de seguimiento y evaluación que se iniciaron en cada zona escolar, la pretensión es continuar con esta misma dinámica de conjuntar la teoría y práctica de la función supervisora, a fin de mejorar las fases de la planeación desde la perspectiva estratégica participativa y puedan presentarse argumentos teóricos “construidos” por los propios actores de los procesos escolares de los contextos sociales propios y luego difundirlos a los interesados en educación a nivel local, nacional y quizá a otros países.

# CAPITULO 1

## LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS EN EL MARCO DEL CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL

### 1.1 El contexto mundial

Las políticas educativas responden principalmente a dos procesos coyunturales: el neoliberalismo y la globalización económica actuales, cuyas perspectivas de eficiencia, eficacia y calidad en los productos o resultados de los procesos económicos y mercantiles, se insertan en los sistemas educativos, o más bien, es el control administrativo de los procesos educativos desde la visión de agencias internacionales con capacidad de financiamiento e influencia en todos los sectores de desarrollo en los países con dependencia económica y política, como es América Latina, incluyendo a México. A finales de los años ochenta, cae el mundo comunista y con ello termina la guerra fría, se hacen más evidentes las diferencias culturales, se presenta un fenómeno de agrupación, obedeciendo a ideologías, lengua, religión, historia, valores, costumbres e instituciones, aparece la crisis económica caracterizada por el desequilibrio entre el poder adquisitivo de un bajo salario, ante el bombardeo de la apertura comercial en desigualdad de oportunidades, a partir de los primeros tratados y convenios promovidos por países capitalistas. En el artículo del Dr. Luis Felipe Badillo<sup>1</sup> se señala la propuesta ideológica del neoliberalismo que incluye: la privatización de la economía, las restricciones en los incrementos salariales, los convenios entre sindicatos y empresas de acuerdo a las necesidades de éstas últimas, un déficit fiscal que redundando en la baja del poder adquisitivo de los trabajadores –sobre todo de los asalariados proletariados- promoviendo el libre mercado, la libertad de propietarios y el individualismo, un mínimo de inversión del PIB a gastos de tipo social y educativo, pero debemos considerar que las oportunidades de equidad y competitividad son desiguales, por lo tanto la perspectiva neoliberal dista mucho de cubrir las exigencias sociales y educativas de los pueblos. Los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) expresan criterios y estrategias económicas que “dicen” son la alternativa para el crecimiento y desarrollo de los pueblos, a partir de inversión y atención al campo de la

---

<sup>1</sup> BADILLO ISLAS, Luis Felipe. *Neoliberalismo y políticas de educación superior*. En la Revista “Desarrollo Académico”. Año 11 Enero-Abril, 2003, No.29, México, UPN, pp.23-34

educación. Estas políticas se encuentran en proyectos económicos que impulsa el Estado para conducir a un país y que afectan indudablemente, las políticas educativas, disminuyendo drásticamente las condiciones de vida en los actores de la educación, ejemplo vivo son los bajos salarios que perciben los profesores de todo nivel educativo y la percepción de la sociedad con respecto a la educación, porque ésta ya no asegura ni empleo ni movilidad social a las personas. La magnitud de la deuda de países latinoamericanos en desventaja económica con las naciones capitalistas, ha dado pauta a la intervención de estos organismos, lo que ha permitido el control de las políticas económica, monetaria y financiera de los países que los integran, pero en específico de los países dependientes como el nuestro, los cuáles al verse insertados en estos programas de ajuste, sus administraciones públicas enfrentan graves problemas: por una parte se tienen que adaptar a las condiciones y características de un enfoque global mundial, por la otra, tienen la dificultad de conducir una política de ese tipo en las sociedades locales, las cuáles legitimaron su posición y actuación por un período determinado y deben ofrecer resultados de su gestión administrativa.

La revisión de los procesos económicos de la globalización no puede pasar por alto, la influencia que ha tenido el FMI<sup>2</sup> en la formulación de políticas y recomendaciones a los países de América Latina.

El impacto de estas políticas en educación, provoca una reacción en los gobiernos, quienes pretenden modernizar los sistemas educativos orientados por organismos mundiales y la propia inercia de la globalización, se pretende un modelo educativo donde las escuelas alcancen su autonomía desde la descentralización de la educación a nivel local, atendiendo a los más pobres e implementar la evaluación y rendición de cuentas como condicionamiento a la asignación de recursos, vincular el sistema educativo con el productivo y enfatizar la calidad. Esta propuesta tiene su origen en las naciones industrializadas y algunos consorcios multinacionales de medios de comunicación, los cuáles han venido controlando y legitimando el saber educativo que consideran relevante. Organizaciones internacionales como las

---

<sup>2</sup> Los préstamos del Fondo Monetario Internacional y del Banco Internacional de Desarrollo, se otorgan cuando son evaluados los proyectos de asignación de recursos que tiene la obligación de presentar como requisito, los países que solicitan el préstamo, ello genera una dependencia económica y social de los países más pobres



citadas anteriormente, la UNESCO y su prolongación, el Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE), así como la OCDE<sup>3</sup> con su grupo de estrategias, aunado a las enormes posibilidades de difusión y circulación de sus propuestas a escala mundial, legitiman este predominio ideológico.

Con esto, vale recordar las características de la globalización, segunda coyuntura del escenario actual mundial: un mundo con incertidumbre y sin “identidad” social ni sentido de “pertenencia” a un grupo, ruptura de fronteras geográficas a partir del desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías que provocan que todo el planeta esté hoy íntimamente comunicado, manejando información a velocidades impensables, trayendo en sí mismo las ventajas y desventajas más sentidas en toda la historia de la humanidad. Brunner<sup>4</sup> argumenta que la globalización económica como pilar de la sociedad mundial, abarca todo ámbito de acción humana, en este contexto se cita al sector educativo como un elemento del engranaje social de la era global.

Existe un ambiente de crisis educativo, sobre todo en los países subdesarrollados como el nuestro, en el cuál, aparece la cultura homogénea como instrumento de poder y control, una pérdida de capacidad educadora por anomia de los docentes que lleva al deterioro del papel educador o mediador del aprendizaje, hay una pérdida de ideales, se diluyen las creencias comunes y la práctica de valores, la aparición de los medios y nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC), en forma masiva se presentan como un ente competitivo de alta aceptación entre la población de todo tipo y nivel socio cultural, queda rezagada la escuela como institución formadora de las personalidades humanas de cada uno de sus integrantes en las aulas.

Se observa un grave error porque no se consideran la cultura, la ideología de los pueblos, ni las costumbres y tradiciones sociales y pedagógicas de cada país y cada región.

---

<sup>3</sup> La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha instalado el *Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes de la OCDE*, conocido por sus siglas en inglés como PISA, promueve la calidad de los aprendizajes a partir de los procesos de evaluación de los mismos de forma permanente. En México, El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), es el responsable de PISA.

<sup>4</sup> Brunner, José Joaquín. *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos estrategias*. Seminario sobre prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, UNESCO, Santiago de Chile, 23 al 25 de agosto del 2000.

Verónica Camacho cita en su ensayo<sup>5</sup> la pertinencia de analizar las políticas educativas en México a partir de los planteamientos del Banco Mundial, algunas concepciones de diversas organizaciones en la *Confederación Mundial de Educación para todos*, efectuada en Jomtiem (1990) y la propuesta de la CEPAL,<sup>6</sup> este organismo reconocido como la fuente principal de financiamiento externo para la educación en países no desarrollados, aunque en su política se caracteriza por el asesoramiento y apoyo a los gobiernos para elaborar las políticas de educación.

A pesar de ello, sostiene el Banco Mundial que las reformas educativas no se consolidarán a menos que sean política y socialmente admisibles, por lo tanto propone como puntos esenciales: a) darle mayor peso a la educación básica, como un medio para sostener el crecimiento y reducir la pobreza, b) establecer indicadores de rendimiento y eficacia en los proyectos de educación, c) participación social en los procesos educativos, d) una mayor autonomía de las instituciones educativas para ahorrar recursos y e) mejorar la calidad así como flexibilizar la combinación de insumos, no sólo generando sino controlando eficazmente su distribución. El Banco Mundial tiene una visión de la educación, como una mercancía y la formación de recursos humanos como promotor de desarrollo. El Banco Mundial tiene una visión de la educación como mercancía y la formación de mano de obra para mercados productivos de la economía actual, se desvanece cualquier paradigma humanista de la educación, ante este panorama, no se puede mejorar el desarrollo económico, social, político, mucho menos educativo, en países que han quedado atrapados entre las agendas educativas del siglo XX y el siglo XXI, como es el caso de nuestro país.

---

<sup>5</sup> Camacho, Verónica. *La presencia del Banco Mundial en México* En Educación 2001 (Revista de educación moderna para una sociedad democrática y justa), Número 80, México, 2002. pp.16-26

<sup>6</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Proyecto de la ONU, con una sede en México, D.F.

## 1.2 México en el contexto de la globalización

Ramón Tamames<sup>7</sup> describe las características principales de la economía de países subdesarrollados y puntualiza que a diferencia de los países desarrollados, el proceso de modernización en América Latina ha sido tardío e inequitativo. Ha generado procesos contradictorios y heterogéneos que han conformado el panorama de nuestra realidad.

Muchos de los errores que se han cometido en países como el nuestro, es tratar de poner en marcha esquemas políticos, económicos, educativos, inmersos en una planeación que no reconoce la historia y el contexto actual. Se pretende imponer modelos sin hacer las adecuaciones necesarias, muchas veces se carece de la infraestructura necesaria para racionalizar la propuesta. Se hace necesario comprender que no se puede dar un proceso de modernización de manera similar en varios países, se requiere modificar, adecuar y atender a las situaciones nacionales, de entidades federativas, municipales y locales. La inserción en esta posición rígida, se expresa en profundas crisis financieras, políticas y sociales de esta zona del continente americano, América Latina cada vez más, esta siendo marginada, -a pesar de que existen islotes de modernidad, éstos se encuentran rodeados por mares de pobreza-, hay que agregar que la deuda externa ha contribuido de manera decisiva a que esta situación persista. Los niveles de endeudamiento alcanzado y el círculo vicioso que han generado al obtener préstamos para pagar otros, transformaron a América Latina, incluyendo a México, en una exportadora neta de capitales hacia los países desarrollados, sin beneficios o resolutivos a sus condiciones sociales, educativas ni económicas.

Desde la década de los años ochenta, el país y el sistema educativo mexicano se hallan sometidos a transformaciones profundas, para tratar de adaptarse a las cambiantes circunstancias externas, impuestas bajo el fenómeno reciente de modernización : la globalización.

La modernización entendida como un proceso de transición y cambio en las estructuras de los sistemas económicos y sociales, con su ascendiente

---

<sup>7</sup> TAMAMES, Ramón. *Estructura Económica Internacional*. México, Alianza Universidad, 1993. pp.34-88

especialización y organización, de acuerdo con Moreno<sup>8</sup>, se convierte en un complejo fenómeno, cada vez más cotidiano, ya sea como intercambio financiero internacional y crisis en el sistema monetario, o en situaciones ecológicas del mundo, expansionismo, turismo, comunicación, incluso movimientos migratorios por presiones étnicas, culturales o religiosas.

En este contexto, los países de una manera u otra se ven obligados a participar en el contexto del neoliberalismo y la globalización económica, la incursión exitosa dependerá en gran medida de sus estrategias de desarrollo, modelo y políticas económicas al interior del país para movilizar sus procesos productivos, con la intención de alcanzar una mayor competitividad, para incorporarse favorablemente en el mercado mundial, el cuál obtiene mejores resultados cuando se le fundamenta en avances científicos y tecnológicos, alternados con el desarrollo de las capacidades de su sociedad para la producción, muchas de las veces, la perspectiva de Estado guía sus esfuerzos al alcance de los países más industrializados, sin la visión consciente de las condiciones sociales y económicas de su país, lo cuál genera la inequidad en oportunidades de desarrollo entre su población.

México se incorpora al OCDE en 1994, cuyas recomendaciones para revisar, modificar y reorientar las políticas educativas del Sistema Nacional no difieren mucho de las propuestas del BID y FMI y cuyos tratados comerciales con Estados Unidos y Canadá (TLC) también promovían el fortalecimiento de los programas de acreditación y evaluación externos, la actualización y formación de los docentes, la vinculación de los procesos y niveles educativos de todo el Sistema Nacional, el impulso a la investigación e innovación en los institutos superiores, fortalecimiento del desarrollo tecnológico y nivel técnico intermedio y la aplicación de un sistema de estímulos salariales para satisfacer las necesidades de los profesionales de la educación. Desafortunadamente, las políticas educativas responden a intereses de grupos “en el poder” o personales, lo cuál ocasiona negligencia en la distribución de recursos e incapacidad de planeación para jerarquizar las necesidades sociales.

---

<sup>8</sup> MORENO MORENO, Prudenciano. *La teoría de la dependencia latinoamericana* En (Trayectoria de un debate) en Pedagogía, No. 4, volumen 2, México, 1985. pp.57-70

### 1.3 La escuela como institución en el contexto global

En este sentido cobran importancia la escuela, la empresa, los mercados para crecimiento nacional y la hegemonía como forma de configurar el control de los procesos propios, porque influyen de manera abierta y generalizada en el flujo de interrelaciones sociales, políticas, culturales, educativas y económicas. La escuela juega un papel muy importante en este proceso incluso puede considerársele como elemento clave. A través de ella se inicia un ciclo de movilidad social y transformación del trabajo generados por el tipo de enseñanza manejado. Podríamos decir entonces que el sistema educativo y por ende la escuela constituye uno de los núcleos organizacionales de la modernización.

La escuela ha sido la institución que ha tenido características similares en muchos países desde el siglo XIX, incluso planteó la necesidad de otorgar educación básica a niños jóvenes y adultos para conformar el capital humano en tanto no se logre abatir la pobreza, utilizar fondos públicos con el objetivo de que la población acceda a un bagaje de conocimientos y destrezas que incrementen sus posibilidades en el trabajo productivo en la economía global. En la práctica se ha dejado de lado el enfoque humanístico, priorizando el ajuste estructural compartido por el Banco Mundial y el FMI, donde su principal tendencia en materia educativa, es conformar una planta de trabajadores acorde a la oferta de la economía global, desafortunadamente en gran parte de Latinoamérica, se considera a la docencia como un tipo de trabajo de pocos conocimientos y mal pagado, con un fin de maquila para países desarrollados, por lo tanto es limitada la inversión en instrucción y actualización, sólo se rescatan algunos ámbitos de educación tecnológica.

El deber de la escuela junto a las demás instituciones, es atender esas exigencias de manera satisfactoria. La necesidad puede ser aceptada como la distancia entre lo real y lo deseable, o la conservación del equilibrio si aspira a la condición normal de salud.

Desafortunadamente, la realidad que vivimos, tiene sentimientos de apatía, frustración e irresponsabilidad entre todos los participantes de los procesos educativos, sean éstos en el plano de los teóricos y especialistas de la educación, como en los ejecutores y responsables primarios de los procesos escolares, qué decir de los agentes de control y administración burocrática de

todos los servicios para el ámbito educativo. Si se reconoce que como institución, la escuela actualmente es el pilar de las transformaciones y cambios sociales, no será el decreto institucional o la acción del Estado sesgado por las políticas internacionales, quién promoverá la nueva imagen de aquella, es el centro educativo el que debe provocar los cismas.

#### 1.4 La gestión en el sistema educativo nacional

Sabemos que desde 1997, La Subsecretaría de Educación Básica y Normal, a través de la Dirección General de Investigación Educativa (DGIE) desarrolla un proyecto de investigación e innovación denominado "La gestión en la escuela primaria"<sup>9</sup>, cuyo propósito central fue promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela.

La fase experimental (1997-98) comenzó en cinco estados del país (Baja California Sur, Colima, Guanajuato, Quintana Roo y San Luis Potosí), entre 1998 y 2001 se incorporan 20 estados participantes, más adelante dio paso al denominado proyecto educativo de escuelas de calidad, bandera de la política del gobierno federal actual para promover su programa sexenal en el ámbito educativo. La labor desarrollada en dos líneas de trabajo: innovación e investigación durante cinco años permitió aportar al Programa de Escuelas de Calidad, una metodología para elaborar el diagnóstico basado en una planeación estratégica, que enmarca particularmente el diagnóstico del proyecto escolar como articulador por excelencia de todas estas dimensiones de la gestión.

El Proyecto escolar ha sido una "implantación" de las reformas educativas internacionales, cuya metodología y diseño corresponden a la planeación estratégica de la economía y administración de recursos en las grandes empresas transnacionales, coordina los aspectos de misión y visión, no como líneas de participación social e identidad de grupo, sino como motivadores de los contextos gremiales que participen en él.

Cabe señalar que sí significa una herramienta de cambio en la actitud y desarrollo de los procesos escolares, sus virtudes se encuentran en la nueva gestión de organización al interior de los planteles, grupos de docentes críticos,

---

<sup>9</sup> PESCADOR OSUNA, José Angel. *Dimensiones Pedagógicas y Políticas del Programa Nacional de Educación*. Revista Educación 2001, No.87, Agosto 2002, México. pp.29-36

reflexivos y actualizados sobre los principales enfoques, dimensiones y movimientos educativos a nivel mundial, nacional y regional, pueden encontrar el principio de una nueva forma de planear, actuar e interpretar el currículo en relación con las circunstancias, situaciones y necesidades del contexto inmediato en el que desarrollan su actividad, en estas condiciones el proyecto escolar se considera necesario para fortalecer los cambios en la educación, como articulador por excelencia de todas las dimensiones de la gestión, aunque claro está, se centra en la dimensión pedagógica-curricular y asume los desafíos que surgen en la apropiación de la Reforma Educativa y de las iniciativas de innovación que ésta promueve.

También se detectó la trascendencia de la supervisión escolar como apoyo para consolidar los cambios en el funcionamiento y organización de las escuelas. Este proyecto surge de la necesidad de conocer el impacto de la reforma educativa en la escuela y el salón de clases, por lo que centra su trabajo en el ámbito de la gestión escolar. Antúnez<sup>10</sup> señala que gran parte del éxito de la reforma educativa depende de factores como los siguientes:

- a) La comprensión de los propósitos establecidos en el plan y los programas de estudio y del compromiso conjunto del personal para alcanzarlos.
- b) La capacidad de los directivos de base para dirigir la acción de los profesores hacia la consecución de los propósitos, establecer un clima adecuado para la enseñanza y para solucionar conflictos de los distintos actores de la vida escolar.
- c) La capacidad y disposición del personal docente para asumir que los problemas de la enseñanza y los resultados educativos, así como las acciones para superarlos, son asuntos de todos y cada uno de los actores educativos
- d) El tiempo efectivo que se dedica a la enseñanza.
- e) La habilidad y convicción del personal docente y directivos para encauzar la participación y conseguir el apoyo de las familias a la tarea educativa.

Se reconoce que existen factores externos a la escuela que influyen en la calidad de los resultados educativos, pero que son prioritarios los factores internos —los relacionados con la organización y el funcionamiento del plantel— los diferencia en el tipo de educación que reciben los niños. Esta situación explica, por ejemplo, por qué los padres optan por una escuela y no por otra, entre dos

---

<sup>10</sup> ANTÚNEZ, Serafín. *El proyecto educativo de centro* Edit. Graó. Barcelona, España, 1998. pp.7-18

cercanas a su domicilio, o el hecho de que dos escuelas ubicadas en el mismo contexto social, cultural y económico obtienen resultados diferentes.

## 1.5 Normas y políticas para la educación básica

### a) *El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*

En atención a lo dispuesto en el Artículo 9 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, así como por los Artículos 16.17, 22. 23, y 29 de la Ley de Planeación, la Secretaria de Educación Pública presenta el Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000, el cual se inscribe dentro de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

El programa recoge las contribuciones de los diez Foros de Consulta Popular del sector educativo para la elaboración del programa educativo del sexenio de Ernesto Zedillo, considerando de manera primordial las diez *Propuestas para asegurar la calidad de la educación básica*<sup>11</sup> presentadas por el SNTE.

Define un conjunto de tareas para consolidar las innovaciones que están en marcha a partir del *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*<sup>12</sup>, en donde la responsabilidad compartida de los distintos órdenes de gobierno y una participación cada vez más amplia no solo de las autoridades estatales y municipales, sino de los padres de familia y de las organizaciones sociales en el diseño y ejecución de proyectos educativos, conforme a una concepción del futuro. Explica que en la Educación Básica, se fortalecerán y perfeccionarán los programas que tienen como finalidad compensar la desigualdad económica y la falta de un ambiente propicio para el desarrollo educativo de los niños, así como estimular a los maestros para realizar mejor su labor y permanecer por más tiempo en las zonas donde más se les necesita, la búsqueda de la permanencia es un propósito general del Programa.

La calidad de la educación ha sido una preocupación permanente de todos los que intervienen en el proceso educativo. La calidad es producto de un conjunto de factores que concurren en diversos momentos y circunstancias, es una carrera continua en la búsqueda del mejoramiento, que requiere de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación interna y externa de los complejos procesos educativos.

---

<sup>11</sup> PRAWDA, Juan y Gustavo Flores. *México Educativo Revisitado*. Edit. Océano. México, 2001. p132

<sup>12</sup> Ibidem. p.133



### *b) La Ley General de Educación*

Consecuente con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y para atender las nuevas necesidades del Sistema Educativo Nacional, se expidió la Ley General de Educación<sup>13</sup>. En sus ocho capítulos, precisa la distribución de la función social educativa, contiene disposiciones generales aplicables a los órganos de gobierno, establece las normas en torno a la equidad en la educación, al proceso educativo, a la educación que imparten los particulares, a la validez oficial de estudios y certificación de conocimientos, a la participación social en la educación y señala infracciones, sanciones y procedimientos administrativos.

En cuanto a la organización y el funcionamiento escolar, conviene resaltar que la participación social en el quehacer educativo es todavía incipiente. Hasta el momento, la conformación de los consejos de participación social ha sido poco dinámica y su desarrollo bastante desigual. Esta situación se debe en parte, a la enorme variedad de usos y costumbres que existen en nuestro país y que la conformación de los consejos debe tomar en cuenta, a fin de que respondan realmente a las necesidades y características de la comunidad, lo que funciona en un contexto puede no ser lo más adecuado para otro, además de las competencias para trabajar de manera conjunta, las instancias educativas y la sociedad. Se cita en la Ley General de Educación, como líneas rectoras:

- La organización y el funcionamiento del sistema de educación básica.
- Los métodos, contenidos y recursos de la enseñanza.
- La formación, actualización y superación de maestros y directivos escolares.
- La equidad educativa.
- Los medios electrónicos en apoyo a la educación.

### *c) El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*

La firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica<sup>14</sup>, junto con la promulgación de la Ley General de Educación, en 1993, establece

---

<sup>13</sup> Op.cit. PRAWDA Juan y Gustavo Flores. *México Educativo Revisitado*, pp.107-110

<sup>14</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. PEF, México, 1992. p. 7-9

de facto el otorgamiento de poder de decisión en la educación a los gobiernos estatales, municipales y a la comunidad social.

Ya en la presentación del *Programa para la Modernización Educativa 1989-1994*,<sup>15</sup> el entonces presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, el 9 de octubre de 1989, había expresado: "...la necesidad de identificar los desafíos a los que debe responder la educación desde ahora, como son: la centralización, la falta de participación social y de solidaridad, el rezago educativo, la dinámica demográfica y la falta de vinculación interna con el avance de los conocimientos y la tecnología del mundo, así como la separación entre el sector educativo y el sector productivo..."<sup>16</sup>

De esta aseveración surgirían los retos de la educación mexicana:

- 1.-Reto de la descentralización.
- 2.-Reto del rezago.
- 3.-Reto demográfico.
- 4.-Reto del cambio estructural.
- 5.-Reto de vincular los ámbitos escolar y productivo.
- 6.-Reto del avance científico y tecnológico.
- 7.-Reto de la inversión educativa.

A partir de ellos, se propone un "*modelo de educación moderna*" que incida en la educación nacional, en lo concerniente a la calidad, cobertura y administración de servicios y se plantean los retos actuales de la educación:

- a) El reto de la cobertura aún subsiste.
- b) La calidad de la educación es deficiente.
- c) La concentración de esfuerzos no corresponde a las demandas de la educación.
- d) Revaloración de la función magisterial.

Al ser el maestro el protagonista de la transformación educativa de México, se expresa que debe revalorarse su función en seis aspectos principales:

- Formación del maestro.
- Actualización, capacitación y superación del magisterio en ejercicio.

---

<sup>15</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. *Programa para la modernización educativa 1989-1994*, Diario Oficial de la Federación. México, Febrero 1989.

<sup>16</sup> Ibidem. p.9

- Salario profesional.
- Vivienda.
- Carrera Magisterial.
- Nuevo aprecio social hacia el maestro.

#### d) *El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*

El Plan Nacional de Desarrollo constituye el instrumento base de la planeación del Ejecutivo Federal con un horizonte de seis años (2001-2006)<sup>17</sup> y presenta los principios de este gobierno, sus objetivos y sus estrategias. La acción de esta administración se sustenta en tres postulados: *humanismo, equidad y cambio*. Se apoya, asimismo, en cuatro criterios de la nación: *inclusión, sustentabilidad, competitividad y desarrollo regional*. Y las cinco normas que seguirán esta acción serán: *apego a la legalidad, gobernabilidad democrática, federalismo, transparencia y rendición de cuentas*.

Su política educativa promueve a la educación como el instrumento más importante para aumentar la inteligencia individual y colectiva y para lograr la emancipación de las personas y de la sociedad.

La educación es el mecanismo determinante de la robustez y velocidad con que la emancipación podrá alcanzarse y la punta de lanza contra la pobreza y la inequidad.

#### *La Reforma Educativa*

La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional a favor de la educación. Este proyecto supone la revisión integral de los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México. Esto implica lograr que la educación sea valorada como un bien público y, en consecuencia, que toda la sociedad mexicana se comprometa con su funcionamiento. Se requiere un ambiente propicio para la educación y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: *el magisterio, los educandos, padres de familia, las autoridades, los sindicatos, las empresas, los*

---

<sup>17</sup> PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN. *Reforma de la gestión educativa en el Plan Nacional de Educación*, México, 2002 pp.43-48

*medios informativos y las organizaciones culturales, artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno.*<sup>18</sup>

La educación nacional afronta tres grandes desafíos: *calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje, cobertura con calidad e integración y funcionamiento del Sistema Educativo Nacional.* Estos desafíos señalados en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Programa Nacional de Educación, encuentran su expresión en tres principios fundamentales

- Educación para todos
- Educación de calidad
- Educación de vanguardia

Como consecuencia de esta visión, el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo es hacer de la educación el gran proyecto nacional.

Las cuatro transiciones marcadas en el Plan Nacional de Desarrollo, determinan las oportunidades de México para despegar hacia su desarrollo integral, equitativo y sustentable, éstas son:

- La transición demográfica
- La transición social
- La transición económica
- La transición democrática

e) *El Programa Nacional de Educación 2001-2006*

Los retos cualitativos son mayores que los cuantitativos. Además de escuelas, se necesitan cambios profundos en el concepto de educación, en sus contenidos, sus métodos y sus propósitos. La vida del entorno cambia aceleradamente: cambia el entorno social, el conocimiento, los medios educativos y cambian los niños que asisten a la escuela.

La educación debe definirse rigurosamente en función de un proyecto de nación, esto supone apreciar la realidad y aspirar a la realización de ciertos ideales o concepciones éticas.

Algunos elementos centrales del pensamiento educativo en que se basa el proyecto que contiene este Programa Nacional de Educación<sup>19</sup> son:

- a) La justicia y la equidad educativas

---

<sup>18</sup> Op.cit. PRAWDA, Juan y Gustavo Flores. *México Educativo Revisitado*, pp.134-136

<sup>19</sup> PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN *Programa Nacional de Educación*, En Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 .México,2001

- b) La educación y el fortalecimiento de la identidad nacional
- c) La responsabilidad pública en educación

El enfoque educativo para el Siglo XXI sintetiza la visión a 2025, del sistema educativo funcionará con un esquema de gestión integral, en el que las estructuras de los niveles federal, estatal y municipal trabajarán articulada y eficientemente a partir de las necesidades y características específicas de los alumnos, las escuelas e instituciones de los diferentes tipos, niveles y modalidades educativas

- Sustentará la planeación y la formulación de proyectos para mejorar la calidad de la educación.
- Se habrá consolidado y generalizado la cultura de la planeación y de la evaluación participativa.

*La Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (D.G.S.E.I.)<sup>20</sup>*

Por razones políticas primero, históricas y territoriales después, coexisten en la Ciudad de México, dos modelos de operación institucional, uno de ellos es exclusivo para la Delegación Iztapalapa. Este desarrollo peculiar ofrece la posibilidad de contrastar las formas de gestión para proponer nuevos modelos de organización escolar, que respondan a las necesidades de la población estudiantil en distintas zonas geográficas del Distrito Federal.

Fue en 1989, luego del movimiento magisterial más importante de los últimos veinticinco años a nivel nacional, que como una estrategia política “simulada” en una estrategia educativa “pública” de desconcentración y descentralización de los servicios educativos, Manuel Bartlett Díaz<sup>21</sup> propone la Unidad de Servicios Educativos para Iztapalapa (U.S.E.I.) para dar pauta a la transición de poder y responsabilidades del servicio educativo a las entidades y municipios, siendo todavía, el Distrito Federal una prolongación de la Federación, se intenta observar qué pasa con el proyecto piloto implantado en Iztapalapa, centro de las demandas magisteriales de entonces, por su contexto histórico, político e ideológico, que le ha diferenciado en muchos ámbitos del resto de la comunidad de la Ciudad de México. El organigrama de la USEI siguió presentando un esquema de control y poder central y con muy limitada autonomía gestiva, el

---

<sup>20</sup> SEP-SSEDF-DGSEI. (2001) *Estrategia para la mejora educativa de las escuelas de educación inicial y básica de Iztapalapa*, México.

<sup>21</sup> Secretario de Educación Pública durante el período del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)

entonces Director de la USEI, Lic. Elías Troncoso propone y lleva a cabo, la desconcentración de servicios y atención educativos en cuatro regiones dentro del territorio delegacional, con un Director Regional:

- Región Centro
- Región San Lorenzo Tezonco
- Región Juárez
- Región San Miguel Teotongo

A inicios del año 2000, cuando se propone que la Unidad de Servicios Educativos para Iztapalapa, adquiere el rango de Dirección operativa autogestiva y con autonomía, cuando la Profra. Silvia Ortega Salazar, al frente de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, avala la propuesta de convertirla en Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa con facultades propias de organización, de normatividad y de gestión. La Profra. y la Lic. Susana Justo Garza es nombrada Directora General de la DGSEI, conservando la división en cuatro regiones territoriales para facilitar la gestión y los procesos administrativos y organizativos de las escuelas en todos sus niveles educativos.

Algunas características del funcionamiento de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, son:

- Presenta “La estrategia para la mejora escolar de la educación inicial y básica en Iztapalapa”<sup>22</sup> como el proyecto educativo rector de la nueva administración en el año 2000.
- Otorga la facultad de decisión a los directores regionales, libertad de organización de los recursos humanos y autonomía para resolver las problemáticas locales, del mismo modo en que opera la Dirección General en comparación con el resto del Distrito Federal.
- Promueve la gestión educativa global, a partir de integrar los servicios educativos de todos los niveles educativos: educación inicial, preescolar, primaria, especial y educación para adultos.

---

<sup>22</sup> “La estrategia para la mejora escolar de la educación inicial y básica en Iztapalapa” es el proyecto educativo que año con año se presenta aumentado y modificado en los proyectos anuales de cada nivel educativo, expedidos a todos los directores, supervisores y jefes de sector de Iztapalapa y cuyo lectura y comentario se realizan en el mes de agosto, al inicio de cada ciclo escolar, en talleres interniveles.

- Fomenta el sentido de pertenencia y permanencia de los recursos humanos en toda Iztapalapa, creando ambientes más propicios para el desarrollo de cursos, programas y proyectos educativos.
- Los consejos técnicos son prioridad de la nueva gestión, se reconoce la importancia de estos espacios de reflexión sobre la práctica educativa y como fuente de las estrategias e innovaciones que apoyen la mejora escolar.
- El consejo técnico de cada región, se compone de representantes de todos los niveles educativos, la agenda de trabajo es común para todos los participantes, quiénes opinan, critican, analizan y dan sugerencias para definir las soluciones a problemáticas compartidas.
- El Proyecto Escolar propuesto por la política educativa del actual gobierno federal, se presenta como una alternativa a las escuelas, no como una imposición de Estado, dando la oportunidad de elección a los equipos docentes en cada plantel escolar.
- La profesionalización de las funciones directivas, en sus aspectos administrativo y pedagógico principalmente
- La evaluación de las prácticas escolares que permitan observar avances en la mejora de la gestión escolar, el funcionamiento de los consejo técnicos y el seguimiento de los índices de aprovechamiento escolar, así como las características de los egresados en cada ciclo escolar.
- Promover la participación social como catalizador de la autonomía de las escuelas mediante el análisis de las formas de intervención de agentes internos y externos para la mejora de la gestión de las escuelas.

Sin embargo, la centralización sigue patente cuando el poder y control reside en la estratificación jerárquica de las autoridades educativas, la imagen de una directora general y cuatro directores de región territorial son los diseñadores y promotores de la Estrategia de Iztapalapa. La misma D.G.S.E.I. sigue siendo parte institucional de la centralización a nivel Distrito Federal.

## CAPITULO 2 LA GESTIÓN EDUCATIVA

En la última década, la *Gestión Educativa* referida a los procesos de organización, coordinación, administración y tratamiento de los asuntos educativos ha cobrado una gran fuerza y viene siendo un componente importante de la puesta en marcha de los procesos de modernización o renovación del aparato educativo. Con esta conceptualización se ha empezado a cubrir, en cierta medida, el sentir de muchos supervisores, directivos y coordinadores escolares; quiénes habían visto que dicha tarea no tenía cabida en las políticas educativas del sector ni en las capacitaciones a los actores y agentes de dichas prácticas, hoy se ha reconocido como agentes educativos a los funcionarios, directivos y personal de coordinación y gestoría dentro del campo de la educación, lo que a su vez, permite profundizar sobre varios de los elementos considerados claves en el proceso escolar.

Los estudios del campo administrativo habían sido herramientas de trabajo para diversas prácticas vinculadas con la dirección escolar y todas ellas identificadas ahora con el concepto de *gestión*, trasladando las propuestas administrativas, directamente al campo de lo educativo, el principal elemento de este período ha sido el énfasis dado a la planeación como algo más que sólo enumerar buenos propósitos, definir responsables, fechas de actividades, sino también reconocer que la *gestión educativa* (escolar o comunitaria), es una actividad compleja en sí misma y diferente a los procesos administrativos de empresas y oficinas, así lo demuestran los estudios de Stephen Ball en Inglaterra reseñados en su libro *Micropolítica de la enseñanza*<sup>23</sup>, cuando se reflexiona acerca de la cultura organizacional y laboral de las instituciones educativas para poder entender sus formas de comportamiento y funcionalidad al interior de la escuela y su concepción del mundo y de la realidad que tienen como individuo y como colectivo, su construcción del espacio social para luego pasar a entender como se construye el espacio simbólico de la organización formadora de docentes, a

---

<sup>23</sup> BALL, Stephen. *Micropolítica de la enseñanza. Hacia una teoría de la organización escolar*. Edit Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1989. pp.301



partir de lo cuál se puede observar los puntos de mejora de los procesos organizacionales que lógicamente impactarán en el proceso educativo como un todo complejo y no como actividades aisladas. Dado que el hombre nace, vive, se desarrolla, trabaja y muere en organizaciones, hay que analizar y comprender el entramado cultural que cada una de ellas encierra, porque tienen significaciones y prácticas que responden a las costumbres, creencias, normas, supuestos epistemológicos, símbolos y relaciones que configuran su espacio simbólico, el cuál permea las actividades escolares. Siguiendo esta línea, se hace necesario también el conocimiento y comprensión de la cultura laboral que representa el polo opuesto a una cultura organizacional de tipo institucional, regida por el Estado en muchas ocasiones; se centra en observar cómo se sienten los docentes desde su perspectiva laboral, sus representaciones cotidianas son totalmente diferentes a la de otros trabajadores asalariados por el Estado, sus demandas se crispan entre lo laboral y lo educativo, se consideran la columna vertebral de la organización escolar y como tal desempeñan un papel, pero sus motivaciones y satisfacciones no rebasan las de un obrero, un burócrata de oficina o un afanador de hospital, queda entonces la interrogante: ¿existe un escenario escolar propicio para desarrollar plenamente la gestión educativa?.

Otros son los trabajos elaborados o coordinados por Sylvia Schmelkes<sup>24</sup>, dentro de los procesos de reforma y modernización de la educación en nuestro país a fines de los ochenta y durante buena parte de los años noventa, cuando sustenta la calidad educativa en las características de eficiencia, eficacia, cobertura y equidad principalmente, para todos los integrantes de una comunidad educativa, sin alejarse del cumplimiento de los propósitos educativos de la política institucional del Estado, pero promoviendo la escuela autogestiva y autónoma con características únicas que le permitan un proceso de transformación en sus prácticas educativas de una manera particular, sin homogeneizar espacios territoriales de zona, sector, direcciones operativas o entidades federativas, más bien la gestión educativa desde el plano externo, es la aportación de recursos materiales, financieros, temporales y humanos necesarios para que la escuela diseñe, desarrolle y evalúe proyectos de mejora

---

<sup>24</sup>SCHMELKES, Sylvia *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Gobierno del Estado de Guanajuato. Secretaría de Educación Pública, México, 1995

educativa, lo cuál invariablemente promoverá un dinamismo, una apertura, flexibilidad y nueva organización escolar a la par de la gestión.

El trabajo de Graciela Frigerio<sup>25</sup> en los estados del conocimiento, surgidos de los congresos de investigación educativa, centra la gestión educativa como el núcleo de la práctica escolar, separando ámbitos de ejercicio desde el aula, la dirección, las zonas regionales y la línea transversal a todos ellos a partir de los planes, programas y contenidos de la enseñanza. Hace énfasis en el proceso de enseñanza-aprendizaje con base en las particularidades de los niños y niñas de la escuela, quiénes ya traen consigo una cultura familiar y de grupo social inherente a su esencia humana, otra en la cultura escolar que se conjuga en el momento de aprendizaje, son los estilos de la enseñanza que cada uno de los maestros practican al interior de sus grupos y la apreciación colectiva sobre la organización escolar y el currículo oficial.

En la actualidad, coexisten diversas formas de concebir la gestión educativa y distintos ámbitos y niveles para su ejercicio, que van desde las concepciones retomadas de la filosofía empresarial de la calidad y la excelencia, pasando por propuestas de la llamada planeación estratégica, hasta las corrientes participativas y de gestión que ven en la movilización, una forma de lograr los recursos que los procesos educativos requieren o las distintas estrategias emprendidas por algunos directivos para hacer de la escuela, un espacio educativo de calidad.

Asuntos como los estilos de liderazgo, la organización y el proceso de los colectivos docentes o de equipos de trabajo al interior de las escuelas, la planeación en sus diversas fases, conocer la dinámica propia de las instituciones a partir de realizar diagnósticos y planes de trabajo, el uso eficiente de los recursos con los que cuenta cada institución, etc., son parte de los elementos que integran una visión global de la gestión.

Precisamente, los trabajos de investigación-acción y el seguimiento metódico de los procesos cotidianos permitirán retroalimentar la teoría de gestión escolar para engranar ésta con la práctica y hablar de una visión global y no fragmentada de la gestión.

---

<sup>25</sup>FRIGERIO, Graciela. "Las instituciones educativas" En *Cara y ceca*. Andalucía, España, 1992. pp.279-282

## 2.1 Conceptos de gestión escolar

La Gestión Educativa se define como *“la articulación de todas las acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar”* (Lavín)<sup>26</sup>. Por otra parte, Pozner<sup>27</sup> dice que el objetivo primordial de la gestión escolar es *“centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”*; Esta definición aparece como evidente para cualquier establecimiento del sistema educacional, sin embargo no siempre lo es, en especial, en las escuelas de sectores pobres o desfavorecidos. De acuerdo con Namó de Melo <sup>28</sup>, *“hay una tendencia a tornar cada vez más inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social”*.

En el enfoque administrativo de la gestión, la calidad educativa no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino *“al valor educativo de los procesos”*. En este sentido, *“la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos -que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución- para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos”*. La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica, implica una diversidad de posibles caminos. Mintzberg<sup>29</sup> explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.

---

<sup>26</sup> LAVIN, Sonia *.Gestión Integral y Gestión Participativa : dos orientaciones para una gestión eficaz* Documento interno, PIIE. Santiago.Chile,1998

<sup>27</sup> POZNER DE WEINBERG,Pilar.”La gestión escolar” En *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*.Buenos Aires, Argentina, Edit.AIQUE,1997. pp.69-91

<sup>28</sup> NAMO DE MELO,*Gestión de la educación* En la Revista Mexicana de Investigación Educativa 2004. pp.21-22

<sup>29</sup> MINTZBERG,H. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* .Prentice Hall, (Edic.Breve) E:E:U:U:, 1997.

A partir de las anteriores reflexiones se puede entender que la organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito y la dirección de los cambios estructurales de la gestión es hacia cualidades y condiciones educativas. Esta visión educativa de la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes presentes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se redefine de acuerdo al autor Mills Wright<sup>30</sup>, de manera alterna al autoritarismo y, por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación. Este proceso de confrontación y solución de conflictos es la base del crecimiento de la interacción entre los actores educativos; es el proceso que se establece entre la estabilidad y la transformación. Por eso, referirnos a los conflictos es hablar de la potencial transformación de las instituciones educativas, de su organización y, por ende, de su gestión. “*La gestión óptima del conflicto consiste en evitar los niveles de destrucción o violencia*”.<sup>31</sup> Se considera que esta última postura implica la esencia de una gestión educativa, en la que los actores del conflicto, su relación y sus productos se transforman estructuralmente hacia un estado constructivo. Los actores se apropian y construyen nuevas formas de enfrentarse al conflicto y nuevas maneras de relacionarse para generar, posiblemente, un impacto en los usuarios del servicio educativo que ofrecen.

## 2. 2 Marcos conceptuales del cambio en la gestión institucional

Se identifica una secuencia de siete marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional de la gestión escolar normativo, prospectivo, estratégico, el estratégico situacional, calidad total e ingeniería y comunicacional, de acuerdo a Juan Casassus<sup>32</sup> se denominan secuenciales en función que cada uno ha aparecido como respuesta

---

<sup>30</sup> WRIGHT Mills, *Poder Política y Pueblo*, FCE, México, 1964, p 6-7.

<sup>31</sup> Ibid. p.13

<sup>32</sup> CASASSUS, Juan. “Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos”. En *La gestión en busca del sujeto*. Seminario Internacional “Reforma de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa”. Santiago, Chile, 13-14 Noviembre 1997, pp.14-27

a las limitantes del modelo anterior. Igual que en todo proceso, la reflexión sobre la práctica y sus limitaciones, genera primero nuevos conceptos, luego la operacionalización del concepto que se traduce en nuevas técnicas e instrumentos para la práctica y esto genera otro nuevo ciclo, pero debido a la temporalidad del proceso, pueden coexistir dos modelos.

Modelo de Gestión	Características
Visión Normativa	La OCDE y CEPAL tuvieron mucha influencia. Una planificación dirigida al crecimiento cuantitativo del sistema. Su reforma educativa encaminada a la cobertura. La dinámica de la sociedad y de las relaciones entre las personas estaba ausente (Años 50,60 e inicios de los 70)
Visión prospectiva	Inicios de los 60'. Se constata que el futuro realizado no coincide con el futuro previsto. Se busca reducir la incertidumbre y la necesidad de considerar la idea de escenarios futuros a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. A inicios de los 70' se refuerza por la OEA y la UNESCO
Visión Estratégica	Se conceptualiza como el escenario futuro deseado mediante la relación de la organización con el entorno. Posee un carácter estratégico (normas) como táctico (medios para alcanzar lo deseado). Es la capacidad de articular los recursos con que se cuenta. Se plantea como la visión más aceptada en la crisis de los 80'. La organización nace a partir de una identidad institucional (FODA)
Visión Estratégico Situacional	A inicios de los 80', la crisis financiera se transforma en crisis estructural, particularmente en Latinoamérica. Carlos Matus <sup>33</sup> introduce el tema situacional (viabilidad de las políticas técnica, económica, organizativa e institucional). La realidad adquiere el sentido de situación en relación al actor a la acción de éste. Predomina durante los 90', se habla de una gestión de concertación y de redes sistémico-causales

<sup>33</sup> MATUS, Carlos. *Gobierno y Planificación*, Material del curso dictado en Rancagua, Chile, Mimeo.1995

Visión de calidad total	En los 90' existe la preocupación por la calidad total en el resultado del proceso educativo. Se desarrollan sistemas de medición y evaluación. Se preocupa por los procesos y los resultados. Busca la disminución de la burocracia, costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de la productividad y la creatividad en los procesos.
Reingeniería	Reconocimiento de los contextos cambiantes dentro del marco de competencia global. Tiene tres aspectos de cambio: las mejoras no bastan, se requiere cambio cualitativo, la descentralización que permite al usuario mayor poder de exigencia de la calidad educativa. Su tópico es "calidad total". Un cambio radical. La acción humana como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción. En los 90' se plantea su teoría con Hammer y Champú. <sup>34</sup>
Visión comunicacional	Aparece en la segunda mitad de los años 90. La preocupación es conocer las distintas perspectivas de las visiones organizacionales. Una es la lingüística, observar las "redes comunicacionales" que son orientadas por los actores. Manejo de las destrezas comunicacionales que facilitan o impiden que ocurran las acciones. La gestión aparece como el desarrollo de compromisos obtenidos de conversaciones para la acción

Gráfica 1: Diseño propio a partir del texto de Juan Cassasus

### 2.3 La gestión en educación básica

La escuela es una institución que canaliza gran parte de las políticas sociales, asume responsabilidades como nutrición, salud, seguridad, prevención en diversos ámbitos y hasta "cierto proselitismo", apareciendo el riesgo de priorizar las prestaciones directas a los alumnos y a sus familias, y dejando en un segundo lugar la misión educativa, que puede presentar la ambigüedad que se produce al determinar qué es la calidad de la educación como cita Sylvia Schmelkes<sup>35</sup>. Los apoyos a las necesidades socio-económicas de los alumnos,

<sup>34</sup> SEP, *Antología de Gestión Educativa*. México, 1998. pp.241-243

<sup>35</sup> SCHEMELKES, Sylvia. "Calidad de la educación y gestión escolar". Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la SEP en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, celebrado en San Juan del Río, Querétaro, 5 al 8 noviembre, 1996. En *Primer curso nacional para directivos de educación Primaria. Lecturas* Programa Nacional de Actualización Permanente, SEP, 2000. pp.125-134

pueden ser integrados al quehacer de la escuela y a su Proyecto Educativo Institucional como complementos indispensables para la formación y el aprendizaje de los alumnos, pero no deben ser el núcleo de la misión de la escuela ni de la gestión escolar. La gestión educativa tiene un carácter integral y sistémico, y cada comunidad escolar es una organización con autonomía relativa porque está inserta en un sistema educacional que tiende a la centralización. Se propone un modelo de gestión colaborativa y participativa, pero el control sigue siendo totalmente del Estado. En ese marco, la gestión requiere ser proactiva y capaz de convertir a la escuela en una organización que aprende y propicia el cambio.

La gestión educativa con carácter integral supera la función administrativa que se ha asignado, en muchos casos, a la dirección escolar porque considera diferentes dimensiones que es necesario articular y centrar en torno a la misión educativa de la escuela como la dimensión Pedagógico-curricular, la Organizativo-operativa, la Financiera-administrativa y la Comunitaria.

**Dimensión Pedagógica –Curricular:** Es el ámbito que define las funciones básicas de la escuela. Incluye desde la definición de las grandes posiciones educativo-metodológicas de la comunidad escolar, pasando por las estrategias de análisis, planificación, la evaluación y certificación a partir de los programas de estudio propios o del nivel nacional, hasta el desarrollo de las prácticas pedagógicas, las actividades de los alumnos y sus procesos de aprendizaje. Incluye las estrategias de actualización y desarrollo profesional de los docentes.

**Dimensión organizativo-operacional:** Se refiere, por una parte, a la forma de organizar las estructuras escolares, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la escuela: ciclos, subciclos, niveles y cursos de alumnos, dirección o equipo de gestión, consejo técnico de maestros, asociación de padres de familia, consejo de participación social, sociedades de alumnos. Por otra parte, considera el conjunto de formas de las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas que regulan esa convivencia, como por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas, ritos, tradiciones y costumbres que identifican a esa comunidad escolar.

**Dimensión administrativo-financiera:** Asegura el manejo de los recursos humanos, financieros, materiales y temporales, así como la coordinación para

asegurar su adecuado funcionamiento y uso eficiente. Esta dimensión se puede unir con la anterior determinando así un ámbito mayor de la gestión.

Dimensión comunitaria: Se asocia a las relaciones de la escuela con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad así como a otras instituciones o redes de apoyo.

Asumir un enfoque centrado en los procesos implica considerar la Reforma Educacional, no como un conjunto de recursos y nuevas normativas, sino principalmente como un proceso de innovación y de cambio donde se encuentran e incluso se tensionan lógicas diferentes y cuyo centro está en la comunidad escolar y en las prácticas cotidianas. Asimismo, la conformación y consolidación de equipos de trabajo no es un proceso lineal en creciente progreso. Existen momentos de quiebre, de ajuste, de cuestionamiento. Más aún, estas etapas son necesarias para el crecimiento de los equipos y de la organización. Desde esa perspectiva, la generación de climas de confianza y credibilidad son vitales para aprender como organización y superar positivamente los momentos de crisis. A nivel institucional, al igual que a nivel pedagógico, el aprendizaje y la mediación entre los modelos teóricos y los sujetos en proceso de cambio se produce principalmente mediante la interacción social. En este sentido, son indispensables las instancias de reflexión colectiva entre los distintos actores de la escuela, así como una apertura a la comunidad escolar, otras escuelas y al apoyo de agentes externos o de otras organizaciones. Una gestión centrada en los procesos busca identificar los indicadores cualitativos y cuantitativos que resultan en cada una de las etapas de la innovación, es decir, está atenta a resultados parciales y signos que permitan ajustar las acciones y dar sustentabilidad al mejoramiento.

#### 2.4 La gestión desde la práctica de la supervisión

La gestión educativa con carácter participativo tiene un fundamento político y social, principalmente en la necesidad de la vivencia cotidiana de los valores democráticos. Desde esta perspectiva, se promueve el trabajo en equipo y un proceso de explicitación y construcción colectiva del Proyecto Educativo como una concreción de los deberes y derechos ciudadanos. Es así como progresivamente, se hace más responsable a toda la comunidad escolar de los resultados educativos de los alumnos, y de las estrategias para lograrlo. En el



marco de la creciente autonomía educativa en las escuelas, se entiende que, cada comunidad escolar comprende y vivencia la participación dependiendo tanto de la voluntad de quienes toman las decisiones, como de las capacidades y compromisos de cada persona. El Proyecto Educativo Institucional debe explicitar los ámbitos y niveles de participación deseables y factibles para los diferentes actores de la comunidad educativa y la gestión directiva debe asegurar estrategias concretas para lograr ese involucramiento. Los ámbitos de participación se pueden asociar a las dimensiones de la gestión, a tipos de proyecto y, particularmente, a las etapas dentro de un proyecto.

Se entiende además que cada actor tendrá un rol diferente en cada etapa de un proyecto y en cada ámbito de la gestión del establecimiento. Por ejemplo, la importancia del liderazgo del director resulta innegable dado que puede pasar, según el momento, de ser impulsor, a facilitador o coordinador de acciones y equipos y una gestión educativa con carácter proactivo, donde se fomente la proyección mediante una planificación situacional y el liderazgo del supervisor debe crecer como asesor y participante de los cambios en los procesos escolares.

Enmarcado en este tipo de gestión, el supervisor tendrá que dejar su posición de control administrativo y adoptar junto con el director de la escuela, una función organizadora y coordinadora del trabajo escolar, ello se traducirá en una organización armoniosa e integrada para el logro de objetivos comunes. Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de “supervisión” definiéndola como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto, mediante la supervisión se podrán detectar fallas de organización desde otra perspectiva diferente al colectivo docente, establecer correcciones necesarias y tomar decisiones por medio de la participación y no de la “autoridad controladora” de una situación.

La participación del supervisor en las instituciones –de acuerdo a Pascual Pacheco-<sup>36</sup> supone un choque cultural que exige cambios en las concepciones más profundas de la persona y de los grupos, por ello se hace indispensable la definición de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito. Si bien es cierto que entre las labores del supervisor está la de

---

<sup>36</sup> PASCUAL PACHECO,Roberto.”La función directiva en el contexto socioeducativo actual”. En *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Edit. Narcea, Madrid,España,1988. pp.37-51

evaluar el funcionamiento de las escuelas y la calidad del servicio educativo que prestan, dicha evaluación no debe “medirse” por el rendimiento de directivos, maestros o con porcentajes de aprobación y reprobación, sino como un proceso en el que se consideran múltiples factores que convergen en el fenómeno educativo, debe transformarse a la evaluación como el proceso cualitativo que permite evidenciar y comprender cómo se lleva a cabo la labor educativa de una institución y el por qué de la misma, significa aprehender de forma holística la cultura escolar de cada una de las escuelas y fomentar los intercambios docentes a partir de redes educativas.

La evaluación inicial de las situaciones actuales de las escuelas (diagnósticos) permitirán la reflexión individual y grupal sobre la práctica docente y escolar de las instituciones, visualizar sus alcances y retos en colectivo para proyectar acciones futuras.

El supervisor se convierte en un investigador-actor de los procesos escolares, que le permite observar la unidad y la independencia a la vez de los procesos educativos que se suscitan en el entorno geográfico de la zona escolar, pero definitivamente, es necesario una transformación inmediata en las tareas que desarrolla habitualmente, siendo la actividad administrativa la prioritaria, o en el mejor de los casos, un modelo eficientista conductista de la administración escolar y que se practica de forma tradicionalista y empírica, sin incidencia real en los procesos educativos de los planteles a su cargo. En este sentido, la transformación de la gestión educativa, solicita una transformación y reconceptualización de la práctica supervisora, siendo los agentes transgresores de una práctica obsoleta. El supervisor debe practicar sus propias intuiciones de ejercicio laboral, pero con responsabilidad y compromiso que amerita la nueva gestión y los nuevos retos de la globalización mundial.

En la II Reunión de la Red de Gestión Escolar <sup>37</sup>, celebrada del 3 al 5 de junio de 2001 en la Ciudad de Aguascalientes, Ags., la Maestra Sandra Cantoral Uriza, presentó su documento: *El interés en el concepto de gestión escolar*, una reflexión acerca de la categoría de interés en el concepto de gestión escolar tomando en cuenta el tiempo y el espacio en su pleno movimiento, cambio,

---

<sup>37</sup> ZORRILLA FIERRO, Margarita. *Una década más tarde: La Reforma de la supervisión escolar en Aguascalientes* En Revista Educación 2001, número 89, octubre México, 2002. pp.32-41

negación, contradicción y transformación, exige analizar las relaciones de poder o de fuerza, distinguiendo dos sentidos en el proceso de autonomía o gestión:

- 1) La gestión escolar como una autoridad formal dirigente y
- 2) La gestión escolar como una autoridad real dirigente

En la gestión escolar como autoridad formal dirigente, se ejercen actos simbólicos a través de la Ley, normas, reglamentos e indicaciones para imponer un respeto vertical autoritario con formas de explotación, control y opresión, entrando la autoridad formal en un estado de reacción o negación del poder de voluntad.

En la gestión escolar como autoridad real dirigente se ejercen también actos simbólicos pero no a través de la Ley, norma o reglamento impuestos, sino a través de un respeto reconocido como formas activas y conscientes de liberación del sujeto histórico a través del derecho y la responsabilidad individual y social -de acuerdo a los valores y acuerdos consensados del contexto cultural particular-, como un derecho que se ejerce de manera individual-colectiva (en donde lo individual implica lo colectivo y lo colectivo lo individual) -expresa Valentina Cantón<sup>38</sup>, por lo que esta autoridad real es abierta, plural y afirmativa en pro de la dignificación de la autoridad moral, lo cual implica necesariamente la investigación educativa. ¿Pero cómo y porqué se da ese tránsito de una postura sobre el trabajo escolar formal a otra que se pretende plural y crítica?

Pienso que en este sentido se tendría que reflexionar sobre el sujeto transgresor o disidente, el cual se mueve entre estos dos ámbitos en el proceso de toma de conciencia sobre la calidad y cualidad educativa, tomando en cuenta tanto sus propios intereses económicos, sociales como culturales, es decir, con un interés común de clase, en donde se vea:

- 1) a la escuela como espacio de trabajo,
- 2) a la educación como proceso histórico y proyecto educativo, y
- 3) al sujeto gestor como transgresor e innovador del orden establecido; y así el sujeto gestor de los procesos educativos puede ir transitando de un momento a otro hasta los límites de su propia autonomía y

---

<sup>38</sup> ZORRILLA FIERRO, Margarita, "La supervisión escolar en el centro de una gestión institucional renovada" .En *Cero en Conducta*, números 38 y 39, año 10 México, enero-abril, 1995. pp.15-27

autodeterminación de pensamiento, sus acciones y sus deberes de aquello que quiere, puede y debe como sujeto histórico.

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos.

Por otra parte, el trabajo que realiza cada escuela y los obstáculos que enfrenta al desarrollar esta forma de trabajo son indicadores de cambios que se deben realizar en los diferentes niveles de nuestro sistema educativo. Pero no sólo las escuelas deben manifestar los avances y los problemas que enfrentan, sino es la supervisión de zona y sector escolar, los espacios en los cuáles, sus actores educativos deben recuperar gradualmente su identidad de ser reconocidos como profesionales con competencias y con conocimientos específicos para el cargo, resurgir la importancia de la tarea directiva en sus ámbitos respectivos para generar cambios en los planteles escolares de su área geográfica, mediante la asesoría, la reflexión y evaluación de los procesos educativos al establecer y desarrollar ambientes de confianza, credibilidad e innovación en las unidades escolar.

La definición de un nuevo perfil de la supervisión escolar que apoye la mejora educativa de las escuelas, sitúa a la asesoría como una función que enriquece el desarrollo profesional, sin embargo está cierto que no puede brindarse una asesoría sin fundamentos teóricos de lo cognitivo y metodológico, así como de las estrategias y técnicas de conducción e integración de grupo, estas características principales son retos de formación y actualización de un directivo en el ámbito educativo.

## CAPÍTULO 3 LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

### 3.1 Antecedentes de la supervisión escolar en educación

Aun cuando algunos supervisores en esfuerzos voluntariosos e individuales se han dado a la tarea de tratar de modificar las tareas cotidianas, priorizar el plano de asesor pedagógico ante el de administrador y controlador de la documentación oficial, elaborar mejores instrumentos de seguimiento y evaluación de la práctica educativa, no se han logrado avances significativos, debido a que la función supervisora sigue partiendo de un tipo de "racionalidad conductista y tecnocrática" <sup>39</sup>, más preocupada por evaluar los resultados del proceso que por evaluar el proceso mismo y en lugar de crear programas y planes de actualización y profesionalización de las funciones educativas, mejoras en los procesos de aprendizaje y enseñanza, diseñar los instrumentos más eficaces para evaluar, sólo se "miden" resultados y éstos carecen de una sistematización y sustento metodológico científico que puedan darle objetividad y factibilidad a sus interpretaciones. Pero, ¿qué pasa entonces con la supervisión escolar, como el nivel detonante de los cambios en los procesos escolares? Es necesario recordar que aparece con el término de "inspección", cuya tarea primordial era vigilar el cumplimiento de la normatividad, un instrumento de fiscalización y control institucional, mediante el establecimiento de puntajes y sanciones y/o reconocimientos. Hay incongruencia entre las concepciones de lo que es la supervisión o inspección general<sup>40</sup>, y las acciones que se priorizan en su operación; mientras los lineamientos manifiestan que la inspección debe ser "*entendida como base fundamental para encontrar las mejores alternativas de solución y los medios óptimos para subsanar las deficiencias detectadas en un marco de labor constructiva*" <sup>41</sup>, la labor cotidiana

---

<sup>39</sup> GIROUX, Henry *Teoría y resistencia en educación*, Siglo XXI, México, 1992.

<sup>40</sup> SEP, SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL DISTRITO FEDERAL. *Manual de organización de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal*. México, agosto, 2000. pp11-13

<sup>41</sup> SEP, *Manual de procedimientos para la supervisión a los planteles del subsistema de educación secundaria técnica en los estados*, SEP, enero de 1987 México, p. 7.

de los supervisores escolares se centra en verificar que se cumpla con los requerimientos administrativos de la dirección central y en servir como medio de información de la administración institucional. Guevara Niebla argumenta que "*la supervisión es una figura irrelevante para el trabajo académico; dado que los supervisores se ocupan más de tareas administrativas, políticas, sindicales que académicas*"<sup>42</sup>, cuando debería de ser al revés. Esta es la perspectiva tradicional de la supervisión escolar, al considerarle como una función de vínculo y articulación entre la política educativa y sus prácticas en la vida cotidiana de las escuelas.

La "vigilancia" –término más común para identificar la tarea principal de la supervisión desde la aparición de la figura de inspector- era su acción principal. Hoy, las preocupaciones en torno a la supervisión escolar, su función, las "tareas ricas" y las "tareas pobres" y la optimización del tiempo para abarcar las cuatro dimensiones de la gestión escolar, se han comenzado a manifestar, a escala internacional, en el caso específico de España, la Ley de Educación<sup>43</sup> se pronuncia por un modelo de gestión participativa incluyendo a la supervisión escolar. Sostiene que el supervisor debe dejar su posición fiscalizadora, su aurea de "gigante" experto, para convertirse en asesor, orientador y gestor que motive a la planeación y evaluación participativa de la labor educativa. A este respecto Roberto Pascual Pacheco<sup>44</sup> hace un análisis de las diferencias de concepción de lo que es la "participación" y de cómo se pone en práctica, señala que la participación no se consigue con cambios de estructura, sino que es un modo de vivir, es decir, una cuestión de orden cultural, "la cultura de participación" donde está presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo y los problemas. A escala nacional, la producción documental sobre supervisión escolar es mínima, por ello es probable que las acciones dentro del programa estatal de Aguascalientes sean

---

<sup>42</sup> GUEVARA NIEBLA, Gilberto. *El malestar educativo, Nexos*, núm. 17, año 15, Vol. XV, México, febrero 1992, p. 27

<sup>43</sup> COMUNIDAD DE MADRID, Consejería de Educación. "*Las leyes y la educación de los centros españoles*" en Actas de los Congresos en ciudades educadoras, Dirección General de Promoción Educativa, Madrid, España, 2001. pp245-248

<sup>44</sup> Op. cit. Pascual Pacheco, Roberto. "La función directiva en el contexto socioeducativo actual", en *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Narcea, Madrid, 1988, pp. 37-51.

la única referencia empírica ubicada en el nivel de educación básica, cercana y actual.

La supervisión escolar que actualmente se realiza en las escuelas de educación básica pretende realizarse bajo los lineamientos de Manuales de procedimientos y normatividad oficialmente establecidos, los cuales se emitieron durante la década de los ochenta, sin que hasta la fecha se hayan reformado o actualizado, a pesar de la implantación del nuevo Modelo de la Modernización Educativa, lo que establece contradicciones entre los fundamentos teóricos de la mencionada normatividad, la práctica educativa de los supervisores y los nuevos enfoques pedagógicos. Bajo la normatividad oficial, la supervisión escolar tiene como propósito prioritario observar el cumplimiento de la reglamentación administrativa oficial y verificar el correcto desempeño de las labores docentes; de esta manera en la práctica el supervisor escolar se instituye como un experto, ubicado jerárquicamente en la parte superior de la estructura operativa del subsistema, supuestamente más conocedor de la problemática de las escuelas que quienes la viven propiamente. Esta posición jerárquica se manifiesta al definirlo como un agente capaz de emitir juicios de valor sobre las prácticas cotidianas de un plantel, con base en la "calidad" de formas y documentos administrativamente requeridos.

La normatividad ha establecido a través de la historia, que el supervisor escolar debe ser un medio de comunicación entre las autoridades educativas y las escuelas, pero es necesario señalar que en la realidad casi siempre el supervisor funge sólo como vía de información del centro a la periferia, gestor de documentos y ejecutor de la administración, quizá incluya -algunas veces- la organización en centros escolares, la función estratégica-pedagógica con la planeación para proyectar y programar, la asesoría y orientación a los directores, docentes y comunidad escolar, con el fin de alcanzar fines propuestos de acuerdo a el proyecto escolar de zona, pero sólo si los tiempos administrativos lo permiten, por lo tanto, el seguimiento y evaluación de su participación como asesor u orientador en los procesos de aprendizaje, queda borrado de la práctica cotidiana.

De acuerdo con la normatividad, la llamada "supervisión ordinaria instrumental"<sup>45</sup> se debe dirigir a seis áreas operativas, que se plantean en el siguiente orden:

- 1) Organización
- 2) Planeación
- 3) Administración
- 4) Docencia
- 5) Servicios educativos complementarios, antes llamados Asistencia y extensión educativa y
- 6) Laboratorios y talleres

A partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica <sup>46</sup> en 1992, bajo los principios de calidad y equidad del sistema educativo nacional, la "calidad de la educación"<sup>47</sup> se convirtió en una tarea de los investigadores de la educación desde la década de los ochenta y su concepto multidimensional: aprendizaje, enseñanza, métodos, evaluación, procesos, gestión en el aula, en la escuela, en el contexto educativo, los desafíos y resultados de cada nivel educativo, por tanto, la actuación de los principales actores del proceso escolar, se convierte también en un objeto de estudio. En la década de los noventa se plantea en educación básica, la calidad y la equidad de los aprendizajes a toda la población, la educación de seis años obligatoria y gratuita, pasa a diez años, se observa mayor conciencia de los problemas de acceso y permanencia a las escuelas, de los aprendizajes relevantes para la vida común de los estudiantes y que la descentralización es una oportunidad para abatirlos.

---

<sup>45</sup> GOBIERNO DEL ESTADO DE ZACATECAS, *Reglamento para Inspectores de Instrucción Primaria en el Estado de Zacatecas*, 25 de enero 1953. Posteriormente la base del *Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública* presentado en el Diario Oficial de la Federación 1961. México

<sup>46</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL. SEP. *Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica* México, 1992.

<sup>47</sup> INNE, *La calidad de la educación Básica en México*. Primer Informe Anual 2003. México, 2004. pp.39-44



El federalismo no visto como la unificación de pensamiento y acción, sino como la diversidad regional que alimente a la unidad nacional y produzca nuevas relaciones entre la federación y los estados que permitan tomar decisiones para un desarrollo educativo sostenible. La descentralización facilita la diversidad en las soluciones, colocar éstas en escala humana, estimulando nuevas competencias, hace posible diseñar alternativas factibles de crecimiento en el campo educativo, a partir de las competencias locales de los distintos protagonistas de la educación, con el fin de fomentar a nuevos agentes participantes y responsables de los resultados escolares en todos los niveles de la gestión educativa. Se hacen necesarios, los nuevos enfoques para la planeación, organización, administración, supervisión y evaluación que permitan mantener un crecimiento permanente en los cuatro factores de la calidad educativa: relevancia, equidad, eficiencia y eficacia<sup>48</sup>, que den respuesta a las demandas de la nueva sociedad mexicana y global, con múltiples factores sociales, políticos, económicos, culturales que la vuelven más compleja, diversa, dispersa y con una movilidad de pensamientos y acciones, que hace casi imposible distinguir los ejes rectores de la vida humana día a día, mucho menos distinguir parámetros fijos de los procesos educativos en los niveles y en los contextos escolares, ello exige una forma diferente de afrontar la tarea de educar, y en este reto, se encuentra la necesidad de un nuevo modelo de gestión supervisora. Aquella figura del inspector, que aparece luego de la revolución mexicana, para atender la tarea de organizar a las escuelas, de encauzar la cooperación, de orientar a los maestros empíricos de la época, de apoyar la alfabetización de la población nacional, dio origen a la Escuela Rural Mexicana<sup>49</sup>, que tiene en ese entonces, la preocupación de atender la dimensión pedagógica en apoyo a la escuela, un documento oficial de 1942, así lo señala:

*“La inspección escolar federal se estableció en México, como sistema, desde el año de 1921 y fundamentalmente se le señala como objeto primordial de orientar, organizar, dirigir, coordinar, estimular y controlar la acción educativa en tres aspectos básicos: el técnico, el económico y el social. Las tareas principales son: la planeación científica de trabajo, la ejecución más o menos*

---

<sup>48</sup> Op.cit. INNE, *La calidad de la educación Básica en México*

<sup>49</sup> JARILLO, Remigio. “La escuela rural mexicana” En *Proyecto de fortalecimiento de las comunidades escolares de educación inicial y básica en Iztapalapa*. Cuaderno de Trabajo II, SEP, México, 2003

*integral de lo que proyecten realizar y la formulación de un balance o crítica de las actividades a la práctica con el fin de corregir errores, de localizar factores favorables*<sup>50</sup>

Pero por intervención del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), la supervisión se vuelve un puesto escalafonario<sup>51</sup> al cuál se accede por puntuación, donde la antigüedad de los maestros, tiene un alto coeficiente numérico, ello significa que no necesariamente el supervisor escolar tiene las capacidades, competencias y preparación profesional para acceder al puesto. Esta reglamentación de la supervisión escolar produce un efecto negativo en el éxito de la función: la comunidad escolar y hasta varios maestros que son dictaminados como supervisores -de acuerdo al crédito escalafonario- perciben la función como una forma de disfrutar el “poder”, sólo “ordenar”, ya que el equipo de asistentes se encargan de todos los procesos administrativos y organizativos, disponer del tiempo labora, ya que se le permita separarse del horario inflexible de ocho horas continuas diarias de trabajo, pero, por otro lado, presentan una ineficacia para “autoevaluar” su práctica educativa, una carencia de instrumentos para el seguimiento y evaluación de su desempeño profesional y desconocen los fundamentos pedagógicos y técnicos para realizar una fe sus funciones más importantes: la asesoría a directores y docentes en temas relacionados con el proceso de aprendizaje y enseñanza en las aulas y con el fortalecimiento de proyectos y programas de centro. El papel de orientador en asuntos pedagógicos se ve borrada por las tareas burocráticas de control y sanción, hacer cumplir la normatividad y entregar todos los requerimientos institucionales en tiempo y de esta forma ser “valorado como un buen supervisor escolar” por los mandos inmediatos.

La expansión de los servicios educativos en la década de los 50as’ y 60as’ y la necesidad de control de éstos, condujo al crecimiento de inspectores de educación primaria y, posteriormente, en los demás niveles y modalidades del sistema educativo, aparece entonces la imagen supervisor de sector escolar (puesto creado hace no más de 30 años) y se amplían los mecanismos de

---

<sup>50</sup> Op.cit. JARILLO, Remigio.

<sup>51</sup> La Comisión Mixta de Escalafón fue creada en el año, como una forma de valorar los años de servicio educativo de los profesores y tuviesen la oportunidad de acceder en la organización administrativa vertical, también se consideraban aspectos de índole organizativo y disciplinario de los maestros, en la actualidad, el máximo puntaje de un crédito escalafonario anual es de 720 puntos en todas las funciones y niveles del Sistema Educativo Nacional

control, tanto de la organización institucional como la sindical, ya que cada zona escolar, representa a una delegación sindical. La tarea de asesoría y orientación a directores y docentes siempre se ha desdeñado, si acaso, los supervisores han realizado algunas visitas a los planteles, pero sin impactar el proceso de la gestión escolar, mucho menos ser partícipes de las mejoras en los aprendizajes de alumnos y alumnas en las escuelas, ya que se burocratizan, cuando llenan formularios de visitas, que son señalados en el Manual de la función supervisora<sup>52</sup>, y que desafortunadamente, siguen siendo utilizados en la actualidad en varias zonas escolares del Distrito Federal y de las comunidades rurales principalmente, aunque sean obsoletos y diacrónicos a las políticas educativas nacional y mundial, a los procesos organizacionales de las escuelas, a los nuevos enfoques del aprendizaje y la enseñanza, a la nueva propuesta de gestión educativa. Un ejemplo lo representa el cuestionario recomendado para la “supervisión” de la planeación y evaluación en el aula<sup>53</sup>, sus preguntas son como las siguientes: ¿elabora plan de clases? - sí o no; ¿por qué no?, ¿presenta plan de clase,? –sí o no- , ¿tiene organizado el material didáctico?. – sí, no- etc. En el Distrito Federal, desde el año 2001, creció la difusión del proyecto escolar en los planteles educativos particularmente del nivel primaria, como el instrumento principal de la reforma de la gestión escolar<sup>54</sup>, basado en aspectos de la planeación estratégica situacional, que concibe conceptos de la nueva gestión participativa, un diseño de plan de acción a partir de los diagnósticos de la realidad en una institución escolar, procesos y metas alcanzadas en tiempos a corto, mediano y largo plazo, y diseño de instrumentos para el seguimiento y evaluación más cualitativos, abiertos y flexibles, que los cuantitativos y cerrados como el ejemplo citado.

La identidad de las escuelas y zonas escolares adquieren relevancia en las nuevas concepciones de una gestión descentralizada, con el proceso de la federalización no centralista, surge la necesidad de atender la figura del supervisor, definir su nueva función y la profesionalización de quienes la ejercen

---

<sup>52</sup> Op.cit. SEP, *Manual de organización de la escuela de educación primaria en el Distrito Federal*.p-16

<sup>53</sup> En el apartado de anexos, se ubican algunos ejemplos de la visita de supervisión escolar de los años 60', pero cuya práctica persiste en algunos planteles actuales del país.

<sup>54</sup> PODER EJECUTIVO. *Plan Nacional de Educación 2001-2006*, México,2001, pp.47-59

actualmente, porque como lo argumenta Justa Espeleta<sup>55</sup>, los supervisores se vuelven agentes claves en las acciones de cambio de la reforma del sistema educativo.

### 3.2 Una propuesta de la supervisión escolar

La política educativa nacional actual tiene su fuente generadora en la Conferencia Mundial de Educación para Todos, realizada en Jomteim (1990)<sup>56</sup> y en los lineamientos de CEPAL/UNESCO (1992)<sup>57</sup> al concebir a “*la educación como un factor fundamental del desarrollo de los pueblos y al conocimiento y el aprendizaje como los ejes de la transformación productiva*”. Es así que la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa (D.G.S.E.I.) plantea una Estrategia de Mejora de la Gestión Escolar, en cuatro ámbitos principales:

- a) Gestión Escolar
- b) Profesionalización y actualización de las funciones directivas
- c) Mejora permanente en los procesos de aprendizaje de los alumnos
- d) Asesoría a los procesos de enseñanza de los docentes

En esta propuesta se plantea el desarrollo de un nuevo modelo de supervisión escolar, que consiste en "transitar de un ejercicio de la supervisión escolar individual y aislado, a uno colectivo y colegiado"<sup>58</sup>, es decir, consolidar equipos de supervisión de los diferentes niveles de educación básica, agrupados en una sola zona escolar, una gestión que intervenga en la planeación estratégica de los servicios educativos que ofrece cada zona; asumir la función de la supervisión como monitoreo, animación, gestión y evaluación, que reconceptualice su función y aspire a comprender e incidir positivamente en su quehacer cotidiano, y en las prácticas educativas de los planteles, dado que,

---

<sup>55</sup> Citada en el documento *El supervisor como gestor pedagógico, una estrategia para la innovación*. Material de los cursos de actualización del magisterio. Secretaría de Educación de Guanajuato, México, 2002.

<sup>56</sup> PRAWDA, Juan y Gustavo Flores. *México Educativo Revisitado*. Edit. Océano, México, 2001. pp.257-258

<sup>57</sup> *Ibidem*.p.258

<sup>58</sup> Op. cit. Zorrilla, Margarita.1997.

como señala Morin<sup>59</sup> *"en educación, eso que estamos haciendo cotidianamente, en nuestro trabajo, es lo significativo"* .

La supervisión escolar debe virar hacia una labor de gestión institucional participativa y evaluación crítica, enmarcadas en proyectos de investigación-acción con la intención de revalorar los procesos educativos y no centrarse sólo en los resultados -como muchas veces se hace en la actual práctica cotidiana-, fomentar foros donde los participantes puedan expresarse libremente y donde se intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados. Una gestión que permita la reflexión durante la práctica, la evaluación sistemática en cada faceta de su intervención, con producción propia de instrumentos para el seguimiento de los procesos educativos en las instituciones escolares, una investigación-acción con la coordinación y participación de los actores y con base en las perspectivas teóricas de los enfoques pedagógicos y sociales de su contexto histórico para fortalecer el dominio de la práctica supervisora.

Reconceptualizar primeramente, la función del supervisor escolar, para comprender la problemática de las escuelas en toda su complejidad, a través de un proceso de evaluación crítica y participativa, que permita ir a la esencia del fenómeno educativo abordado, a la vez que permita la reflexión entre los principales responsables de la labor educativa, en esta resignificación de la función, se distinguen cinco aspectos principales:

- La definición de la función
- La materia de supervisión
- Los modelos de supervisión
- La profesionalización de los supervisores y
- Las condiciones de trabajo

Siendo el principal debate: la definición de su función y acciones. Para definir lo que ha de hacer el supervisor en las dimensiones pedagógica y administrativa, debemos tener claros los ámbitos de competencia del sistema educativo en

---

<sup>59</sup> Edgar Morin, sociólogo y filósofo francés, cuyos trabajos son fundamentales en el campo de la investigación social, en su libro "Ciencia con consciencia" (1982) profundizó el concepto de la complejidad.

términos generales: el nivel nacional, el de entidades federativas, el intermedio (que incluye líderes de proyectos o programas) y la supervisión escolar y el nivel de la escuela. Para el nivel intermedio, que le corresponde a la supervisión escolar, hay cuatro funciones fundamentales<sup>60</sup>:

### 1.- La estratégica

Incluye la planeación que tiene que ver con proyectar y programar el desarrollo de la educación, a la supervisión le corresponde elaborar el proyecto educativo de zona.

### 2.- La normativa

Incluye la organización y reglamentación, la primera se refiere a la definición de órganos , procesos, procedimientos y medios para llevar a cabo de manera articulada los programas de trabajo. A la supervisión le corresponde la distribución y asignación de tareas específicas con base en su proyecto educativo. La segunda se refiere al establecimiento de normas o reglas para orientar la ejecución de responsabilidades.

### 3. La de soporte o compensatoria<sup>61</sup>

Incluye labores informativas, de investigación, compensatorias, de formación, de divulgación y de gestión. La primera de ellas se refiere a la generación de información cuantitativa y cualitativa necesaria para la toma de decisiones. Las tareas de investigación se refiere a la profundidad en el conocimiento de los procesos educativos para apoyar la planeación, evaluación e innovación en las escuelas.

La función compensatoria pretende disminuir las condiciones de desigualdad de la oferta de los servicios educativos y apoyar a cada escuela de acuerdo a sus características, necesidades y condiciones particulares. La formación tiene

---

<sup>60</sup> SEP, Secretaría de Educación de Guanajuato. Documento: *El supervisor como gestor pedagógico, una estrategia para la innovación*. Material de los cursos de actualización del magisterio. Secretaría de Educación de Guanajuato, México, 2002. pp.14-17

<sup>61</sup> Idem., p.18

que ver con la preparación de los profesionales de la educación para desarrollar eficientemente los proyectos educativos y acciones escolares y por último, la divulgación está orientada a la socialización del trabajo educativo con el fin de promover una cultura pedagógica y de evaluación de los procesos al interior de cada escuela, así como la comparación de resultados educacionales en todo nivel de acción: local, regional, nacional e internacional.

#### 4. La gestión.

Se refiere a realizar las acciones necesarias que permitan cumplir metas educacionales, principalmente la supervisión debe atender las dimensiones pedagógica y administrativa, en apoyo a los proyectos escolares de las escuelas a su cargo. El control<sup>62</sup> incluye evaluación, estímulo y supervisión permanente en los procesos educativos, pero no como sinónimo de fiscalización y sanción, sino como un juicio de valor de los resultados educacionales en función de los objetivos y metas planteados en los proyectos escolares de las escuelas. También la práctica común de estimular la creatividad e innovación de los docentes mediante el reconocimiento al esfuerzo, compromiso y logros de las personas en cualquiera de sus ámbitos de acción: alumnos, docentes frente a grupo, apoyos técnicos, directores, padres de familia y comunidad educativa en general. La supervisión, como función del sistema educativo, implica vigilar y apoyar el desarrollo de las acciones escolares, le corresponde conocer, analizar, apoyar, dar seguimiento a los proyectos educativos con el fin de fortalecerlos.

Las experiencias personales y compartidas con los colegas, presentan un trabajo aislado, unívoco y particular en cada una de las supervisiones escolares, si la nueva propuesta en educación es el trabajo colectivo e integrado, debemos iniciar los primeros ensayos de una supervisión colegiada, en donde los mismos responsables de las zonas territoriales, se comuniquen, compartan, definan sus limitaciones técnico-pedagógicas, administrativas, de organización y aplicación de los recursos y de relaciones interpersonales y a partir de este diagnóstico,

---

<sup>62</sup> Ibidem.,p.20

llevar a cabo acciones que permitan mejorar la función supervisora en sus ámbitos.

Esta concepción de supervisión colegiada favorece la integración y articulación de las tareas y responsabilidades ya señaladas teóricamente, pero un acierto más importante que observo, es la integración de los supervisores a los procesos educativos de cada una de las escuelas a su cargo, que les permite ser aceptados, reconocidos, admirados y respetados por las comunidades escolares, porque están cumpliendo con una condición primordial del supervisor escolar: la profesionalización de su función educativa.

Lograr que la supervisión escolar se transforme en concepción y en prácticas, es una estrategia positiva para propiciar la autonomía y autogestión de las personas primero, en consecuencia de las escuelas, en su organización, su funcionamiento y la eficiencia terminal de los alumnos, conscientes todos de los contextos sociales, culturales, políticos y económicos tan limitados y adversos – como es el caso de la delegación Iztapalapa en el Distrito Federal- que observamos y vivimos en la sociedad actual, pero no determinantes para apoyar desde la supervisión, la mejora de la educación nacional.

Actualmente se enfatiza que en la gestión escolar se entrelazan indistintamente las dimensiones administrativa-organizativa y pedagógica-curricular, si se observa a aquella como un escenario complejo, completo y global del proceso educativo, en este escenario, la supervisión marca el “puente” entre ambas acciones fundamentales de las tareas directivas, pero que nunca eximen su misión para la que fueron creadas las instituciones escolares: la educación de calidad que se imparte a todos los educandos en un marco de equidad, eficiencia, eficacia y relevancia.



## CAPÍTULO 4 LA PLANEACIÓN EDUCATIVA

### 4.1 Qué es planear

Paran una respuesta común, significa decidir en forma anticipada *qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer*. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar. La planeación implica anticiparse a lo que puede suceder y a lo que debemos hacer; es un proceso que debe ser el inicio de cualquier actividad que se desee realizar, así por ejemplo, al levantarnos diariamente es posible que solamente “vivamos el día” ejecutando y realizando las actividades que se vayan presentando; sin embargo, también podríamos darnos un tiempo al inicio de la mañana para determinar anticipadamente, los compromisos adquiridos y cómo vamos a cumplirlos. Analizar la información de nuestras actividades por adelantado, nos permite tener una idea más clara sobre qué actividades realizar, el orden de las mismas y los posibles cambios que pudieran surgir y las afectarían.

Pero es necesario sustentar científicamente, las concepciones sobre planeación que han venido desarrollándose a lo largo de la historia, se hace imprescindible detallar aspectos relevantes de la planeación en el campo de la economía, aquí es donde surge como significado básico de las organizaciones y empresas.

Desde el enfoque de la administración y la economía<sup>63</sup>, la planeación es la primera función porque sirve de base a las demás asignaciones de los departamentos organizacionales de una empresa, cualquiera que fuese su giro comercial. Esta función determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos, ésta determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Este enfoque de planeación es acorde a las expectativas de producción en serie que obtienen como resultado, las grandes industrias de transformación y servicios, sin embargo, sólo se cita aquí como una referencia histórica del

---

<sup>63</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill, México, 2000, pp.14-17

concepto de planeación que nace en el plano de la economía, nunca como el sustento de la visión de la planeación en el campo educativo.

La planeación también examina las cadenas de causa y efecto que se presentan, en las cuales se originarán las decisiones, que para ser relevantes, deben llevarse a consenso de los equipos de trabajo o comisiones deliberativas, como representantes de toda la comunidad o sociedad inmersa en el proceso de la planeación, se deben visualizar las oportunidades y las dificultades que surgirán en el futuro para explotarlas o combatirlas según sea el caso y alcanzar las metas fijadas previamente.

Juan Prawda<sup>64</sup> señala tres condiciones necesarias para que la planeación produzca un cambio: *saber hacer, querer hacer y poder hacer*. Saber hacer es conocer y dominar la metodología que permita definir las políticas y estrategias adecuadas para implantar un cambio. Querer hacer es la voluntad política de afrontar los riesgos asociados al cambio y apoyar su proceso. Poder hacer es la negociación política y económica entre los protagonistas involucrados en el cambio: los afectados por el mismo y quienes lo planean.

Describe que la planeación tiene su aplicación en varios niveles: macroplaneación del sector educativo (nivel agregado y central), microplaneación regional educativa (nivel desagregado y local), desconcentración educativa y educación comunitaria (híbrido y participativo) y prospectiva educativa (incertidumbre del futuro).

En este contexto, Prawda define a la planeación “*como un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados: Planear<sup>65</sup> es decidir en el presente acciones que se ejercerán en el futuro para realizar propósitos establecidos*” y afirma que planear sólo tiene sentido cuando se le asocia a eventos dinámicos y de cambio, no como un acto estático, sino como el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla de manera dinámica, y que la planeación tiene un carácter anticipatorio que aminora los efectos negativos porque permite la prevención de las acciones en el futuro.

---

<sup>64</sup>PRAWDA, Juan. *Teoría y praxis de la planeación educativa en México* Grijalbo México. 1984. pp. 17-21

<sup>65</sup> Idem., p. 25

## 4.2 Enfoques de la planeación

Los principales enfoques de la planeación son de origen economista, pues nace primero en el ámbito de la administración de recursos y es trasladada al campo educativo. Coombs<sup>66</sup> señala tres aproximaciones: la de demanda social, la de potencial humano y la de costo beneficio

- a) La demanda social es el resultado de las exigencias individuales de instrucción en tiempo y lugar bajo las características de tipo cultural, político y económico del momento. Esta línea desconoce la importancia de la asignación correcta de los recursos humanos
- b) La de potencial humano está determinada por el crecimiento económico de un país que demanda una formación de recursos humanos para estimular el desarrollo de la economía nacional, sin embargo este tipo de planeación deja en inequidad a los distintos niveles del sistema educativo, particularmente se descuida el nivel básico
- c) El costo beneficio es lo que un individuo aplica cuando decide cuál es la mejor forma de gastar su dinero en situaciones donde los deseos superan a los medios disponibles.

De la planeación pueden surgir mayores derivaciones con respecto a la administración y distribución de los recursos, tal es el caso de la racional optimizante, racional satisfaciente y racional comprensiva<sup>67</sup>. La planeación ha sido descrita desde varias perspectivas de acuerdo a las etapas de desarrollo e historia de la sociedad, particularmente como línea paralela a los paradigmas de la economía mundial, reconociendo que éstos presentan las características y expectativas de las naciones con un alto índice de crecimiento económico en el mundo y que inciden en los modelos de organización política y educativa de los países dependientes económicamente, bajo esta reserva, se describen las siguientes corrientes de la planeación:

### a) Corriente administrativa

Se considera como una de las más antiguas y surge de la teoría clásica del proceso administrativo, entendiendo por administración *“un campo cuyo objeto*

---

<sup>66</sup> COOMS,P.H. *Qué es la planeación educativa*. UNESCO, 1970

<sup>67</sup> CASILLAS,Miguel A. “Notas sobre la evaluación y la planeación de la educación superior en México”, En *Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México*. UAM,México,1993.pp.65-69

de estudio es el fenómeno de la organización, englobando dos ordenes de conocimiento: a) elaboraciones científicas dirigidas a explicar el comportamiento de las organizaciones y b) normas técnicas diseñadas con la finalidad de una conducción eficiente de las organizaciones”. Luther Gulick y Lindall <sup>68</sup>, quienes separan las áreas importantes de la tarea administrativa en: etapa de previsión, etapa de planeación, etapa de organización, etapa de coordinación y etapa de dirección y control.

De esta forma, es característico de esta corriente el considerar a la planeación entre las tareas propias del administrador. Tradicionalmente se consideran cuatro aspectos fundamentales:

1. Los objetivos como elementos que determinan los fines que la organización persigue.
2. La sencillez y uniformidad de las acciones a ejecutar.
3. La flexibilidad en los elementos del plan.
4. El equilibrio de la intervención.

En esta corriente se considera al planeador como el administrador o ejecutivo de la institución y los “elementos operativos” son quienes llevan a cabo las acciones ya definidas. Por otro lado, el horizonte de previsión preponderante es el corto y mediano plazos. Finalmente, las acciones diseñadas por el plan, suelen orientarse a la normalización o mejoramiento de las operaciones fundamentalmente, en lugar de buscar cambios trascendentales que incidan en el futuro de la organización.

---

<sup>68</sup> FUENTES, A., y Sánchez, G. *Metodología de la Planeación Normativa*. Cuadernos de Planeación y Sistemas (1), DEPFI, UNAM, México.1988.

## b) Corriente de Sistemas

Históricamente, la administración es enriquecida por las ideas de Max Weber<sup>69</sup>, quien propone un modelo específico denominado “*La escuela de la burocracia*”, modelo que persiste hasta nuestros días en diferentes entes gubernamentales alrededor del mundo. Sin embargo, para el estudio de este documento, el cambio que genera una corriente que tiene gran efecto en las organizaciones de cualquier índole y por sobre todo en la función de planeación, es el nacimiento de la *Escuela de Sistemas*. Esta corriente toma sus fundamentos de la *Teoría General de Sistemas (TGS)*, la que plantea supuestos y principios teórico-epistemológicos, que fijan principios comunes entre los distintos campos del conocimiento, el isomorfismo entre las ciencias. Este tema es clásico al hablar de planeación, Delgado<sup>70</sup> y Ackoff<sup>71</sup> son autores de modelos en este campo. La plataforma que soporta estos modelos tiene los siguientes preceptos:

a) Es obvio que una empresa no se dedica a hacer planes, sino a producir un bien o dar un servicio. Sin embargo, sin una planeación adecuada, el fin último puede no ser el esperado. En la planeación sistémica, este proceso no se restringe solo al diseño del plan, sino que abraza la implementación del mismo y su evaluación.

b) Estos modelos inician desde la base y toman en cuenta el pasado de la organización, es decir identifican, analizan y tratarán de eliminar las deficiencias en el funcionamiento pasado de los componentes del sistema. En conclusión, la mayoría de los modelos de planeación sistémica son retrospectivos.

---

<sup>69</sup> Sociólogo alemán (1864-1920), cuya obra principal “Los fundamentos del método de trabajo de la sociología” en 1909, marca los inicios de los métodos y técnicas propios de las ciencias sociales.

<sup>70</sup> ACKOFF, Russell. *Planeación de Empresas del futuro*. Limusa, México 1983

<sup>71</sup> DELGADO, R., y Serna, N. *Procedimientos de Planeación Normativa*. Cuadernos Prospectivos (11-A), Fundación Javier Barros Sierra, México. 1997

### c) Corriente dinámica

Las dos posturas anteriores abren el camino hacia una planeación dinámica, mucho más adecuada que los modelos lineales del pasado que no tomaban en cuenta la creciente complejidad de los sistemas organizacionales, los avances técnicos, los cambios en los entornos y contextos sociales. Las características principales de esta corriente son las siguientes:

- No separa la elaboración de planes y programas de su ejecución. Considera el proceso de planeación como un conjunto integrado y orgánico.
- El horizonte de previsión comprende todos los plazos: corto, mediano y largo plazo. La creatividad aparece como eje motor de la planeación y es directamente proporcional al horizonte seleccionado; es decir, a mayor plazo, mayor creatividad en el diseño de las futuras acciones.
- El diseño y la ejecución adquieren las características de una actividad interdisciplinaria cuya responsabilidad es compartida por un equipo técnico. Es importante señalar que el diseño o planeación hasta la década de los 80' se centraba en las actividades o procesos.

### d) Corriente de Cambio.

Esta corriente presenta tres etapas.

1.- La primera se da con la aparición de la *Escuela del Desarrollo Organizacional*, de cuya fuente hemos tomado a algunos de sus representantes: Ronald Lippitt<sup>72</sup>, Jeanne Watson y Bruce Westley y su documento "*Las fases de los cambios*" que seguramente permitirán comprender el pensamiento administrativo ante el cambio de los 70' a los 80'.

2.- Una segunda fase cuya gestación es paralela, es el movimiento de la *escuela de la calidad*, la que creó una base sólida en la cual, muchas compañías administraron su retorno a un crecimiento vigoroso después de los problemas económicos de los 80'. Estos sistemas y procesos de calidad

---

<sup>72</sup> LIPPIT R. Watson y Westley *La Dinámica del cambio planificador*. Amorrortu, E.E.U.U.,1997

basados en distintas metodologías y herramientas tecnológicas han llegado a tener mayor influencia en organizaciones de Asia, Europa, Latino América.<sup>73</sup> Hay grupos que han intentado promover el regreso a una era de producción y distribución, basada en la individualización artesanal, es decir, la era de la información revive muchas de las características de la era agraria, como el retorno a la producción individualizada o con base en pequeños grupos. El uso de la tecnología para incrementar la eficiencia y la velocidad de la producción y distribución en masa ha llegado a su clímax y quienes continúen estas prácticas están condenados al fracaso. Finalmente, por su orientación esta corriente supone la adopción de un concepto de desarrollo que se define principalmente con base en la participación de los sectores que se han de ver afectados por las medidas que se apliquen.

Asimismo toma elementos tanto de la corriente de sistemas y de la administración. Su horizonte de previsión comprende acciones de corto, mediano y largo plazos. Como ejemplos se citan dos modelos: un paradigma de planeación estratégica dentro de la *Escuela de la Calidad* y el paradigma de la *Reingeniería*<sup>74</sup>. En educación, la calidad que ha sido definida desde una perspectiva positivista como algo dado, susceptible de perfeccionamiento o de adecuación creciente entre medios-fines, ha permitido que la postura de una planeación estratégica se difunda en todos sus ámbitos, niveles y modalidades del sistema educativo. Desde una perspectiva dialéctica, calidad supone un cambio cualitativo<sup>75</sup>, procesos de construcción teórica, docentes reflexivos, una racionalidad basada en la historicidad e instituciones formadoras interesadas en preparar profesores críticos y creativos, así como el desarrollo de habilidades y competencias en todos los alumnos y alumnas

La calidad se asocia con necesidad social; a partir de allí pueden diferenciarse cuatro campos para identificarla:<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup>SUÁREZ Vicente. *Apuntes de Teoría Organizacional*. INAP. México, 1998

<sup>74</sup> FUENTES, A. *El problema general de la planeación. Pautas para un Enfoque Contingente*. Cuadernos de Planeación y Sistemas (6), DEPEFI, UNAM, México. 1990

<sup>75</sup> SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP/Biblioteca para la actualización del maestro. México. 1995.

<sup>76</sup> GIMENO SACRISTÁN, J. *El curriculum: una reflexión sobre la práctica*. Morata, España, 1998. p. 377

- los fines de la educación,
- los métodos,
- la acción docente y
- la acción institucional

Por lo tanto, las posturas de corriente dinámica y corriente de cambio de la planeación deben ser consideradas en el campo educativo, como marco teórico referencial de los diseños de planeación escolar.

Las dos corrientes permiten la innovación, la creatividad, la construcción de diseños en común, considerando la complejidad de las organizaciones escolares actuales, con conocimiento de la historia vivida para idealizar escenarios futuros, utilizando de manera óptima las herramientas y tecnologías actuales para lograr las metas propuestas.

La corriente de cambio permite que la planeación sea flexible, abierta y modificada en el transcurso del proceso, sin perder los cortes necesarios para sistematizar una evaluación de los avances, retrocesos y nuevos retos en plazos temporales de la concreción de las acciones diseñadas.

María Antonia Casanova<sup>77</sup> habla de algunos indicadores de la calidad -niveles de logro, calidad de las condiciones de trabajo educativo, apreciaciones de los docentes acerca de las condiciones de sus estudiantes, percepciones de los directivos acerca de los egresados de la educación superior o de la educación ocupacional- que encuentran semejanzas con las perspectivas de las corrientes dinámica y de cambio de la planeación, señaladas antes para apoyar la mejora escolar a partir de los procesos de evaluación en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas, actividades que tanto para M. A. Casanova<sup>78</sup> como para los autores de estas dos corrientes de planeación citadas, forman una acción interdisciplinaria, como lo es el proceso de aprendizaje y cuya responsabilidad en los resultados, es compartida por el equipo docente y directivo, es decir por los integrantes de la institución, sin olvidar la participación social de padres y comunidad.

---

<sup>77</sup> CASANOVA, María. Antonia. *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza Edelvives, 1992.

<sup>78</sup> Op.cit. CASANOVA, M. A. *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*



El desafío no consiste en legitimar el marco teórico de la planeación educativa, sino en elaborar estrategias de intervención<sup>79</sup> que permitan a la escuela desarrollar una planeación sistemática, funcional, abierta y flexible que cumpla con la eficiencia, eficacia, relevancia y equidad requeridas en la calidad de los aprendizajes que reciben todos los alumnos de las escuelas, además de la tarea compensatoria de las diferencias sociales para disminuir las desigualdades de oportunidades de los egresados en cualquier nivel educativo y puedan integrarse plenamente a la sociedad.

#### 4.3 Dimensiones de la planeación

La planeación está inmersa en los contextos sociales, políticos, económicos y culturales tanto a nivel macro como a nivel micro, su acción y función en una organización se ve afectada por aspectos relacionados a un conjunto de dimensiones, que de no ser tomadas en cuenta se convierten en factores de riesgo para la ejecución de un plan. Estas dimensiones aunque clásicas de la planeación<sup>80</sup>, han modificado sus preceptos tanto en concepción, como en escala y alcance a la realidad actual, por lo que no dejan de ser necesarias en cualquier modelo de planeación.

##### a) Dimensión Social

El proceso de planeación se ampara en la colaboración de una pluralidad de individuos que se encuentran tanto en el seno del sistema objeto de planeación, como en su entorno. Ellos serán afectados por la ejecución de los programas del plan. Por consiguiente, el proceso reúne un conjunto de intereses, necesidades, problemas y soluciones, totalmente vinculados a las particularidades del caso. Además, el proceso de planeación refleja una dimensión social, dado que su desarrollo y resultados repercuten directamente en las condiciones sociales al interior del sistema y, de manera substancial, en su ambiente. La trascendencia de la dimensión social de la planeación ha aumentado dado que las sociedades y sus organizaciones conviven en un

---

<sup>79</sup> La intervención vista como el proceso de gestión participativa en el cuál la reflexión y evaluación de la práctica educativa lleve a la toma de decisiones para la mejora de la educación, decisión del equipo.

<sup>80</sup> GALLARDO, Velásquez Anahí *El proceso de la planeación estratégica*. Consulta en Internet <http://www:universidadabierta.edu.mx/biblio/mx> el día 17/02/2006 a las 19:55 p.m.

mundo globalizado. Las naciones abaten voluntariamente sus fronteras formando bloques comerciales de increíble poderío y sus organizaciones siguen el mismo patrón, a través de convenios, alianzas, fusiones y tratados tanto nacionales como internacionales.

#### b) Dimensión Científica y Tecnológica.

Esta dimensión supone en su base tradicional, la aplicación de conocimientos científicos y técnicos en función de un proceso de cambio; la realización de estudios de diagnóstico; la selección de prioridades y el establecimiento de metas; la formulación de programas y proyectos en el planteamiento de opciones de asignación de recursos; el control y la evaluación del proceso; el diseño y la aplicación de modelos. La sociedad, su problemática y necesidades se han mudado, ahora parecen seguir una línea basada en el conocimiento, creando condiciones para que predomine la *acción de conocer*, nuestras sociedades comienzan a aplicar el conocimiento para transformar al mundo de una nueva forma. Consecuentemente, nuestra sociedad es denominada "*la sociedad de la información*"<sup>81</sup> y la actividad del planeador deberá seguir el mismo lineamiento. La planeación y de hecho, la administración en general, están fundadas actualmente en la innovación tecnológica, en los resultados de la investigación aplicada, en el desarrollo de paradigmas provenientes de las empresas y universidades, y en la integración de las nuevas tecnologías como son las redes de comunicación y bases de datos masivas como el Internet.

#### c) Dimensión Política

Un proceso de planeación se desarrolla dentro de un marco jurídico institucional establecido. En los planes, programas y proyectos que se elaboran, siempre subyace una concepción política. Esto es decisivo en el momento de concebir las estrategias para desarrollar el futuro. Esta dimensión puede llegar a ser un obstáculo en instituciones u organizaciones cuya normatividad es severa y rígida. En la era que vivimos, las organizaciones tienden a planear cambios adecuados a las condiciones, demandas, necesidades y expectativas de la

---

<sup>81</sup> KAPLÚN, M. A *la educación por la comunicación. La práctica de la comunicación educativa*. UNESCO/OREALC, Santiago de Chile, 1992

sociedad actual, lo que se traduce en cambios dinámicos que muchas veces ponen en jaque a la normatividad y políticas de la organización. La planeación educativa es política, desde el momento en que sólo una representatividad de la población, analiza, critica, elige y presenta las líneas de acción para el logro de objetivos y metas que ellos buscan para seguir sosteniéndose como “el grupo de poder y control”<sup>82</sup>

#### d) Dimensión Cultural

En el sentido clásico de este término, los administradores y planificadores saben que se debe tomar en cuenta la cultura del país y de la región en que se está llevando a cabo la planeación. La cultura propia genera distintas concepciones de hombre, de sociedad, de la función que desempeña la organización, y otras más. Pero además, es innegable que alrededor y dentro de una organización siempre ha existido una cultura. De hecho, el concepto de cultura es inherente por naturaleza al hombre, es decir, el hombre es el único ser capaz de engendrar cultura, de interpretar su realidad y de obrar en consecuencia. Sin embargo, dentro de las organizaciones y los modelos que existen para dirigirlos, no fue sino hasta el fin de los 70' que el concepto de *cultura organizacional* vino a ser principio teórico y epistemológico suficiente para crear una escuela administrativa que girara alrededor del concepto. Las relaciones entre los trabajadores de una organización y los demás elementos operativos y administrativos, así como la normatividad, políticas y procedimientos crean *comportamientos* y *creencias* que son adoptadas por el recurso humano como verdades no escritas y que son aceptadas por nuevos trabajadores al ingresar a esa institución. El encargado de planear debe conocer los principios explícitos e implícitos de la cultura de la compañía, dado que ellos pueden convertirse en muros de resistencia a cambios propuestos o caminos que faciliten el avance de esos mismos cambios.

#### e) Dimensión Económica

Se considera que la planeación tiene una dimensión económica en dos direcciones:

---

<sup>82</sup> Op.Cit. BALL,STEPHEN, pp.76-81

- En primer lugar, debemos recuperar algunos conceptos de la dimensión social y asentar una íntima relación entre ambas desde el pensamiento fundado en términos de la globalización, como el modelo económico que dirige las tendencias de relaciones sociales y políticas en la actualidad.
- Por otra parte, en el ámbito interno de cualquier organización, los planes, programas y proyectos pueden convertirse en realidad o bien quedarse en nivel de documento que nunca se llevan a la práctica o permanecen inconclusos, dependiendo de los recursos con que cuenten y el uso óptimo a los recursos disponibles.

En educación, la planeación se nutre de todas las dimensiones, en su diseño, operación, seguimiento y evaluación; la planeación no puede minimizar a ninguna de ellas, porque su proceso está en constante movimiento, ya que no repite secuencias ni patrones en las acciones; la práctica de la planeación alimenta y se retroalimenta de su entorno socio-cultural, político y económico a nivel local, regional, nacional y mundial, debe considerar la integración de los egresados de las instituciones educativas a la sociedad, con las habilidades, las competencias y los valores que les permitan una vida satisfactoria en su comunidad, no sólo al formar parte del mercado laboral, sino como un sujeto-agente de los cambios y transformaciones sociales.

#### 4.4 Funciones de la planeación

Un sistema de planeación, en este caso en particular, la planeación estratégica, tiene que satisfacer las exigencias de las siguientes funciones:

##### a) Función de seguridad

Debe asegurarse el futuro de la organización, así como detectarse y cuantificarse los posibles problemas y riesgos. Para el proceso de toma de decisión, tienen que anticiparse los desarrollos potenciales que tendrán efectos en cuanto al logro de los objetivos.

##### b) Función de orden

Las influencias externas que afectan a la institución deben armonizarse con los objetivos internos. El desarrollo de una escuela pública no se puede considerar como autónomo, independiente de la situación política y económica.

##### c) Función de coordinación.

Los objetivos parciales de las áreas funcionales de la institución deben armonizarse de tal manera que se alcance el objetivo principal óptimamente.

d) Función de identificación

La planeación se debe configurar como proceso participativo que resulta de la colaboración de todos los integrantes de una unidad de planeación. Con ello, se asegura que el individuo se identifique plenamente con los objetivos parciales, así como con el objetivo principal.

e) Función de innovación

Planear significa preguntarse por el futuro. Es la búsqueda sistemática de nuevos caminos, desarrollos, ideas y conceptos. La planeación representa el instrumento ideal en cuanto a la investigación e innovación enfocada.

f) Función de flexibilidad

La planeación estratégica no debe convertirse en su propio fin, sino considerarse como un sistema que debe tener suficiente margen para la adaptación a factores imprevistos, conocer y reconocer progresivamente, los factores internos (capacidades) pueden impulsar a la escuela hacia la realización de los objetivos (fuerzas), pero también pueden frenar (debilidades) y considerar el medio ambiente y entorno social como elementos que facilitan o amenazan el proceso de una institución.. Las oportunidades acercan a la escuela a sus objetivos y metas, los problemas la alejan o la retardan para llegar a ellas.

#### 4.5 Fases de la planeación

Presento algunas concepciones de autores que definen las fases o etapas de planeación desde los distintos ámbitos de la actividad humana y concluyo con la más idónea, desde mi punto de vista, para la planeación educativa.

Ackoff señala cinco fases fundamentales del proceso de planeación:

- Fines, metas y objetivos
- Los medios que responden a las políticas y programas institucionales
- Los recursos en cantidad y tipo necesarios para realizar las actividades
- Realización mediante el diseño de los procedimientos para tomar decisiones
- El control para revisar, corregir y dar continuidad al proceso de planeación

Juan Prawda<sup>83</sup> define también cinco etapas de la planeación:

- El diagnóstico como reconocimiento de la realidad vivida
- La elaboración de escenarios deseables
- La definición de fines para formular los objetivos y metas a alcanzar
- La definición de medios (Se observan las políticas, programas, estrategias, presupuestos, acciones) necesarios para lograr el escenario deseable
- La elaboración de mecanismos de evaluación y control de las acciones con el fin de precisar una continuidad en el proceso

Las caracterizaciones de estilos y percepciones de diferentes autores, conforman las *concepciones de la planeación*.<sup>84</sup>

Retrospectiva.-La visión retrospectiva explora el pasado para penetrar en el futuro, es decir, observa el comportamiento de variables previamente definidas del comportamiento anterior de la organización y con base en ellas, establece las posibles tendencias futuras. La concepción retrospectiva se divide a su vez en *determinista y probabilística*.

a) La planeación determinista se basa en dos modelos principalmente. Estos son las *proyecciones* y las *predicciones*.

b) La planeación probabilística utiliza juicios razonados denominados *pronósticos*. Un pronóstico construye modelos similares a los determinísticos, pero no sólo toma en cuenta variables endógenas, también considera variables exógenas, estas no están bajo control. Finalmente se obtienen probables escenarios futuros que facilitan la selección de las mejores alternativas de acción. En conclusión, la planeación basada en una visión retrospectiva constituye la práctica más generalizada en las organizaciones, parte del estudio del pasado, analizando su desenvolvimiento, para obtener comportamientos futuros factibles y se selecciona el más deseable.

---

<sup>83</sup> Op. Cit. PRAWDA, Juan. *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. México, 1984

<sup>84</sup> MIKLOS, Tomás & Tello, Ma. Elena. *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: LIMUSA. 1998

Circunspectiva.-se distingue porque excluye la visión del futuro y se circunscribe a situaciones o problemas particulares del presente. En otros términos, se habla de *previsión* que generalmente toma acciones para dar respuesta a necesidades urgentes del presente. Esta concepción adopta dos modalidades la *coyuntural* y la *correctiva*.

a) La primera se aplica cuando se presentan momentos favorables para ejecutar una acción o realizar un cambio.

b) La segunda se utiliza para resolver problemas actuales o para corregir aspectos desfavorables.

La planeación circunspectiva atiende a problemas del momento, tiene limitada su libertad de elección entre diferentes alternativas.

Prospectiva.-El diseño de un futuro deseado ideal, totalmente libre de las restricciones que pudieran provenir de tomar en cuenta el pasado y el presente. De esta forma, es característico de esta corriente el considerar a la planeación entre las tareas propias del administrador. Tradicionalmente se consideran cuatro aspectos fundamentales:

1. Los objetivos como elementos que determinan los fines que la organización persigue.
2. La sencillez y uniformidad de las acciones a ejecutar.
3. La flexibilidad en los elementos del plan.
4. El equilibrio de la intervención.

#### 4.6 La planeación estratégica

La planeación, es una de las cuatro funciones interactivas de la dirección, aunque hoy se debe hablar de cinco funciones, ya que es necesario incluir la evaluación. Para algunos autores la planeación es una función importante porque, si se ejecuta correctamente, es la que direcciona o asegura la materialización de un proceso exitoso de dirección. La planeación es, por tanto,

el proceso en el que se establecen los objetivos y las directrices apropiadas para el logro de éstos. La planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y potenciarlos para bien de la organización y el logro de objetivos previamente diseñados. Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción. Las políticas, las estrategias y el plan en sí deben estar interrelacionados para lograr buenos resultados. Tradicionalmente, la planificación educacional ha planteado objetivos, metas y estrategias, a partir de diagnósticos fundados en indicadores de orden nacional o regional. Una estrategia de planeación descentralizada y participativa ofrece determinadas ventajas, pero también se enfrenta a algunos riesgos.<sup>85</sup> La estrategia de planeación es controlada por aquéllos que tienen el poder en las comunidades locales, regionales, a nivel nacional o internacional. Así, por ejemplo, a pesar de que la planeación se lleve a cabo a través de asambleas u otros procedimientos de consulta, puede darse el caso de que un número importante de personas se abstenga de participar, o se limite a apoyar los puntos de vista de los sujetos gobernantes.

A la planeación educativa correspondería, por una parte, la función de asignar y administrar el uso de los recursos disponibles para el desarrollo del sistema y, por otra parte, la de planear y supervisar los aspectos cualitativos de la educación que se imparte. Para esto, la planeación cuenta con diversos instrumentos tales como la administración y la organización, la distribución de los recursos financieros, de los recursos humanos, de los materiales didácticos y aun de los medios de comunicación colectiva o los estándares de calidad enumerados en el Proyecto Escolar, además de los instrumentos de seguimiento y evaluación de dichos proyectos diseñados por cada dirección operativa a nivel local, estatal y federal. Mediante una adecuada combinación de estos instrumentos, la planeación puede estar en condiciones de contribuir a

---

<sup>85</sup> REVISTA DE EDUCACIÓN / NUEVA ÉPOCA NÚM. 16/ ENERO - MARZO Revista Mexicana de Investigación Educativa: Núm 21, Vol. IX, abril – junio de 2004 Tema principal: Gestión de la educación



mejorar la eficiencia interna del sistema. Así, al administrar los recursos, debe tomar en cuenta las diferentes necesidades que, en materia de aprendizaje, tienen los diversos grupos sociales del país, siempre con la idea de la participación abierta, reflexiva y activa de todos los involucrados en el desarrollo de los procesos educativos tanto en las escuelas, como en las áreas de control de los sistemas educativos de cada país.

#### a) Enfoque administrativo-económico de la planeación estratégica

*“La planeación estratégica es un nuevo enfoque del proceso administrativo más proactivo, solicita a la organización que prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos” Steiner<sup>86</sup>.* La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el contexto día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar a cabo esas acciones.

La planeación estratégica se enfoca en la dirección y la visión de la institución, en una empresa u organización, la planeación estratégica debe:

- Establecer mecanismos de control
- Establecer políticas y procedimientos
- Llevar a cabo una reingeniería o reestructuración organizacional
- Realizar un control estratégico y promover un mejoramiento continuo
- Dar retroalimentación

Su plan estratégico tiene componentes principales:

##### 1. Análisis de la situación

Es considerar elementos, cuantitativos y cualitativos referente al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

Definir las áreas de acción de la organización: departamentos, oficinas en las que se fundamenta la organización, visualizar las fortalezas y áreas de desarrollo de cada una de las personas involucradas, así como del colectivo.

---

<sup>86</sup> STEINER, George A., *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*, editorial CECSA, México 1994.

Identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos clave que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias en el ambiente interno y externo de la organización

## 2.- La Misión

La razón de ser o de existir de la empresa, el concepto y naturaleza que se tiene de la organización, considerar el tipo de gente a la que se sirve, principios y valores bajo los que se pretende operar

Las características de la misión son: amplia en el entorno de su aplicación, concreta en su finalidad, motivadora para todos los interesados en ella, posible y factible en sus acciones, metas a corto plazo más que a largo plazo y congruente con su visión.

## 3.- Visión

Es una representación filosófica de cómo desea que lo vean sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes para la empresa. Se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

La visión debe ser breve y explícita, fácil de captarse y recordarse, creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión Inspira y plantea retos para su logro, es el punto de consenso de todas las personas involucradas

Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, permite flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

## 4.- Definir los objetivos

Un objetivo es un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

### Características de los objetivos

- Debe empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Debe especificar un solo resultado medible a lograr.
- Debe especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Debe especificar los factores de costo máximo.
- Debe serlo más específico y cuantitativo posible.

- Debe especificar el qué y el cuándo; evitar aventurarse en el por qué y el cómo.
- Debe ser flexible.
- Debe ser realista y factible, pero debe representar retos importantes.

#### 5.-Definir las estrategias

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales,<sup>87</sup> si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos. Deben contemplar la utilización de recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Una vez delimitado el futuro deseable, se confrontan dos fases de la planeación: la normativa y la definicional para precisar la distancia entre el futuro deseable y la realidad presente. El planteamiento es determinar la ruta más adecuada para llegar a ese futuro deseable, planear de manera estratégica y factible.

La planeación estratégica se basa en la relación visión-acción estratégica. En ella se considera a la estrategia como las decisiones dirigidas a mejorar y fortalecer la posición presente de una organización en relación a su competencia, su mercado y su medio ambiente.

La planeación estratégica es la respuesta a las necesidades para llegar al futuro que se nos presenta incierto y cambiante.

La planeación estratégica tiene, entre otras ventajas, que:

1. Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.
2. Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
3. Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.

---

<sup>87</sup> Kockh, Richard, *Smart: lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia*. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2000.

4. Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.
5. Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
6. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
7. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
8. Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso.

Steiner <sup>88</sup> también afirma que la planeación estratégica debe de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas.

La planeación estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo, que sus directivos desean para la misma. En el proceso de planeación se detectan oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y debilidades vigentes de la empresa en un horizonte de análisis.

Este enfoque de planeación es adecuado para todo tipo de empresas, organizaciones gubernamentales e instituciones de educación e investigación

Ackoff<sup>89</sup> también explica que la planeación estratégica le permitirá a la organización identificar la visión estratégica de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual que se detectarán cuales son sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Se busca de esta manera, que los participantes en su totalidad se responsabilicen por el logro de los objetivos, metas y actividades del plan de acción o plan de trabajo.

Las características de planeación estratégica en el ámbito económico son:

- Originalidad: en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

---

<sup>88</sup> Op.cit. STEINER, George A., *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*, México 1994, pp.34-36

<sup>89</sup> Ackoff, Russell, *A concept of corporate planning*, Wily, New York, 1999.

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos

Solamente hasta hace poco las organizaciones públicas y privadas, han empezado a reconocer y adoptar los conceptos de planeación estratégica a la informática.

#### *La dirección y la planeación estratégica<sup>90</sup>*

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma.

La planeación estratégica le permitirá identificar la visión estratégica de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual que se detectarán cuales son sus principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La planeación estratégica es necesaria para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo.

La planeación estratégica esta dirigida a las empresas o instituciones que necesiten redefinir o estructurar su plan estratégico, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en un mercado tan dinámico como el mexicano.

La planeación estratégica se desarrolla a través de:

- Encuestas de sensibilización para preparar y ambientar psicológicamente a los participantes
- Una participación de los integrantes de la organización en la cuál se desarrollará el proyecto
- El manejo adecuado de la información que se recopile para el análisis colegiado de los diversos agentes participantes en la planeación y en la administración estratégica

---

<sup>90</sup> Albert Keneth L. *Manual de Administración estratégica*. CECSA, México 1990

Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas, la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones.

#### *Proceso de la planeación estratégica*

Un proceso de planeación debe tener las siguientes características:

- Sencillo y concreto en la explicitación
- Adaptable a todas las áreas
- Estandarizado
- Comprensible
- Adaptable para el corto, mediano y largo plazo
- Cuantificado
- Adaptable para las dimensiones estratégicas y operativas

Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas. Para alcanzar los resultados esperados, la planeación estratégica implica un proceso.

Es necesario, como primer paso de dicho proceso, definir el perfil estratégico actual y posteriormente efectuar el inventario de recursos y el pronóstico estratégico, ambas actividades o fases del proceso son fundamentales, ya que permitirán efectuar la prueba de congruencia de lo que se puede hacer, contra lo que podría hacerse como negocio, y así elegir el perfil estratégico más eficiente.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente escolar son continuos. La idea

no es que los planes debiesen cambiar a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

#### *Filosofía de la planeación estratégica*

Los autores I. Chiavenato<sup>91</sup> y A. Keneth<sup>92</sup> coinciden en la descripción de la filosofía de la planeación estratégica al definirla como una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible

#### *Estructura de la planeación estratégica*

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En una empresa con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados para lograr metas.

#### *Valores en la planeación estratégica*

La planeación estratégica debe delinear los valores de la organización, porque deben de influir en la forma en que ésta trabaja y logra sus objetivos, así como la participación de los integrantes de la organización:

---

<sup>91</sup> Op.cit. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 2000.pp.79-80

<sup>92</sup> Keneth L, Albert. *Manual de Administración estratégica*. CECSA, México 1990

- La integridad y apertura del proceso de planeación
- la participación de todos en el proceso
- la capacitación y desarrollo del personal

Sobre esta base, el plan establece que la organización se esforzará por: un servicio de alta calidad, efectividad y profesionalismo, excelentes relaciones e interacción entre el personal y la comunidad, liderazgo en la ejecución e innovación entre las organizaciones, eficiencia y efectividad en el logro de sus objetivos y que la organización cree en el trabajo de equipo y líneas abiertas de comunicación. Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil, como se ha mencionado anteriormente, el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

#### *La participación en la planeación estratégica*

La planeación estratégica siempre debe estar acompañada por una motivación y moral permanente por parte de los directivos. El autor Fabián Martínez Villegas<sup>93</sup> menciona que la participación en la planeación estratégica fomenta la innovación y creatividad individual y colectiva, al participar en la elaboración de los planes y proyectos. Al mismo tiempo la seguridad personal puede aumentar y se establece una confianza. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos al logro de objetivos y obtención de resultados óptimos y encontrar oportunidades que les permitan ser innovadores y creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos.

#### *La evaluación en la planeación estratégica*

Muchos de los beneficios de la planeación que se he mencionado son ideales quizá, la mejor manera de considerar los alcances de una planeación estratégica es la evaluación sistemática de las fases de su proceso y los resultados terminales de la institución, así como las satisfacciones de los planeadores, actores y clientes involucrados en dicho proceso de planeación.

---

<sup>93</sup> Martínez Villegas, Fabián. *Planeación estratégica creativa*. Edit. PAC, México 1997. pp.165



## b) Enfoque educativo de la planeación estratégica

La planeación de la educación, al igual que la planificación para el desarrollo de un país, son ideas centrales dentro del esquema de la sociedad moderna. Ello ha generado no sólo una tendencia a evaluar los resultados de la educación en términos de eficiencia de sus mecanismos de operación y el rigor de sus planes, sino que ha llevado a ver la planificación de la educación como un elemento decisivo para el éxito o fracaso de las reformas <sup>94</sup>.

Todas las organizaciones por su complejidad, los cambios que se presentan en su entorno y los nuevos roles que hoy les toca jugar, no pueden ser dirigidas sin que sus superiores elaboren planes para su dirección. Estos planes se han ido perfeccionando, en respuesta a las necesidades y, además, al desarrollo que ha ido alcanzando la teoría de la dirección.

Brunner <sup>95</sup> cita que la práctica de la evaluación de la planeación se ha realizado sin cuestionar las estructuras económicas, políticas, sociales, culturales en las que se inserta la planificación, asumiendo que el problema central a ser resuelto en educación es la eficiencia del sistema y sin cuestionar tampoco los ambientes en los que se desarrolla la acción educativa, la cultura escolar e interrelaciones que se dan cotidianamente en la comunidad escolar y, por supuesto, la participación directa de los actores educativos: autoridades, directivos, docentes, administrativos, alumnos, padres de familia, los vecinos y la sociedad interesada en el acontecer educativo. La escuela, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

Los educadores están demostrando un creciente interés por el análisis objetivo y científico de las actitudes, de las acciones y del tipo de prácticas escolares

---

<sup>94</sup> Morales Gómez, Daniela. *La Planificación Educativa en América Latina: Un quehacer político tras una técnica*

<sup>95</sup> Brunner, José Joaquín. *Globalización y el futuro de la educación tendencias, desafíos estrategias*. Seminario sobre prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, UNESCO, Santiago de Chile, 23 al 25 de agosto del 2000.

que afectan la gestión escolar y en particular, inciden en el aprovechamiento educativo de los alumnos. J. Bruner<sup>96</sup> también explica que en las directrices aprobadas y trazadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las Declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación de los países de América Latina y el Caribe, se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa. A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia. No debemos olvidar que los sistemas educativos del siglo XXI están en correspondencia a las relaciones económicas y políticas de los Estados mundiales y que América Latina es, en su mayoría, dependiente económica del neoliberalismo, consideremos las condiciones de México con Estados Unidos.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles y, en especial, en la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazos, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.<sup>97</sup> Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, volutiva, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental, así lo afirma Steiner.<sup>98</sup> El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. El enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por:

---

<sup>96</sup> Op.cit. BRUNNER, J., 2000

<sup>97</sup> MORENO MORENO, Prudenciano. *La teoría de la dependencia latinoamericana* En (Trayectoria de un debate) en Pedagogía, No. 4, volumen 2, México, 1985. pp.57-70

<sup>98</sup> Op.cit. STEINER, George A., 1994

- Tener una actitud extrovertida y abierta
- Ser prospectivo, prever los futuros posibles
- Sustentar una sólida base de valores que sirvan de marco axiológico
- Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios
- Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del educando
- Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno próximo inmediato
- Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico
- Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma
- Propiciar una mayor participación, compromiso y desarrollo colectivo e individual
- Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, dentro de los consejos técnicos escolares
- Concebir las funciones de dirección de forma integrada, como partes de un mismo proceso
- Establecer compromisos a largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente. Este es el sello distintivo de enfoque estratégico
- Construir una cultura estratégica en los que dirigen y, luego, en los consejos técnicos con los profesores de la escuela, como una necesidad primordial.

### Conceptos de planeación estratégica en el ámbito educativo

J. A. Bringas,<sup>99</sup> plantea que planeación estratégica es el proceso de dirección institucional que permite estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de la institución a tenor de las circunstancias presentes y futuras. Representa conceptualmente la unidad dialéctica de la estrategia y la táctica, por lo que ambos se complementan y excluyen mutuamente.

---

<sup>99</sup> MINTZBERG, Henry Y J. Briann Quinn. *Biblioteca de Planeación estratégica*. Edit. McGraw Hispanoamericana. Consulta en <http://www.unapec.edu.do/unapec-camaguey/biblioteca> virtual, febero 28, 2006

R. Palacios, <sup>100</sup>, expresa de forma categórica que, en la práctica, planeación estratégica y estrategia son términos que se utilizan por separado; sin embargo, de hecho se refieren a una misma actividad, son la expresión del proceso de proyectar resultados esperados y explica que la estrategia se basa en el desarrollo de procedimientos y/o partes coherentes en flujos de decisiones organizativas, bien planificadas a priori o desarrolladas a posteriori, referente a los medios y metas que la organización ha de llevar a cabo y que le permitan enfrentarse a problemas externos, resolver los internos y medir el proceso logrado. La esencia de la planeación estratégica será, entonces, la determinación del rumbo de la escuela, construir el camino que conducirá hacia la misión que se ha planteado, en forma decidida, objetiva y ambiciosa.

Francisco Manso<sup>101</sup> dice que la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos

Acle Tomasini <sup>102</sup> define que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr objetivos estratégicos, se priorizan los problemas a resolver, plantea soluciones, se determinan a los responsables, la asignación de recursos y se establece la forma y periodicidad para medir los avances. Tomasini distingue dos fases de la planeación estratégica: planeación estratégica y administración estratégica, la primera requiere una actitud de cambio del ser humano que facilite el análisis de los escenarios futuros y la construcción de un diagnóstico real de las circunstancias presentes, en la segunda fase, se requiere de la comprensión de elementos disponibles para organizar las estrategias en tiempo, forma y grado de responsabilidad asignada a cada ejecutante de la misma.

El autor A. Tomasini<sup>103</sup> afirma que la planeación estratégica será efectiva, es necesaria recalcar su carácter participativo, esto significa, que los involucrados en el proceso educativo –como es el caso presente- sean portadores y responsables de las ideas y acciones a seguir para el logro de los objetivos definidos, ello propicia no sólo las oportunidades, sino la posibilidad de lograr

---

<sup>100</sup> Ibidem

<sup>101</sup> Item

<sup>102</sup> ACCLE TOMASINI, A. *Planeación estratégica y control de calidad* .Edit. Grijalbo, México, 1990.

pp197

<sup>103</sup> Op.cit. TOMASINI,1990

alcanzar las metas fijadas. El proceso estratégico de la planeación se define en las siguientes fases:

- Definición de los objetivos estratégicos
- Especificación de los problemas a solucionar y las acciones para resolverlos
- La asignación de tareas a los responsables y con los recursos necesarios
- Los mecanismos de seguimiento y control del proceso y de los resultados

La Maestra Rosa María Acosta Luévano<sup>104</sup> en su artículo *Los enfoques actuales de planeación*, comenta que durante la década de los noventa y bajo la promoción de la ANUIES, las universidades e instituciones de educación superior públicas realizaron un esfuerzo por fortalecer su capacidad para la planeación institucional, se impulsó una cultura de la planeación en los ámbitos universitarios, desarrollando un interés por la importancia de la reflexión acerca de la planeación educativa para lograr la calidad en programas y servicios de las universidades.

La planeación estratégica se ha definido como un proceso de carácter directivo de reflexión y análisis a través del cuál se Identifica el propósito de una dependencia, guía el establecimiento de los objetivos y resultados esenciales, vincula el establecimiento de la misma con los objetivos establecidos en las políticas públicas.

La maestra Acosta Luévano<sup>105</sup> describe la utilidad de la planeación estratégica en dos líneas: determina la dirección de la institución a través de la definición de los elementos clave de la planeación para el logro de sus objetivos y por otro lado, articula la modernización presupuestaria con la modernización administrativa.

Desde la función directiva, la cuál he desempeñado durante más de 20 años, se ensayan ejercicios de planeación educativa, en la mayoría de las ocasiones habían sido sólo de manera empírica, sin consciencia ni conocimiento del marco conceptual y la metodología que el proceso de un enfoque determinado de planeación trae intrínseco, luego de la práctica de los últimos cinco años, la

---

<sup>104</sup> ACOSTA LUÉVANO, Rosa María. *Enfoques actuales de planeación*.UPN-011, México. Artículo publicado el 29 de noviembre 2003.

<sup>105</sup> Op.cit. ACOSTA LUÉVANO, *Enfoques actuales de planeación*. México,2003

perspectiva de la planeación estratégica, a través del diseño del proyecto escolar, me ha facilitado el trabajo cotidiano en las escuelas. La planeación estratégica es abierta y flexible, imprescindible la participación de los actores del proceso educativo, las decisiones deben ser por consenso y la parte de un diagnóstico tanto de la situación interna de la escuela, como del contexto inmediato a ella, así como su inmersión en las políticas educativas nacionales e internacionales, reflejan una totalidad de la realidad, entonces sí se hace viable diseñar estrategias y acciones para alcanzar los escenarios deseables.

#### 4.7 La Estrategia Escolar

La estrategia es el resultado del proceso de planeación; pero, a su vez, es la base para una correcta organización, dirección, control y evaluación. Es por ello que en la historia de la humanidad han aparecido siempre las estrategias que produjeron cambios en la historia y reconoce a los grandes hombres que se han distinguido no sólo por sus pensamientos filosóficos o ideales, sino que han sabido plantear grandes estrategias en su momento. Steiner<sup>106</sup> señala que la estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones para la movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro superior y deseado.

Recientemente, estudiosos de la dirección estratégica, como G. Morrisey<sup>107</sup> reconocen a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional.

Esto tuvo su origen tardío en los cambios ocurridos después de la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento de los mercados e incremento de la competencia y el crecimiento de las organizaciones, lo que ha obligado a los directivos a planear y también a actuar estratégicamente.

Para elaborar estrategias y alternativas pedagógicas, partimos de reconocer el papel rector de los *objetivos*, enfoque sistémico de los *componentes del proceso pedagógico*, el papel de la *retroalimentación*, la comunicación, la necesidad de análisis del *nivel de entrada*, el educador como *agente de cambio* y el papel *activo* del educando. Nuestras instituciones educativas están incluidas en un franco proceso de planificación estratégica. Considerando como estrategia el

---

<sup>106</sup> Op.cit. STEINER, George A., México 1994.

<sup>107</sup> MORRISEY, George L., *Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico*, Edit. Prentice Hall, México 1996

construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión de las fuerzas externas. Para dirigir el proceso pedagógico es necesario ver como se comporta la realización de las exigencias para una *dirección eficiente y eficaz* del proceso de *aprendizaje*; y otro aspecto de vital importancia es la *modelación* de las etapas, elementos y relaciones ya que estamos refiriéndonos a un proceso pedagógico esto es lo que diferencia una Estrategia Pedagógica<sup>108</sup> de otras estrategias. Un esquema general de la Estrategia Pedagógica es el siguiente:

1. Determinación del fin y las áreas que intervienen en la realización del conjunto de actividades.
2. Diagnóstico de la realidad y de las posibilidades de los sujetos de la educación.
3. Determinación de estrategias y las variantes posibles a utilizar.
4. Selección y planificación de la alternativa pedagógica.
5. Instrumentación del programa de influencia y de la retroalimentación.
6. Valoración y autovaloración del proceso y el resultado, elaboración de programas de influencia correctiva.

La necesidad de la modelación y la estrategia pedagógica está dado en:

- el carácter social y dirigido de la educación
- el condicionamiento bio-psico-social de la personalidad
- la influencia del entorno sobre los sistemas educativos.

El autor Héctor Felipe Álvarez<sup>109</sup> define algunas características del plan estratégico que se elabora, éste debe permitir:

- a) Saber hacia dónde se dirige la organización, definir y controlar el rumbo
- b) Conocer qué se necesita organizar, la utilización de los recursos

---

<sup>108</sup>Dra. COLUNGA SANTOS, Silvia y Dr. C. Jorge García Ruiz. “*Algunas variantes de concreción de los modelos teóricos: las estrategias, las metodologías y los programas de intervención educativa*”. En Programa de Maestría en Ciencias de la Educación, UNAPEC: Universidad de Camagüey e Instituto Superior Pedagógico “José Martí” de Camagüey, Cuba, 2004

<sup>109</sup>ÁLVAREZ, Héctor Felipe, *Fundamentos de dirección estratégica*, Ediciones Eudecor, Argentina, 1999

- c) Conocer en qué tiempo se pretende alcanzar las metas y objetivos propuestos
- d) Evitar la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber qué está pasando
- e) Cumplir objetivos y metas, ganar en responsabilidad y cooperación, coordinar esfuerzos, incrementar el trabajo grupal

En este análisis, es necesario hacer una diferenciación entre los planes a largo plazo y los planes estratégicos, pues entre los que dirigen se puede presentar esta confusión. En la planeación a largo plazo tradicional se planea para la situación futura más probable, basándose en la extrapolación del pasado es realizada por los directivos y, en especial, por los asesores externos.

Los elementos que aportan los planes estratégicos: análisis sistémico de la organización y el entorno, diagnóstico interno y externo, generar alternativas estratégicas, asumir el futuro como base y de allí venir al presente para su proyección, tarea de la dirección, incorporar en el proceso a los que participan en el desarrollo de la actividad, integrar la elaboración y la implementación, actitud proactiva y buscar alternativas de cambio que permitan darle flexibilidad al sistema.

Hoy se utilizan dos tipos de planes: los planes estratégicos, que cumplen objetivos a largo plazo, proyectan el desarrollo de la organización considerando su realidad interna y externa y los planes tácticos y operativos, que indican cómo se implementan los planes estratégicos. Todo este proceso de dirección tiene su base en los elementos que aporta la planeación estratégica y sobre la que existe una multiplicidad de autores y puntos de vista.

#### 4.8 Planeación estratégica en la escuela

Es el modo de concebir y desarrollar estrategias escolares que se distinguen de las demás por la activa participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, -de acuerdo con el autor e investigador R. A. Sierra<sup>110</sup>- caracterizada

---

<sup>110</sup> SIERRA, R.A., *La estrategia en instituciones educativas: criterios metodológicos para su diseño e implementación*. Material impreso. ISPEJV , 2000.



por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro; proceso que se realiza bajo la conducción de los directivos de la institución. La planeación estratégica<sup>111</sup> en la escuela es parte de un proceso dinámico y transformador de la organización institucional, que permite a cada uno de los actores opinar, analizar, diseñar y operar en equipo para alcanzar metas comunes que fueron la conclusión del consenso y la discusión colegiada y que hace explícito:

- El fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a intereses sociales y necesidades de sus miembros
- La participación activa de la comunidad educativa, en particular del consejo técnico de la escuela
- El análisis de la situación actual y futura y la decisión conjunta del rumbo que llevará el proceso hasta alcanzar los objetivos previamente diseñados
- La unidad entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos
- Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos
- Designar a los responsables de cada tarea, de acuerdo a sus capacidades y habilidades
- Un sistema para el seguimiento y la evaluación de todo el proyecto educativo, a partir del diseño, desarrollo y término de la planeación estratégica, así como la valoración de los resultados .

El proyecto que se elabore en cada escuela debe proyectarse de forma prospectiva y estratégica, es decir, de futuro a presente, teniendo como base para su concepción partir del modelo u objetivos que cada nivel de enseñanza debe cumplir como institución educacional y de ella derivar los objetivos a grados o años, y a las comisiones de docentes y de ellos a cada uno de los profesores de la institución. Esta forma de planeación es novedosa, ya que

---

<sup>111</sup>SIERRA, R.A., M.BETANCOURT y D.PÉREZ MATO."Dirección e Inteligencia", En: *Selección de lecturas sobre Administración educativa*. Parte II. 1997 Editorial AB, Potosí,Bolivia.

tradicionalmente se planeaba partiendo de las experiencias y vivencias ocurridas, o sea de pasado a presente, y ahora es de futuro a presente, teniendo como base el modelo y los objetivos que para cada enseñanza se establece, lo que permite ir a la búsqueda de soluciones superiores que la escuela tiene encomendadas hoy. La planeación estratégica ha demostrado ser la forma superior de planeación, instrumento adecuado para la solución de los problemas de la escuela y su entorno, propios de la naturaleza y papel que debe desempeñar en la sociedad y, en particular, en la comunidad educativa donde se encuentra enclavada. La dirección estratégica vino a resolver un problema al que no podía responder la planeación estratégica, ya que no basta con planear, formular la estrategia; es necesario ejecutarla, orientarla, coordinarla y evaluarla.

#### 4.9 Proyecto Escolar

Con los conceptos señalados de planeación, enfoque estratégico en la educación y la estrategia escolar que enriquecen el proceso de cambio de la planeación, en lo conceptual y metodológico, se puede analizar de forma concreta a ésta última, llamada también Proyecto Educativo Institucional. Consideremos la teoría de Serafín Antúnez<sup>112</sup>

- Adecuación, a las demandas y condiciones de su propia realidad y la de su entorno
- Flexibilidad, en su desarrollo deben poder ajustarse de acuerdo con la marcha del mismo
- Viabilidad, tomando en cuenta los recursos disponibles, fijando prioridades de acción pedagógica
- Participación, debiendo adoptar una metodología que involucre a todos los miembros de la institución, en todas sus etapas

Se hace necesario que la estrategia se convierta en un proyecto dinámico, flexible, integrador de todas las acciones, abierto a la realidad de la escuela y que se concrete bajo los principios que rigen los diferentes sistemas

---

<sup>112</sup> Antúnez, Serafín Marcos. *El proyecto educativo de centro*. (Biblioteca del Maestro) Graó, Barcelona, 1996

educacionales, tomando en consideración la realidad actual del país, para cada subsistema y cada escuela. En su diseño se debe plasmar, de manera coherente, la proyección de trabajo de la escuela, donde quede explícito: el qué, cómo, dónde, cuándo, quién y con qué recursos se cuentan para cumplirla con calidad. Todo ello permitirá elaborar estrategias innovadoras, originales, propias de cada lugar, lo que no se logra con estilos autoritarios, centralistas, cargados de normativas, regulaciones y de falta de confianza en los que ejecutan el trabajo, el plan estratégico es el programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegue de recursos, concebido con un enfoque sistémico y prospectivo, que tomando en consideración el análisis interno y externo de la escuela, se elabora con la activa participación de la comunidad educativa y la dirección institucional, y asegura la integración de los esfuerzos de esa comunidad para el cumplimiento con calidad del encargo social de la escuela.

El proyecto o estrategia escolar tiene como fin la transformación institucional y del entorno, involucrar a todos para ayudar a enfrentar la democratización del proceso, la descentralización y la autonomía, la apertura de la escuela a la comunidad, la concepción prospectiva de los procesos de cambio. El análisis pone en evidencia un conjunto de requerimientos para el desarrollo de un buen planeamiento estratégico de la escuela, según las exigencias actuales. Pero no basta con las definiciones teóricas para lograr una buena proyección. Los directivos escolares necesitan de una metodología que, a través de diferentes pasos, conduzcan el proceso de manera ordenada. Los directivos educacionales necesitan de dos dimensiones para la utilización de la dirección y en particular de la planeación estratégica: una conceptual, que abarca los elementos teóricos y metodológicos que determinan la actitud del ejecutivo hacia la necesidad de la proyección y su ocupación por todo lo que debe hacerse para alcanzar los resultados deseados, y otra operativa, vinculada a las herramientas esenciales que debe utilizar para que la estrategia se elabore e implemente con calidad. Esto último ha parecido ser secundario, pero los resultados demuestran que no lo es, es necesario contar con una metodología, que siendo flexible, facilite este proceso.

El proceso de planeación<sup>113</sup> para la elaboración del proyecto escolar constituye una secuencia de pasos para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, formado por dos etapas con características y particularidades que las diferencian, pero que se encuentran altamente integradas. Estas etapas son: *elaboración de la estrategia escolar e implementación de la misma*. En la primera etapa, de elaboración de la estrategia escolar, predominan las decisiones de carácter estratégico, de cumplimiento a largo plazo, y sus resultados principales son la definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, así como las estrategias específicas que aseguran su materialización. Estos cuatro resultados son los componentes principales de la estrategia escolar, que se concibe para varios cursos escolares. Esta primera etapa está conformada por seis fases

- Sensibilización, motivación y preparación
- Análisis estratégico
- Direccionamiento estratégico
- Proyección de los objetivos estratégicos
- Formulación de estrategias específicas
- Aprobación y divulgación

Los resultados de la segunda etapa, de implementación de la estrategia escolar, se concretan para un periodo más corto que la primera, es decir para un año, y posibilitan el cumplimiento parcial de los objetivos estratégicos planteados. Estos resultados tienen su expresión en el establecimiento del plan anual para un curso escolar, el que tiene definidos los objetivos tácticos y operativos derivados de los estratégicos, y el sistema de acciones con el que se les dará cumplimiento. El proceso de planeación en esta etapa, en el que predominan las decisiones tácticas y operativas, tiene lugar en los niveles fundamentales de la estructura de la escuela:

- Escuela
- Departamentos docentes (En México, Comisiones del consejo técnico)

---

<sup>113</sup> SEP. “*El proyecto escolar: una estrategia para transformar nuestra escuela*”. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. En *Cuadernos para transformar nuestra escuela* Vol..3, México, 2001.

- Trabajador docente y no docente (personal docente, administrativo y manual de la escuela)

Esta segunda etapa está conformada por dos fases: establecimiento de los planes anuales de los diferentes niveles y la aprobación y divulgación entre la comunidad educativa. La propuesta de metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar, se destaca porque integra de forma sistémica los procesos de elaboración e implementación de la estrategia escolar para la dirección educacional de la escuela, lo que resuelve en el orden teórico y práctico la integración de la planeación estratégica y la planeación táctica. Resulta del valor y la utilidad a partir de su coherencia, rigor científico, adaptabilidad a las condiciones concretas de la escuela, así como de las posibilidades que ofrece para su aplicación en centros educacionales de otros niveles escolares y territorios.

Ofrece una alternativa para la solución de la contradicción entre los resultados del trabajo institucional y la evaluación individual del desempeño del docente, al plantear como concretar la estrategia escolar en el plan individual de trabajo del docente, a partir de un proceso de derivación que tiene en cuenta además el diagnóstico de sus niveles de preparación, desarrollo personal y desempeño profesional. Si se utiliza correctamente propicia el desarrollo individual y colectivo de los docentes y estudiantes, así como la unidad de acción de todo el colectivo y con ello el sentido de pertenencia y de protagonismo estudiantil. Involucra a los padres de familia, representantes sociales, instituciones y organizaciones lo que contribuye al desarrollo escolar y social. La aplicación práctica de esta propuesta exige de la preparación teórica y metodológica de los directivos y funcionarios de la escuela y de los niveles superiores de la estructura a fin de ganar en unidad de criterios y contribuir al cambio de mentalidad que favorece el desarrollo del pensamiento estratégico y con ello del liderazgo.

Silvia Schmelkes<sup>114</sup> también habla de proyecto escolar y define algunas técnicas que posibilitan la recolección de información: entrevistas, encuestas,

---

<sup>114</sup> Schmelkes, Silvia. *Proyecto Escolar*, México, Gobierno del Estado de Guanajuato, (Documentos, No.2) 1995

matriz FODA, Brainstorming<sup>115</sup>, estos instrumentos y herramientas de recopilación y análisis de información pueden ser utilizadas a criterio del líder pedagógico, permitiendo que desarrolle su creatividad en el diseño de los mismos, se admite la utilización de todos los instrumentos que le permitan completar su gestión.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización, desde los planes locales a los nacionales, regionales e internacionales. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas esta constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno, en la amplia interrelación de las macroestructuras y los microcontextos. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) mas que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización. Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno esta constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos.

La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela. Todas las instituciones educativas poseen una estrategia, así sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. Las instituciones en su totalidad van hacia algún rumbo, hay una necesidad que tienen las instituciones de clarificar su horizonte institucional ( misión, visión,

---

<sup>115</sup> Técnica de participación, con esquema similar a “Lluvia de ideas” y en el cual se detecta una problemática a resolver por un equipo, pero el líder va guiando el proceso, con un análisis individual de cada etapa.

objetivos, perfil del estudiante,...) basados en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualice el plan estratégico.

El modelo de planeación estratégica participativa<sup>116</sup> abarca toda la institución, pues tanto realiza procesos de gestión el directivo, el docente, el padre de familia como el estudiante, pero si lo realizan de manera aislada sin una misión , ni visión clara de futuro es posible que estos esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes competentes e íntegros que lleven al país a un permanente mejoramiento de las condiciones de vida de todos los ciudadanos. El proceso o modelo de planeación estratégica participativa puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Identificar la misión de la institución
2. Definir la visión de futuro
3. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales
4. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa, Enfoques de Gestión, Prácticas Escolares para el Aprendizaje, Ambientes de Aprendizaje y Cultura- Clima Institucional.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles
6. Fijar objetivos (metas)
7. Fijar estrategias
8. Asignar actividades con sus correspondientes : recursos, tiempos y responsables (Realización de Proyectos)
9. Medir resultados (indicadores de logro)
10. Tomar medidas correctivas del caso

---

<sup>116</sup> ORTIZ OCAÑA, Alexander L. *Importancia y urgencia del enfoque estratégico en educación*. En "Alta gerencia educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos CEPEDID, Barranquilla, Colombia 2005. Consulta en Internet: 01-03-06 [www://monografias.com/trabajos26/gerencia-educativa/gerencia-educativa/shtm](http://www://monografias.com/trabajos26/gerencia-educativa/gerencia-educativa/shtm)

Los pasos del uno al cinco corresponden a la etapa de *formulación de estrategias*, que se concreta con la elaboración de la Matriz FODA<sup>117</sup>.

Los numerales del seis al ocho corresponden a la etapa de *ejecución de estrategias*, que se concreta con el diseño e implementación del Plan Estratégico (elaboración de proyectos).

Y los dos últimos corresponden a la etapa de *Evaluación de la estrategia*, que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso. Las etapas de formulación, ejecución y evaluación de estrategias hacen del modelo un proceso dinámico y continuo, que proporciona a la institución educativa su carácter de organización preactiva, capaz de presentar permanentemente a la comunidad, a la cual pertenece, procesos significativos. En conclusión, el modelo de planeación estratégica participativa permite que la institución educativa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos institucionales.

La planeación estratégica sustenta la relación visión-acción estratégica. En ella se considera a la estrategia como las decisiones dirigidas a mejorar y fortalecer la posición presente de una organización en relación a su competencia, su mercado y su medio ambiente. La planeación estratégica es la respuesta a las necesidades para llegar al futuro que se nos presenta incierto y cambiante. El proyecto escolar es un instrumento sustentado en la práctica de planeación estratégica, de acuerdo con la propuesta institucional de la Secretaría de Educación Pública<sup>118</sup> que ha llegado a los centros escolares de manera masiva y por la estructura vertical de gobernabilidad.

La SEP señala que el proyecto escolar cumple ciertas condiciones que avalan los retos de la Reforma de la gestión educativa<sup>119</sup> señalados en el Programa Nacional de Educación 2001-2006:

---

<sup>117</sup> Steiner maneja la técnica FODA en planeación estratégica, haciendo la separación entre los elementos internos de la organización (Fortalezas y Debilidades) y los externos a ella (Oportunidades y Amenazas)

<sup>118</sup> QUILES Cruz, Manuel *Antología de documentos normativos para el profesor de educación Básica*. Cuerpo Técnico de Trabajos Manuales Escolares, México, 1998. pp.300-301

<sup>119</sup> *Ibid.* P.304-307



a) Es *democrático*, considerando la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

b) *Contribuye a la mejor convivencia humana*, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos ó de individuos;...”<sup>120</sup> que se apuntan en los artículos referidos a las garantías individuales en nuestra Carta Magna. El Programa Nacional de Educación se sustenta en la equidad, la calidad y la pertinencia de la educación.”<sup>121</sup> El Programa considera al maestro como el agente esencial en la dinámica de la calidad, por lo que otorga atención especial a su condición social, cultural y material. Para ello, el Programa instituye como prioridades: la formación, actualización y revalorización social del magisterio en todo el sistema educativo.

El desarrollo educativo debe ser sustentable, es decir, que las próximas generaciones de mexicanos tengan asegurado el acceso a la educación, de ser posible, mejor hoy que en el pasado y mejor mañana que en el presente. Afrontar el rezago, aumentar la cobertura de los servicios educativos, elevar su calidad, implantar las innovaciones que exige el cambio y anticipar necesidades y soluciones a los problemas previsibles, en este marco del Proyecto Escolar se hace necesaria la vinculación Escuela-Comunidad. Sin embargo, la participación social –señalada en la Ley General de Educación-<sup>122</sup> ha sido uno de los retos más importantes de los procesos de cambio en la gestión escolar de las instituciones educativas, las cuáles no han permitido una relación recíproca entre escuela y comunidad, necesaria y fundamental para el desarrollo óptimo del proyecto escolar. Los responsables de esta coyuntura social, no sólo son los

---

<sup>120</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS(Comentada, serie textos jurídicos, UNAM, México,1990.

<sup>121</sup> PODER EJECUTIVO FEDERAL.*Programa Nacional de Educación 2001- 2006* .México,2001.p. 3.

<sup>122</sup> Op.cit. QUILES Cruz,Manuel. *Antología de documentos normativos para el profesor de educación básica*. pp.38-39

maestros, quiénes “a capa y espada” defienden su territorio pedagógico y no permiten las opiniones de padres de familia en su práctica de aula, mucho menos existe una apertura del director de escuela a las críticas, recomendaciones y sugerencias que pudiesen hacerle los padres para mejorar su función; pero hay otro factor que obstaculiza la relación entre la escuela y la comunidad, las condiciones, características y limitantes que tiene nuestra sociedad mexicana para corresponsabilizarse y participar activamente en los procesos de aprendizaje de sus hijos e hijas, existe un nulo conocimiento del marco jurídico por parte de la comunidad, que les avala como participantes del proceso educativo y un desconocimiento de las formas y niveles de participación para integrarse a la escuela y sentirse parte de ella, trabajar como un miembro más del equipo escolar que diseña, desarrolla y evalúa el proyecto educativo. También es necesario señalar algunos elementos externos a la escuela y a los padres de familia, la sociedad mexicana no está en posición de una participación reflexiva, crítica y activa, factores culturales, económicos y políticos, limitan el crecimiento y desarrollo de la participación social. Estos planteamientos coinciden en considerar la importancia de la participación de los colectivos escolares y padres de familia, en la búsqueda, diseño, operación, seguimiento y evaluación de alternativas de solución a los problemas tradicionales que aquejan al servicio educativo; el sistema educativo considera al proyecto escolar como alternativa metodológica factible al proporcionar los elementos teórico-metodológicos que facilitan en alguna medida elevar la calidad de la educación. La problemática educativa es compleja, pero puede iniciarse con el planteamiento concreto de soluciones a situaciones como: reprobación, deserción, formación y actualización del personal docente y directivo, participación de los colectivos escolares y optimización de los recursos disponibles, entre otros.

Sin embargo, la implantación del proyecto escolar como política educativa del Estado, sin previa consulta ni intervención de la base magisterial, ni una actualización sistemática y reflexiva de todo el marco teórico que sustenta al proyecto escolar y que como consecuencia, “una moda de planeación del sexenio”, ha traído como consecuencia, el desinterés, la apatía, la simulación y hasta repulsión de los equipos docentes, quiénes se han resistido a su

aceptación como un instrumento válido en la mejora de los aprendizajes y en la transformación de la gestión y sólo algunos casos, de forma aislada hay algunas escuelas que reflexionan, lo estudian, critican y adaptan a sus necesidades particulares, ven en el proyecto escolar un camino hacia la mejora de sus prácticas escolares. Podemos señalar que en el sistema educativo nacional actual:

- Existen grandes carencias metodológicas en investigación participativa; expresadas por los asistentes a diversas acciones de actualización; lo que limita tanto la construcción como la operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar en los planteles.
- Se están realizando esfuerzos considerables por parte de diversas direcciones institucionales educativas en apoyo a los proyectos escolares, tal es el caso de la DGSEI<sup>123</sup>, DGOSE, y la Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, A. C.
- Los criterios de orientación sustentados por los diversos organismos y dependencias institucionales, a pesar de partir de fuentes similares, son dispares entre sí, por lo que se hace necesaria una estrategia que aborde las características particulares de cada entidad federativa, sin perder el eje rector de la educación en cada nivel educativo, un ejemplo es el D.F, en donde existe la DGSEI como dirección general operativa autónoma y descentralizada en la delegación Iztapalapa y el resto de las delegaciones se centralizan en la DGOSE, sus procesos e intervenciones son distintas, sobretodo en el desarrollo de las actividades más autónomas en la primera instancia que en la segunda.

En la vida cotidiana de la escuela, proyectamos lo que queremos, tenemos ideas creativas acerca de cómo se podrían hacer las cosas, surgen problemas y buscamos soluciones, pero muchas veces actuamos en forma intuitiva o

---

<sup>123</sup> Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, fue avalada como dirección operativa autónoma en el año 2000, luego de ser la unidad piloto de la desconcentración y descentralización en el D.F.

improvisada, dejando que las situaciones ocurran y los conflictos nos rebalsen en lugar de poder anticiparnos.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) –cuya aparición como modelo piloto fue en 1992 en varios estados de la República Mexicana- debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que poder ser explicitado por los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado para aplicarlo de manera convincente y logre su propósito principal: la mejora educativa.

Así como un docente planifica previamente su tarea, a partir de los conocimientos que posee, y no entra -o no debería entrar- a una clase a desarrollarla sobre la marcha, la institución debe planificar su Proyecto Escolar. No alcanza con que los integrantes tengan “*alguna vaga idea*” acerca del proyecto de la escuela a la que pertenecen, “*El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos*” (Cross, 1994) <sup>124</sup>

También en un sentido amplio podemos decir que: “*Un proyecto es ante todo, lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos*”. <sup>125</sup>

El Proyecto Escolar Institucional es un proceso que debe construirse por todos los distintos actores del contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada entre la realidad del centro escolar y la política educativa del país.

Es un proceso por tanto las acciones y decisiones deben ser valoradas permanentemente para continuar con ellas o ajustarlas a las condiciones que prevalecen en un momento determinado en cada institución educativa, no es un producto terminado e inflexible, Ni es el conjunto de pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto.

Un proceso de investigación participativa que intenta superar las individualidades e integrar a todos los actores escolares en un colectivo inserto en un proceso de autoformación y actualización permanente, a partir del análisis de las prácticas y dimensiones presentes en los planteles, de tal manera que fa-

---

<sup>124</sup> Citado en Frigerio, G; Poggi, M. “*El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos*”. Santillana. 1996.

<sup>125</sup> Burgos, N. y C. Peña. *El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica*. Colihue. Colombia, 1997.

cilita la construcción y apropiación colectiva de elementos teóricos y de las herramientas metodológicas necesarias para la innovación.

El autor Miguel Ángel define al programa operativo del proyecto escolar como: *“Un instrumento para la planeación a largo, mediano y corto plazo, ya que en él se concretan las estrategias de innovación del plantel educativo, a partir de transformar la cultura escolar; en consecuencia deviene un documento rector de la práctica escolar, rebasando con amplitud al Plan Anual de Trabajo,”*<sup>126</sup> e insiste en que un simple plan de trabajo no define las dimensiones y los niveles de participación de la comunidad escolar para desarrollar el proyecto educativo de la institución.

Debemos promover entre todos los equipos colectivos la necesidad actual de una reflexión conjunta del Proyecto Escolar, a través de la discusión y el análisis, los actores convencidos, pueden hacer críticas de sí mismos, sobre sus prácticas, y su experiencia profesional, su proceso de construcción, operación y resultados, diseñar estrategias y desarrollar habilidades para anticipar problemas y resolverlos.

El proyecto escolar lo conceptualizan como un instrumento autónomo al proponer la posibilidad de definir en cada escuela, un proyecto único que responda a las políticas educativas propias para alcanzar las metas comunes y además permite conjugar lo nacional y lo regional con lo local, manteniendo la unidad entre la visión de la institución y la misión del Sistema Educativo Nacional, atravesando los propósitos y enfoques de cada nivel o modalidad que le componen.

Si la demanda de maestros es que se les tome en cuenta para diseñar los Planes y Programas de Estudio, que no sean éstos vertidos de manera exclusiva por el Estado, considero que el Proyecto Escolar es la alternativa presente viable para intervenir, como docentes, en la planeación educativa, el reto del magisterio es compromiso y participación crítica en la práctica diaria, sin importar el nivel o función que desempeñan. El proyecto escolar en su definición teórica, es sistémico porque promueve la construcción de una metodología para la investigación y la innovación de la práctica escolar coherente con los propósitos planteados. Se centra en los procesos pedagógicos al tener como

---

<sup>126</sup> ACEVEDO, J. Miguel Angel, *Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto*. SEP, México, 1998, Pág. 6

propósito esencial elevar la calidad de la educación, enfatiza los aprendizajes de los alumnos y se preocupa por lo académico, sin olvidar las alternativas de solución a los problemas educativos detectados por la misma comunidad escolar, pero en la práctica actual del proyecto, este apartado de sistémico y metodológico es una debilidad palpable entre los colectivos que intentan practicarlo como eje rector de sus prácticas escolares, lo cuál hace factible propiciar una actualización entre los maestros, de la praxis de la planeación educativa, a partir del enfoque de la planeación estratégica, sustento del proyecto escolar. Miguel Ángel Acevedo<sup>127</sup> continúa describiendo las ventajas teóricas del Proyecto Escolar y argumenta que en el caso de México, trajo ya cambios sustanciales como la modernización de la administración pública, la renegociación de la deuda externa, la promoción de tratados comerciales como el TLC<sup>128</sup>, la renovación del sistema electoral, la modernización del sistema educativo y cambios más significativos de la gestión educativa,(desafortunadamente no concretiza cuáles) lo anterior es una muestra de la problemática permanente en planeación: *cómo concretizar en la práctica cotidiana, la teoría señalada por distintos investigadores y especialistas de la materia avalados por las políticas de Estado nacionales e internacionales*. Desde mi punto de vista, un alternativa significa partir de la realidad en que se encuentran los maestros –docentes y directivos- con respecto a sus conocimientos y perspectivas de planeación educativa, decodificar y codificar los significados y significantes<sup>129</sup> de los factores fundamentales en la práctica de la planeación en todos los niveles de acción. La planeación del proyecto escolar tiene intención de búsqueda y transformación, rompe con los patrones burocráticos y autoritarios de toma de decisiones y se constituye un sistema abierto de aprendizaje donde se recupera y comparte la experiencia docente y se proponen estrategias conjuntas de innovación. Los directivos tenemos la obligación de promover la formación, superación y actualización permanentes de los sujetos e intentar que se rompa con la cultura individualista de los profesores. El proyecto escolar en el *deber ser*, es evaluable al permitir la

---

<sup>127</sup> Ibid. P.15

<sup>128</sup> El Tratado de Libre Comercio firmado entre E.E.U.U., Canadá y México durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)

<sup>129</sup> Ferdinand de Saussure, lingüista suizo (1857-1913), en su libro *Curso de lingüística general* define al signo lingüístico como un elemento compuesto por una imagen (significado) y una expresión literal(significante)

revisión continua del proceso y sus logros, mediante la crítica modifica las estrategias que no cumplan con los objetivos propuestos. Es flexible al surgir de las condiciones propias de cada centro escolar y de las estrategias de seguimiento y evaluación colectivas que le permite realizar ajustes durante el proceso de operación. En términos generales, se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivista que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis *objetivo* de la realidad social y que plantean la autonomía de los actores para diseñar sus procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación" <sup>130</sup> . La participación se vuelve condición imprescindible de toda acción educativa, en el proyecto escolar permite que todos los actores opinen, decidan, ejecuten y evalúen su planeación y acciones desde el proyecto mismo. Pero esta participación no tiene esquemas con pasos lineales de cómo llevarla a cabo, es una oportunidad de crecimiento institucional en cada escuela consciente de su papel en el proceso complejo de la educación, cuyos resultados no se reflejan de inmediato ni sólo en los índices de aprovechamiento escolar de los alumnos, sino en las actitudes, comportamientos y conductas de todos los integrantes de la comunidad educativa. Considero válido describir aquí, una experiencia que comprueba el argumento: Dos escuelas ubicadas territorialmente en la misma manzana, sólo separadas por una barda, presentan distinta demanda de alumnos para ingreso, la diferencia era que la primera de ellas llevaba a cabo la práctica escolar basada en un proyecto educativo, con limitantes, con altibajos, pero a fin de cuentas, con mucha participación de maestros dispuestos al reto de trabajar con metas comunes, una incipiente pero ya iniciada participación de padres de familia en aspectos distintos a los sociales o mantenimiento del edificio escolar, unos primeros intentos de conocer por medio de encuestas, las opiniones de los alumnos con respecto al trabajo escolar y la intención compartida de presentar la mejor oferta educativa del rumbo, esta propuesta consideraba la dimensión

---

<sup>130</sup> CHÁVEZ, P. *"Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo"*. 1995.

administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada, la gestión era integral y autónoma hasta donde fue posible, existen referentes documentales y vivenciales de que sí funcionaba el proyecto escolar. Desafortunadamente, el proceso de crecimiento institucional se vio afectado por las “decisiones” unilaterales de las direcciones operativas que siguen priorizando la estructura organizativa global ante el “cuidado” y seguimiento de estos casos aislados para promoverlos e intercambiarlos poco a poco a espacios más amplios que una sola escuela.

En el ámbito educativo, el Proyecto Escolar es un instrumento de gestión que busca la mejora continua de la educación bajo los términos de calidad y eficiencia, que se basa en una planeación de enfoque estratégico.

Las dimensiones que presenta para su organización son:

- Dimensión Pedagógica
- Dimensión Administrativa-organizacional
- Dimensión de relación con la comunidad

El orden de necesidades de las dimensiones señaladas es resuelto en el análisis reflexivo de los docentes y directivos, quienes elaboran su plan de acción para llegar a las metas fijadas, para ello, el primer paso de intervención, conocimiento y análisis colectivo es el diagnóstico de su realidad actual. A partir de definir sus fortalezas, sus limitantes, las oportunidades de crecimiento que observan en su entorno y la detección de las amenazas para el logro de sus metas a futuro, logran una articulación teórica-práctica de los marcos conceptuales del sentido de un proyecto escolar y lo describen en un instrumento formal denominado Programa o Plan.

El proceso de planeación tiene fases de diseño , desarrollo y evaluación tanto a nivel macro como micro, que deben ser del conocimiento y práctica de los participantes en un proyecto escolar o en el responsable de un plan de gestión.



## **CAPÍTULO 5 LA INVESTIGACIÓN**

### 5.1 Justificación

#### *Situación problemática*

Se ha observado una discrepancia entre la teoría y práctica de la planeación estratégica, supuestamente conocida por los directores, supervisores, jefes de sector y apoyos técnicos de estas áreas en la DGSEI. A pesar de los talleres y cursos de actualización y profesionalización de la función directiva ofertados desde hace cinco ciclos escolares a los profesores de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), la práctica de la supervisión escolar posee características tradicionales de “inspeccionar” o “tramitar” documentos; la parte de asesoría, coordinación académica, inclusión o participación en los procesos de diseño, ejecución y evaluación de proyectos educativos queda sólo implícita en el discurso de la gestión escolar desarrollada en las supervisiones escolares, hay contadas experiencias del proceso de desarrollo de una planeación estratégica participativa a nivel supervisión escolar.

La planeación de las supervisiones y puede comentarse también de los directores, se practica de manera empírica, improvisada e incompleta, casi siempre como un bloque apartado de praxis cotidiana, por ello es necesario reconocer y llevar a la práctica las fases de la planeación estratégica que puedan mejorar la gestión escolar de los supervisores, a partir de sus experiencias actuales que puedan ser compartidas y conocidas en sus contextos locales primero, y luego extenderlas a otros ámbitos de organización.

#### *Problema*

¿Cómo incide la planeación estratégica participativa, sistemática y coherente en la mejora de la gestión de la supervisión escolar?

#### *Objetivo General*

Identificar y analizar como incide la planeación estratégica participativa, sistemática y coherente en la mejora de la gestión de la supervisión escolar.

### *Propósito general*

Aportar elementos de las experiencias actuales, que permitan identificar a la planeación estratégica como un instrumento de mejora de la gestión de la supervisión escolar a partir del desarrollo de planeaciones estratégicas participativas en distintas supervisiones escolares.

### *Hipótesis inicial*

El diseño, desarrollo y evaluación de la planeación estratégica participativa, a partir de la praxis (teoría y práctica) de los supervisores escolares, permitirá mejorar la gestión que realizan en sus contextos educativos, mediante la sistematización, seguimiento y evaluación de sus funciones de supervisión y convertirse en agentes participativos, innovadores y promotores del cambio en sus zonas escolares.

## 5.2 La Metodología

La metodología de la planificación, tanto a nivel nacional como institucional y de aula, se inauguran en las ciencias sociales en general, y en el de la educación, en la década de los 60. Esta metodología proponía modelos de organización de la tarea social a partir de etapas concebidas técnicamente, modelo tradicional con el que se realizaba la planificación institucional, de ideología tecnocrática. Frente a este paradigma de planteamiento “clásico” o “normativo”, se plantea uno alternativo que no se basa en el “deber ser” de la norma, sino en la realidad de lo posible, no afirma “cómo deben ser las cosas”, sino más bien plantea “cómo generar estrategias para que la situación problemática actual” pase a tener posibilidades factibles de realización.

A partir del análisis de los fundamentos básicos de la planeación normativa y la planeación estratégica del marco teórico-conceptual, presento las siguientes características generales de ambos enfoques de la planeación educativa:

Enfoque Tradicional de la Planeación Normativa	Enfoque Innovador de la Planeación Estratégica
Racional y Normativa Visión a corto plazo Falta de compromiso y aceptación por la base magisterial Resistencia a cambios en su planteamiento	Nueva e Innovadora Visión a mediano y largo plazo Búsqueda de estrategias posibles Los participantes son agentes de cambio Se orienta a lo importantes antes

Se orienta a lo urgente Repetición de estructuras y acciones Control individualista y de centro Decisión Unilateral	que lo urgente Busca la creatividad e innovación Capacidad de delegación de tareas Decisiones por consenso
--	---

El modelo de planeación estratégica subyace en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y se prolonga al Programa Nacional de Educación 2001-2006, así como a los distintos programas sectoriales y específicos de cada dependencia federal, estatal, municipal y local.

Las direcciones operativas y niveles operativos de mando medio, tienen la necesidad de diseñar, ejecutar y evaluar los siguientes programas, mismos que se presentan a sus instancias superiores:

- Programa Estratégico
- Programa Operativo Anual
- Proyecto de unidad o zona territorial

Se eligió el modelo teórico de la planeación estratégica participativa como el sustento metodológico de la investigación, porque la hipótesis señala que la mejora educativa, reside en la actualización y profesionalización de la función supervisora, en el ámbito particular de la planeación educativa, a partir de las propias experiencias cotidianas de los centros de trabajo. Propiciar una línea rectora del diseño, ejecución y evaluación de la fase de diagnóstico de la planeación escolar al interior de los consejos técnicos, vislumbró la participación activa de los seis supervisores de zonas escolares y una supervisora general de sector para el intercambio de planteamientos teóricos de los paradigmas de la planeación estratégica con la praxis de la vida real en los contextos escolares.

Citando las fases de la planeación estratégica del autor Tomasini, el diagnóstico de las situaciones reales y contemporáneas en cada una de las zonas escolares, permitió focalizar las fortalezas de los supervisores en su campo profesional, revisar su formación docente y estilo de gestión, delimitar los problemas principales de cada área de trabajo y proponer las acciones y estrategias factibles para superar o minimizar dichos problemas. Esta parte de diagnóstico situacional de las escuelas y zonas escolares, se construye a partir de experiencias, sugerencias innovadoras, marco conceptual institucional, amplitud de las potencialidades intelectuales de los supervisores (por medio de lecturas analizadas de planeación estratégica y evaluación de la práctica

educativa) en sesiones grupales, las cuáles también se incluyen en los elementos de diagnóstico, denominados consejos técnicos.

Se hizo necesario entonces, programar actividades en tiempos y espacios más o menos acordes a las condiciones de un calendario escolar oficial vigente y conforme a las características de los ambientes escolares cotidianos, con la responsabilidad en las tareas asumida por los integrantes del consejo técnico. Esta descripción breve, presume los indicios de ejecución del planteamiento de la planeación estratégica participativa como sustento de la investigación realizada para ratificar o rectificar la hipótesis inicial.

También se menciona que la técnica de investigación participativa e investigación-acción fueron las practicadas por los participantes primarios: supervisores de zonas escolares, en dos líneas: primero como parte de su zona escolar, luego como parte de un marco territorial mayor: todo el sector escolar. La presencia de los supervisores en las escuelas, no quedó en “presencia institucional pasiva”, sino se experimentaron muchas acciones en las cuáles los supervisores escolares fungieron como un elemento más de la escuela, se integraron a los consejos técnicos como participantes activos, apoyaron las tareas administrativas de las escuela de facto, compartieron las dudas de directores y docentes ante las disyuntivas entre la aplicación de la norma o las decisiones personales transgresoras de ésta.

Esto permitió que los supervisores se convirtieran en actores y observadores de las prácticas educativas, los primeros intentos de transcribir sus experiencias en memorias informales, en bitácoras de control, en descripciones anacrónicas y sincrónicas de los sucesos presenciados, son elementos nacientes quizá de las investigaciones de campo, de ser partícipes de la historia y poder delegar sus puntos de vista a otros colegas, así como iniciar la sistematización de la práctica que pudiese ser base de una actualización en las teorías de gestión y planeación institucional.

Presento el cuadro siguiente como una guía de desarrollo de la investigación desde la perspectiva de la planeación estratégica en su línea participativa para describir el sustento teórico metodológico que me sirvió para llevar a cabo la investigación.

## Metodología de la Planeación estratégica

### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: METAS ALCANZADAS Y RETOS

¿Cómo lo medimos?	Indicadores, ítems e instrumentos
¿Cómo lo lograremos, qué haremos?	Proyecto con acciones definidas en sus dimensiones de la función supervisora: pedagógica, organizativa-administrativa y de relación con la comunidad
¿Qué nos proponemos?	Estrategia clave: La mejora de la práctica de la supervisión que impacte en la mejora educativa de las escuelas.
¿Qué queremos ser?, ¿Qué deseamos ser?	Visión
¿Cuál es nuestra tarea?	Misión
¿Cuál es nuestra realidad presente?	Diagnóstico situacional de la realidad escolar en las distintas zonas escolares

*Cuadro personal elaborado a partir de las concepciones de planeación estratégica en el campo de la educación*

La técnica empleada para el diagnóstico inicial de los contextos educativos, en donde se ubican geográficamente las zonas escolares, así como para reconocer las potencialidades y retos de cada uno de los supervisores escolares, fue la técnica denominada F.O.D.A.

Generalmente, en las organizaciones de nuestro medio, los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican parte de él a la función de planeación, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, por ejemplo, cómo planear anticipadamente, hacia dónde se dirige una organización (estrategia) y contar por lo tanto, con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para llegar a los objetivos establecidos.

La planeación estratégica también identificada como una planeación a futuro o a largo plazo, permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados. Los planes deben responder al menos a las siguientes preguntas:

¿En qué situación se encuentra la organización en este momento?

¿Hacia dónde se dirige actualmente?

¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años?

¿Cómo se logrará esto?

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

#### COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus características, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Hay una propuesta metodológica<sup>131</sup> para aplicar el FODA en el proceso de una investigación:

Construcción del objetivo de investigación

1.1 Preocupaciones iniciales (problemas)

1.2 Depuración y jerarquización de preocupaciones (problemas) a investigar

1.3 Delimitación temática

1.4 Problematización

1.5 Ámbitos de investigación

---

<sup>131</sup> LLARENA, Rocío "El impacto y perspectivas de la planeación de la educación superior", en Reforma y Utopía No. 5. Revista interuniversitaria, Guadalajara, 1991.

1.6 Construcción del objetivo de estudio

1.7 Contexto de la investigación

1.8 La institución u organización

1.9 Hipótesis, intencionalidad investigativa y denominación temática

Aplicando los elementos anteriormente enumerados, me permito explicar los siguientes puntos con referencia a los puntos coyunturales del desarrollo de la investigación que sustenta el presente trabajo:

- a) La hipótesis inicial planteaba la discrepancia entre la teoría y práctica de la planeación escolar desde la supervisión, cuando se diseña y aplica un instrumento de diagnóstico de las habilidades directivas, se reitera que la planeación es una debilidad sentida por todos los participantes y observada por los compañeros directores al evaluar la práctica de sus supervisores, esto ratifica y permite clarificar el problema principal: la planeación en la gestión escolar que desarrolla la supervisión.
- b) La delimitación de una etapa de la planeación para realizar un esquema de acción que permitiera atender al problema prioritario, fue realizado con la participación de todos los integrantes del consejo técnico de sector, se concluyó que la elaboración del diagnóstico se convirtiera en el eje rector de las actividades de un periodo determinado durante el ciclo escolar 2004-2005.
- c) Profundizar en el diagnóstico, nos llevó a un aprendizaje basado en la problematización: tenemos un problema, un reto, cómo lo atendemos y logramos superarlo. Ante esta señalización, se acuerda llevar a cabo lecturas concretas y de fácil comprensión sobre la planeación normativa, planeación administrativa y planeación estratégica, mismas que al ser analizadas y comentadas en reuniones de trabajo deberían concretarse con acciones inmediatas de nuestras propias actividades cotidianas de la función supervisora.
- d) Fue así como se definieron ámbitos de investigación y estudio al interior de los consejos técnicos, cuyos guías, asesores y observadores de los sucesos escolares fuimos los propios participantes supervisores. Se determinó que el diagnóstico cuantitativo y cualitativo de algunos

aspectos administrativos-organizativos, técnico-pedagógicos y de relación de las escuelas con las comunidades sociales circundantes era la base de una planeación viable de describir en textos y de llevarla a la práctica.

- e) El contexto de la investigación fueron las 51 escuelas del IV Sector Escolar, a partir de instrumentos sencillos que se diseñaron en conjunto, para recabar la información necesaria y dar respuestas a la problemática principal encontrada en el propio diagnóstico de habilidades directivas, al que nos sometimos por voluntad propia y un deseo de superación profesional y personal, aunque los resultados, claro está fueron distintos por situaciones que se comentarán al final del texto presente.
- f) La intencionalidad del desarrollo del diagnóstico como parte de la planeación escolar, nos orientó a la evaluación de las acciones emprendidas, para ello se comentó la necesidad de instrumentos que permitieran por primera vez, en algunas escuelas y como intentos más organizados y sistemáticos en otros planteles escolares por segunda o tercera ocasión, la apreciación o valoración que otros integrantes de la comunidad educativa aportaran acerca de la función supervisora y del servicio educativo que ofrecen las instituciones. En apego a este objetivo y considerando la inexperiencia en diseños propios de instrumentos de diagnóstico, seguimiento y control de las fases de la planeación, se diseñaron en consejo técnico, principalmente dos encuestas sencillas para padres de familia y alumnos de las escuelas. Para recapitular el avance o retroceso del proceso iniciado en el ciclo escolar 2004-2005 y terminado –al menos por este momento de corte necesaria para la tesis- en el ciclo escolar 2005-2006, con respecto a nuestra problemática inicial detectada: la planeación de la gestión escolar y su impacto en la mejora educativa desde la función de la supervisión escolar, se modificó el instrumento institucional emitido por la DGSEI para valorar las habilidades y competencias directivas de los supervisores escolares en varios ámbitos de su función.

Una segunda técnica, como ya se señaló, fue la práctica de la investigación participativa que se empleó, es la denominada *Brainstorming* con cierta similitud



a la “lluvia de ideas” en su procedimiento, pero no en la conclusión y presentación de resultados. Las reuniones de consejo técnico de sector, se convirtieron en espacios para la reflexión conjunta de los problemas comunes al complejo proceso educativo, pero además fueron los espacios de seguimiento y evaluación de los proyectos diseñados por cada una de las zonas escolares, (lógicamente basados en la planeación estratégica que se propone para la mejora de la función supervisora) por ello se practicó la técnica Brainstorming<sup>132</sup>. El procedimiento resumido de la técnica es el siguiente:

- a) En un grupo pequeño o grande seleccione a un líder y a registrador (pueden ser la misma persona).
- b) Defina el problema o la idea de ser inspirado. Cerciórese de que cada uno esté claro en el asunto que es explorado.
- c) Instale las reglas para la sesión
  - o Que el líder tenga control.
  - o permitir que cada uno contribuya.
  - o asegurándose de que nadie insulte, degrade, o evalúe a otro participante o a su respuesta.
  - o indicando que no hay respuesta incorrecta.
  - o registro de cada respuesta a menos que sea una repetición.
  - o fijar un límite de tiempo y el parar cuando sea necesario
- d) Comience la reunión de reflexión. Tenga a todos los miembros participantes del grupo para compartir sus respuestas. El apuntador debe anotar todas las respuestas, si es posible tan cada uno puede verlas. Cerciórese de no evaluar o no criticar ningunas respuestas hasta la reunión de reflexión hecha.
- e) Una vez que usted haya acabado la reunión de reflexión, pase con los resultados y comience a evaluar las respuestas. Algunas calidades iniciales para buscar cuando examinan las respuestas incluyen
  - o buscar las respuestas repetidas o similares.

---

<sup>132</sup> Técnica de investigación participativa que aparece en la planeación estratégica del modelo económico después de la 2ª. Guerra Mundial.

- agrupar como conceptos comunes.
- eliminando las respuestas que no caben definitivamente.
- Ahora que usted ha disminuido su lista de respuestas, discuta las restantes con el grupo
- Obtengan conclusiones finales

### 5.3 Características de la investigación

La investigación educativa como una variante de la investigación social, es un pilar fundamental para formar criterios bien informados que permitan a los responsables de una función, actuar acertadamente, basados en los conocimientos teóricos y en la práctica cotidiana, además de permitir la mejora permanente de los procesos de su praxis.

Sistematizar la práctica educativa es un reto que ya no puede ser delegado a segundo término, es imprescindible y necesario que todos los agentes participantes del complejo proceso de enseñanza-aprendizaje, se conviertan en investigadores de su propia labor educativa, para quienes compartan esta idea, es prioritario aclarar nuestras ideas y concepciones sobre tres elementos básicos de la investigación: *las unidades o elementos de análisis, los valores y las variables*.

Las unidades o elementos de análisis en la investigación social, son los seres humanos o los productos de los propios seres humanos. Las unidades siempre están relacionadas con la interacción humana.

Los valores son las magnitudes que alcanzan las variables investigadas en las unidades. Variable es la serie de valores que un fenómeno estudiado adquiere o puede tener dentro del conjunto de unidades. Se debe señalar que como resultado del manejo de las variables y con base en su calidad, surgen distintos niveles de medición que la ciencia admite: *Nominal, Ordinal, Interval, de Razón y Absoluto*. (Escala NOIRA). Aunque no significan los mismo, dimensión y variable son conceptos esencialmente ligados, de hecho y conforme a lo que se ha denominado “operacionalización”.

Las variables nos permiten plantear a partir de una hipótesis, un problema a investigar y sus concreciones de ítems que se distribuyen en diversos instrumentos de investigación.

El estudio descriptivo de los indicadores sobre la planeación estratégica en su fase de diagnóstico situacional y formulación de los objetivos, a partir de la detección de problemas nucleares a cada zona escolar, hizo necesario aplicar técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo<sup>133</sup>, siendo las principales:

- Recopilación de documentos,
- Entrevistas,
- Encuestas,
- y la observación de los consejos técnicos de sector (apoyo de diez horas de video)

La recopilación de documentos de tipo institucional abarcó las dimensiones administrativa y organizativa en primer lugar, y algunos avances de planeación estratégica en la presentación de los planes de gestión del supervisor de zona escolar, como un instrumento formal que sirvió para apoyar las conclusiones de la práctica en el diseño de una planeación a partir de la experiencia actual de los directivos en función supervisora y del desarrollo de la reconstrucción de los paradigmas de planeación educativa que pudieron reflexionarse a través de las sesiones de trabajo de análisis y diseño en los ciclos escolares: 2004-2005 y 2005-2006.

A partir de la investigación participativa como eje rector de un ir y venir de los campos de acción directa de los supervisores y sus momentos de análisis teóricos principalmente en las reuniones del consejo técnico, fue posible rectificar y ratificar aspectos de la hipótesis planteada.

#### *a) Hipótesis*

De acuerdo con el autor Raúl Rojas Soriano<sup>134</sup>, la hipótesis debe coincidir con el problema detectado, elegí la hipótesis descriptiva que relaciona dos variables: la planeación estratégica participativa desde la perspectiva de la supervisión escolar y la mejora de la gestión que realizan los supervisores, porque un cambio o alteración de una variable independiente va acompañado de un cambio proporcional en sentido directo o inverso.

---

<sup>133</sup> GRAWITZ, Madeleine "Los conflictos teóricos del método" En *Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales*. Vol.I, Barcelona, Hispano Europea, 1975. pp.289-303

<sup>134</sup> .Ibidem. ROJAS SORIANO, Raúl ."Función de las hipótesis en la teoría y en la investigación social". En *Guía para realizar investigaciones sociales*. pp.147-163

A mayor práctica de una planeación estratégica participativa sistemática, coherente, actual a la realidad cotidiana, consciente y comprometida por parte de los supervisores escolares, mejor desempeño de la función supervisora que se observa en la mejora educativa de la gestión escolar y de los servicios ofertados por los planteles a la comunidad.

La regularidad en la realización de un diagnóstico situacional de corte cuantitativo y cualitativo de las necesidades, expectativas y demandas de toda la comunidad educativa, llevará a una mejora de la gestión escolar y a la eficiencia y eficacia de la función supervisora.

La variable independiente de la investigación es la planeación estratégica participativa desde la perspectiva del supervisor escolar.

Las variables dependientes son dos: la mejora de la gestión educativa y la optimización de la formación supervisora a partir de la participación del supervisor en el diseño, desarrollo y evaluación de la planeación educativa desde su ámbito de acción.

La percepción de procesos educativos complejos hace necesario la determinación tanto de técnicas cualitativas como cuantitativas para llevar a cabo la investigación, por un lado, para obtener una recopilación de información más completa para conocer y analizar elementos básicos de los fenómenos educativos propios de cada zona escolar y característicos de un entorno geográfico como lo es el sector escolar propuesto para este proyecto de investigación, hicieron necesarios los registros de frecuencia sobre cantidad de matrícula escolar, reprobación y deserción escolar, así como aprovechamiento académico de manera bimestral, proyectos de PEC durante los ciclos escolares 2004-2005 y 2005-2006

Por otro lado, la práctica escolar supone una cultura de centro, propia de un grupo social, en este sentido, cada conjunto de instituciones educativas tienen sus ritos, creencias, costumbres y perspectivas de teorizar y poner en práctica la política educativa que dirige su momento histórico, ello implicó una observación directa de las actividades locales, en particular la intervención del supervisor en las diferentes acciones que lleven a la conducción de mejores prácticas para organizar el trabajo directivo, a partir de la planeación, dirección y administración como fundamentos de la gestión educativa.

Las fuentes de la hipótesis de investigación son:

- La observación de los hechos por las características del contexto laboral, de la planeación llevada a cabo por los supervisores escolares y algunos directores.
- La información empírica disponible porque en el sector escolar, acopio de documentos y comentarios de los acontecimientos educativos así como de los informes y evidencias de las prácticas gestoras de las supervisiones, para documentar aspectos de la teoría y práctica de la planeación.

El objeto de estudio de la investigación se relaciona con la teoría de la planeación estratégica a partir del análisis y reflexión tanto de los documentos recopilados en la investigación, como de los aplicados en el trabajo de campo, haciendo un comparativo entre los supuestos teóricos de los participantes, el enfoque de la planeación estratégica y los escenarios de la práctica actual de la planeación en el Sector IV de Educación Primaria.

Un estudio de los sucesos desde la perspectiva de los participantes y la observación endógena y exógena del investigador, hace posible la realización de un diagnóstico –como parte esencial de la planeación- de las escuelas de cada zona escolar, a fin de realizar un plan de gestión estratégico, basado en necesidades, características y expectativas de los representantes más significativos de la comunidad escolar, para diseñar un plan estratégico a nivel de la supervisión escolar a partir de una investigación participativa.

#### *b) Muestreo y selección*

La investigación se centra en la mejora de la gestión de la supervisión escolar a partir del diseño del diagnóstico como parte de una planeación estratégica que responda a su enfoque metodológico y teórico y al mismo tiempo sea comprensible, asimilado y aplicado por los supervisores de las zonas escolares de una manera productiva y eficiente. El desarrollo de las experiencias de cada uno de los supervisores en sus entornos geográficos: seis zonas escolares con 51 planteles escolares en total.

Por lo tanto, son los seis supervisores que conforman el Sector IV de Educación Primaria, los informantes primarios. Los directores de escuelas oficiales, el sector se compone de 40 planteles de este tipo de sostenimiento federal, serán los informantes secundarios.

Uno de los procedimientos más usuales para seleccionar a los informantes es el muestreo probabilístico<sup>135</sup>, cuya ventaja es que las unidades de observación (en este caso las personas) son seleccionadas en forma aleatoria, es decir, al azar. Los tipos de muestreo probabilística son: aleatorio simple, estratificado, por racimos y el sistemático.

En la investigación, el muestreo probabilístico estratificado fue el elegido para la aplicación de la encuesta dirigida a los alumnos de escuelas de educación primaria, porque este tipo de muestreo divide al total de población en estratos con el fin de obtener una representatividad de toda la población y hacer comparaciones entre ellos. Aquí tenemos a alumnos de 6º grado de educación primaria, cuyas escuelas se localizan en distintos contextos económico-sociales y con distintas características culturales.

Para seleccionar a los alumnos se tuvieron presentes las listas de todos los grupos de 6º. de las escuelas del IV Sector Escolar, se aplicó el muestreo aleatorio simple para seleccionar a los informantes-alumnos. Los resultados del proceso de muestreo aleatorio simple a partir de la explicación teórica del autor Rojas Soriano, se muestran en la siguiente tabla de información.

ZONA ESCOLAR	TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	TAMAÑO DE LA MUESTRA
17	279	84
18	326	88
19	359	93
20	413	102
21	417	103
22	576	142

Donde:

N = Tamaño de la población total:

n = Tamaño de la muestra total:

### c) Universo

El estudio se centra en la mejora de la gestión desde la perspectiva de la función supervisora, por tanto es indispensable que los seis supervisores de las zonas escolares que componen al IV Sector Escolar participen en su totalidad.

<sup>135</sup> Op.cit. ROJAS SORIANO, Raúl .”Diseño de la muestras” En *Guía para realizar investigaciones sociales*. pp. 285-295

En la prueba piloto del instrumento de evaluación de la función supervisora, se consideraron a los directores de escuelas oficiales y particulares, pero los resultados emitidos por éstos últimos presentaron el indicador de óptimo avance de mejora en un 98% de los instrumentos aplicados, para rescatar la objetividad y veracidad del instrumento, se optó por descartar la aplicación de la encuesta a los directores de escuelas particulares, quedando una muestra seleccionada sólo de directores de escuelas oficiales, lo cuál representa el 78% de la plantilla directiva total del sector.

Los rasgos de selección de los informantes:

a) Directores

- Cuarenta directores para la encuesta de Evaluación de la Práctica Supervisora en sus dos etapas: inicial como diagnóstico de la investigación y final como instrumento evaluativo del proceso de mejora de la gestión escolar realizada por los supervisores al final del ciclo escolar 2005-2006

- Catorce directores de los catorce planteles participantes en el Programa Escuelas de Calidad (PEC) para contestar el cuestionario referente al tipo de enfoque de planeación que se conoce y aplica en las escuelas de proyecto escolar.

b) Padres de Familia

- Los representantes por escuela participante del consejo de participación social de las escuelas inscritas al PEC

- Con deseo de participar en el proyecto de investigación de forma voluntaria

c) Alumnos de 6º. grado

- Muestra aleatoria simple y estratificada que ha sido explicada en el inciso anterior.

#### 5.4 Técnicas e Instrumentos de la investigación

*a) Fundamentación de las técnicas de la investigación*

La planeación estratégica considera la importancia de la participación en el diseño, desarrollo y evaluación de la misma, con el fin de que los individuos asuman su compromiso en las tareas designadas a partir de ser actores de la planeación que practicarán en sus contextos laborales, por tanto los instrumentos deben ser acordes al propósito de la investigación

Se pretende interrelacionar la teoría del enfoque de planeación estratégica con la praxis de la función que realizan los supervisores escolares, por tanto es necesario tanto los espacios para la reflexión colectiva del marco teórico, como la interpretación de toda la información que puedan obtener de los entornos sociales de su ámbito, a fin de observar la realidad educativa como una realidad compleja, cuyas aristas de análisis no son estáticas, sino cambiantes porque siempre están en movimiento.

Necesariamente se debe priorizar una perspectiva cualitativa ante la visión tradicionalista de la calidad en educación a partir de sólo los resultados cuantitativos de un aspecto académico: aprovechamiento escolar terminal de los educandos. La hipótesis señala que la práctica de una planeación estratégica integrada a la praxis, propicia una mejora de la gestión educativa desde la función supervisora, por tanto, los supervisores deben ser agentes activos, promotores del cambio, innovadores, investigadores y propositivos. En la investigación, los supervisores son informantes y a la vez investigadores, ello permite una relación dialógica entre quiénes están al frente de las supervisiones y toda la comunidad escolar que representan.

Es general, la necesidad en la investigación social y por consecuencia en la investigación educativa, un modelo de investigación cualitativa prioritariamente, que sea capaz de aproximarse a interpretaciones más en consonancia con la conducta humana y a las organizaciones sociales, capaz de captar la compleja dinámica de una realidad social y no como procesos mecánicos análogos a la producción.

Los procedimientos del trabajo de investigación cualitativa (observación, entrevista, exploración, descripción, etc.) son más adecuados para proporcionar explicaciones de los hechos, sus datos son más válidos, reales y profundos cuando se trata de la valoración de los actos humanos. La investigadora y maestra María Antonia Casanova,<sup>136</sup> señala que los conceptos, formas y técnicas de las ciencias etnográficas permiten que los evaluadores e investigadores del complejo educativo se adentren en la práctica en el paradigma cualitativo de la investigación, compartiendo la visión del autor F.Erickson cuando cita:

---

<sup>136</sup> Op.cit. CASANOVA, M.A. *La evaluación: garantía de calidad para el centro educativo* .pp.55-57



*“Lo que la investigación cualitativa hace mejor y más esencialmente es describir incidentes claves en términos descriptivos funcionalmente relevantes y situarlos en una cierta relación con el más amplio contexto social, empleando el incidente clave como un ejemplo concreto del funcionamiento de principios de organización social”<sup>137</sup>*

El diagnóstico en la planeación estratégica menciona elementos de análisis de corte cuantitativo y cualitativo, por tanto, la investigación debe integrarse a la realidad compleja y única que viven día a día dentro de las escuelas.

El objeto de estudio es la planeación estratégica como instrumento de mejora en la gestión educativa, pero al mismo tiempo, se emplea este enfoque para que los supervisores realicen el diagnóstico situacional de cada una de sus zonas. El consejo técnico consultivo de zona y sector tiene en sus agendas de trabajo temas teóricos sobre planeación educativa, a fin de fortalecer las competencias supervisoras de los participantes, discutir y enriquecer en colectivo, las ventajas o limitantes que se presentan con la aplicación de un plan estratégico a las realidades escolares actuales.

Se trasluce que la mejora de la gestión educativa, a partir del desarrollo de potencialidades individuales primero, en conjunto después, de los representantes de las supervisiones escolares, debe repercutir en las movilizaciones hacia el cambio positivo del servicio educativo que ofrecen las escuelas del nivel de educación primaria. Una investigación participativa se genera a partir de los argumentos anteriores, ello promoverá que la figura supervisora no es un agente pasivo, sino por el contrario, es un agente activo, transgresor e innovador del sistema educativo vigente.

#### *b) Técnicas de la investigación*

Es necesario explicar algunas características de los instrumentos que se utilizaron en la investigación:

##### a) Observación participante<sup>138</sup>

La observación como actividad natural y ordinaria al hombre porque es la acción inmediata del sentido de la vista, también puede desarrollarse en el mismo grupo al cuál pertenece el observador como parte activa.

En este caso el observador se somete a reglas formales e informales del grupo: participa, tiene acceso a las actividades cotidianas del grupo, manifiesta sus

---

<sup>137</sup> Op.cit. CASANOVA, M.A. p.57-58

<sup>138</sup> Op.cit. ROJAS SORIANO, R. Guía para realizar investigaciones sociales. pp. 206-219

ideas, colabora en el grupo. Debe evitarse al máximo, que el grupo se dé cuenta que está siendo observado, para que la observación sea objetiva de los hechos naturales y cotidianos del grupo.

La observación participante permite adentrarse en la cotidianidad de los individuos y del grupo, conocer las expectativas, actitudes, conductas y actividades de las personas en su ambiente natural. La técnica de la observación permite obtener la información directa de las circunstancias o de los hechos del grupo. Es necesario contar con una guía de observación si se trata de un objetivo formal a observar en el grupo o la descripción inmediata de lo acontecido para evitar olvidos o interpretaciones contaminadas del suceso presente. Puede emplearse también el diario de campo, una cámara fotográfica o un video para ilustrar mejor el trabajo

Los supervisores participantes y una servidora, logramos iniciar con los procesos de sistematización de las observaciones informales, poco o mucho, cada uno de los profesores registraron elementos importantes de la cotidianidad escolar, aunque es necesario precisar que hubo profesores, cuya cantidad de información escrita fue desgaste de tiempos y recursos, más que un sustento para el diseño de su planeación.

Fueron los factores de información institucional a partir de formatos dados, los más sistemáticos para reflejar las observaciones en las escuelas y principalmente se realizaron en los consejos técnicos de zonas y escuelas.

#### b) Encuesta

Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la muestra, la construcción del cuestionario debe tener una metodología sustentada en: la teoría de la investigación, un marco conceptual definido, la hipótesis que se desea comprobar y el propósito de la investigación.

Las preguntas deben estar dirigidas a conocer indicadores específicos de las variables de la hipótesis de la investigación, algunas recomendaciones para realizar las preguntas son:

- No sacrificar la claridad por la concisión
- Evitar preguntas que induzcan las respuestas
- No emplear tesis de personas o instituciones conocidas para apoyar la pregunta
- Evitar preguntas que incomoden a los informantes

En la encuesta se pueden emplear técnicas diversas: cuestionario, escala estimativa, escala de actitudes y otras.

En la investigación, la escala estimativa fue el recurso más utilizado por la facilidad que proporciona al contestar la encuesta y porque también aligera el análisis cuantitativo de los resultados.

Los instrumentos diseñados en consejo técnico de sector para lograr el objetivo de la investigación, se basaron en las encuestas de escala estimativa, a fin de facilitar primero, el análisis cuantitativo de los datos arrojados y luego, de acuerdo a los niveles de promedio de las respuesta, focalizar puntos de interpretación comunes a todos y particulares a cada supervisor escolar y a las características de sus zonas territoriales.

Se hace necesario mencionar que dos compañeros supervisores, llegaron a diseñar más instrumentos de seguimiento de la práctica supervisora y directiva, y uno de ellos, tuvo oportunidad de generar espacios de autoevaluación de la práctica directiva en sus consejos técnicos.

#### c) Entrevista semi-estructurada

Esta técnica se emplea en las disciplinas sociales para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema de la investigación. Se aplica a informantes clave –en este caso, los seis supervisores son los informantes principales- , para realizar la entrevista es necesario contar con una guía de la misma, ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuáles se derivarán de los indicadores que se desean explorar. La información de la entrevista puede recopilarse en el diario de campo, con grabadoras y videos, siempre y cuando los informantes lo autoricen.

Cuando el conocimiento de la situación que se estudia es superficial, no hay un ambiente propicio de confianza total entre los informantes, es mejor tener un guión general de la entrevista y dependiendo de los momentos de la entrevista y características de los informantes, guiar la plática hacia los temas que se pretenden tratar en el entrevista. El análisis de la información recopilada es fundamentalmente de carácter cualitativo, aunque a veces hay elementos cuantificables.

Tanto la entrevista semi-estructurada, mencionada en uno de los anexos, así como la entrevista participativa se desarrollaron entre los supervisores escolares y una servidora, con mucha dificultad para obtener respuestas espontáneas y verdaderas, la imagen subyacente de “mi autoridad” en el momento de las pláticas, dificultó que las respuestas estuviesen apegadas al cien por ciento a la perspectiva personal de cada uno de los maestros participantes. Fueron más veraces en sus opiniones y sentimientos, cuando se dio la entrevista participativa, el ambiente de confianza se genera mayormente en grupo, que entre dos personas, sobretodo si hay una falsa idea de gestión tradicionalista, en donde el jefe inmediato “sabe” más que un subalterno.

d) Entrevista participativa o dialógica

En la entrevista estructura o semi-estructurada, la parte activa la lleva el entrevistador. Y el informante es pasivo. En la entrevista dialógica<sup>139</sup> el investigador y la persona entrevistada participan de manera activa. El primero proporciona la guía tentativa de la entrevista, que se puede modificar en función del desarrollo de la misma, informa al entrevistado los objetivos de la investigación a fin de motivarlo e interesarlo para que participe activa y críticamente, pues los resultados se utilizarán para buscar respuestas a las demandas del grupo o resolutivos a las problemáticas sentidas.

La entrevista participativa o dialógica puede circunscribirse dentro del método de investigación-acción, pueden llevarse a cabo con un número significativo de personas y se centra en determinada situación que el investigador requiere analizar. Permite no sólo la recopilación de la información, sino lazos afectivos y aceptación del entrevistador entre los entrevistados.

Las variables que definieron la investigación participativa, basadas en la metodología de una planeación de enfoque estratégico, para comprobar la validez de la hipótesis inicial, se presentan en el siguiente cuadro:

---

<sup>139</sup> Ibidem. ROJAS SORIANO, R. pp.259-262

VARIABLES	MÉTODOS/ TÉCNICAS	INSTRUMENTO	INDICADORES	FUENTES
<p><i>La planeación educativa a partir de la perspectiva de la supervisión escolar</i></p> <p>1.1 Tipo de planeación que realizan actualmente los supervisores</p>	Investigación documental y de campo	Encuesta de la perspectiva de planeación de supervisores y docentes (muestra) <b>ANEXO 1</b>	- Enfoques de planeación: a) Estratégica b) Normativa c) Administrativa	Plan de gestión de los supervisores Encuesta para directivos Encuesta para docentes
<p><i>La función del supervisor en el diseño, desarrollo y evaluación de la planeación Educativa</i></p> <p>2.1 Diagnóstico De la función supervisora</p>	Investigación documental y de campo	Encuesta <b>ANEXO 2</b>	-Liderazgo -Planeación -Personal -Recursos materiales -Seguimiento de procesos y procedimientos -Satisfacción de los usuarios del servicio educativo -Resultados	Directores de escuelas oficiales y particulares de las zonas escolares

<p>2.2 Desarrollo de experiencias de planeación estratégica para la mejora de la gestión de la supervisión escolar</p>	<p>Investigación participativa</p>	<p>Formato de observación en consejos técnicos Diario de campo Video</p>	<p>Dimensión administrativa-organizativa  Dimensión Técnico-Pedagógica:  Dimensión Relacional con la comunidad:</p>	<p>Seis supervisores de zona escolar en su consejo técnico</p>
<p>2.3 La planeación estratégica como apoyo a la práctica supervisora</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Guía de entrevista <b>ANEXO 3</b></p>	<p>-Importancia de la planeación en su práctica -Elementos considerados en su planeación -Perspectiva sobre el diseño, ejecución y evaluación de su planeación</p>	<p>Seis Supervisores escolares</p>
<p><i>Elaboración de un plan de gestión sustentado en la planeación estratégica</i> 3.1 El diagnóstico cuantitativo de los principales rasgos de una supervisión escolar</p>	<p>Investigación participativa</p>	<p>Análisis de documentos y comentarios a las presentaciones de los diagnósticos de cada zona escolar</p>	<p>-Matrícula escolar -Índices de aprovechamiento y deserción escolar -Recursos financieros, materiales y humanos -Ubicación geográfica y características</p>	<p>Supervisores escolares Fuentes institucionales: IDANIS, SIIEP, RM-8 Y RM-10, Plantillas de Personal Plan de gestión</p>

<p>3.2 El diagnóstico cualitativo de algunos aspectos de la supervisión escolar</p>	<p>Investigación Participativa</p>	<p>Observación dirigida del consejo técnico <b>ANEXO 4</b></p> <p>Análisis y conclusión de la observación</p>	<p>de la colonia</p> <p>-Dimensión pedagógica: -Dimensión administrativa-organizativa:</p> <p>-Dimensión pedagógica: -Dimensión administrativa-organizativa:</p>	<p>Consejo Técnico de sector</p> <p>Supervisores escolares en consejo técnico</p>
<p><i>La mejora en la gestión educativa a partir de la praxis de la planeación estratégica desde la supervisión escolar</i> 4.1 Seguimiento y evaluación de la supervisión a partir de la praxis de la planeación estratégica</p>	<p>Triangulación</p> <p>Encuesta</p>	<p>Encuesta de evaluación de la práctica supervisora <b>(Anexo 2)</b> <b>ETAPA II</b></p> <p>Encuesta para alumnos de 6°. Grado</p>	<p>Dimensión Organizativa-Administrativa -Liderazgo -Planeación -Personal -Recursos materiales -Seguimiento de procesos y procedimientos -Satisfacción de los usuarios -Resultados</p> <p>Dimensión organizativa Dimensión de</p>	<p>Los directores de escuelas</p> <p>Alumnos de 6°. Grado</p>

	Observación directa y registro de algunas opiniones	<b>ANEXO 5</b> Técnica: "Lluvia de ideas" en reuniones con l padres de familia en cada zona escolar Encuesta para padres	relación con la comunidad  Dimensión Organizativa y Dimensión de relación con la comunidad	Padres de familia representantes por escuela y zona escolar
	Observación y análisis colectivo del consejo técnico (autoevaluación)	<b>ANEXO 6</b> Expositiva: Evaluación del Plan de gestión de cada zona escolar	Dimensiones: Pedagógica, Organizativa-Administrativa y Relación con la comunidad	Consejo técnico de sector escolar

El trabajo de la investigación de la tesis se basó en los principios de la planeación estratégica participativa: *misión, visión, un diagnóstico para detectar la problemática que direccionó la investigación, diseñar estrategias y acciones para alcanzar nuestras metas deseadas y lograr el objetivo general propuesto*, esto con la participación del consejo técnico de sector, formado por los seis supervisores de zona y la supervisora general de sector escolar.

El objeto de estudio fue el desarrollo de la planeación estratégica participativa desde cada ámbito de acción en las zonas escolares del sector y de acuerdo al seguimiento permanente que se tuvo en el diseño, operación y evaluación del proyecto de gestión en cada zona escolar, se ofrecen a continuación, los resultados más relevantes, así como las primeras consideraciones generales del análisis e interpretación de los mismos.



## CAPÍTULO 6

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para sistematizar la información, considero necesario plantear cronológicamente los resultados obtenidos de acuerdo a las variables de la investigación, que en general, se presentan en tres apartados:

- Diagnóstico de la perspectiva y práctica de planeación de los directivos (supervisores y algunos directores de escuela)
- Diseño y desarrollo de un plan de gestión de supervisión escolar a partir del enfoque de la planeación estratégica
- Evaluación de los avances y retos de las experiencias de desarrollo de la planeación estratégica de la supervisión escolar

Reitero que la metodología empleada se fundamentó en la investigación participativa, empleando técnicas cualitativas y cuantitativas para dar a conocer las siguientes apreciaciones.

#### 6.1 Diagnóstico de la perspectiva de planeación de directivos

El diseño del cuestionario fue elaborado por el Maestro Wenceslao S. Hernández Jardón, asesor de la Maestría en Educación con campo en planeación educativa de la Unidad 096 de la UPN, el grupo de alumnos de la maestría colaboró en la revisión del mismo. Se eligió este instrumento porque coincide con el objetivo de la variable:

##### *1.1 Tipo de planeación que realizan actualmente los supervisores*

Y el objetivo de la encuesta propuesta es: *Reconocer el tipo de planeación educativa que conocen y aplican los directores de algunas escuelas primarias del D.F.*

El cuestionario fue aplicado a los seis supervisores y a los catorce directores de escuelas PEC del IV Sector Escolar, (ámbito territorial de la investigación) en la Región Juárez de la D.G.S.E.I. estuvo compuesto de quince reactivos y sus resultados clasificados en los indicadores siguientes:

- Conceptos de planeación (ítems 6, 7, 8 y 12)
- Práctica de la planeación (4,9,10,11 y 15)
- Participación en la planeación (2 y 14)
- Procesos organizacionales (1,3,5 y 13)

*(Cuestionario anexo con el total de respuestas)*

La tabla siguiente presenta el resultado global de los cuatro indicadores como principio de una reflexión más próxima a la realidad de las opiniones de los encuestados.

INDICADOR	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
CONCEPTO DE PLANEACIÓN	57.13%	3.57%	39.28%	0
PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN	82.85%	5.71%	5.71%	5.71%
PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN	67.85%	7.14%	25%	0
PROCESOS ORGANIZACIONALES	74.99%	1.78%	14.28%	8.925%

Tabla elaborada con los datos obtenidos de la aplicación, análisis e interpretación de resultados

Se analizó que los directores y supervisores no tienen claros los conceptos y argumentos teóricos de la planeación estratégica, se observa poca diferenciación entre sus respuestas para definir ésta y compararla con la planeación normativa, sin embargo, en las respuestas de los indicadores de práctica y participación en la planeación, así como los procesos organizacionales para diseñar, operar y evaluar el proyecto escolar (instrumento basado en la planeación estratégica) sus opiniones señalan que sí conocen los procedimientos de la planeación estratégica, diferencian la misión de la visión en la institución escolar, saben que la participación y el consenso son ineludibles en la planeación estratégica, pero su práctica sigue siendo tecnócrata y lineal.

Los seis supervisores participantes tienen diferente experiencia profesional en la función y éste fue un elemento de análisis importante, para justificar el por qué de la disociación entre pensamiento y acción de la planeación en sus contextos.

Veamos la siguiente tabla:

ZONA	SUPERVISOR O SUPERVISORA	AÑOS DE SERVICIO	AÑOS EN LA FUNCIÓN
17	TOMÁS MORENO ZAVALA	24	2
18	JOSE LUIS RODRÍGUEZ SUÁREZ	24	1
19	ALFREDO SANDOVAL GOMEZ	23	1
20	MAXIMINO G. MARTÍNEZ HERNANDEZ	30	11
21	MA. GUADALUPE HERRERA MARTÍNEZ	22	3
22	ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE	25	1

Los supervisores de las zonas escolares 17,19 y 21 registraron más respuestas de concepto y práctica de la planeación estratégica, mientras que el supervisor de la zona escolar 20, presentó una mayor parte de conceptos de planeación, práctica de la planeación y procesos organizacionales, desde el enfoque de la planeación normativa y administrativa, ello hace suponer que la gestión de más de diez años de supervisor escolar, ha sido ejercida desde el planteamiento tradicionalista de la planeación normativa, es un ejemplo claro de la resistencia al cambio que muchos maestros –cualquiera que sea su función- presentan en la actualidad, dentro del proceso educativo.

La variable 2.1 *Diagnóstico de la función supervisora* tuvo la aplicación de una encuesta diseñada institucionalmente (La DGSEI promueve la evaluación de la práctica escolar: en el aula, en el centro educativo, en la supervisión escolar y en el área administrativa de las direcciones operativas, desde hace tres años con distintos instrumentos que emite la Dirección Técnica) que a mi parecer, cumple con la mayor parte de los indicadores e ítems necesarios para dar seguimiento a las funciones de docencia y dirección.

La encuesta fue resuelta por todos los directores de las seis zonas escolares, la aplicación se hizo en terreno neutral y bajo las condiciones de anonimato para cuidar la validez y objetividad de las respuestas.

La encuesta y los resultados son descritos cuantitativa y cualitativamente, por criterio en los anexos señalados.

*(Ver anexos)*

La encuesta presenta siete criterios de evaluación de la práctica supervisora:

1. Liderazgo
2. Planeación
3. Personal
4. Recursos materiales
5. Seguimiento de procesos y procedimientos de trabajo
6. Satisfacción de los usuarios del servicio educativo
7. Resultados

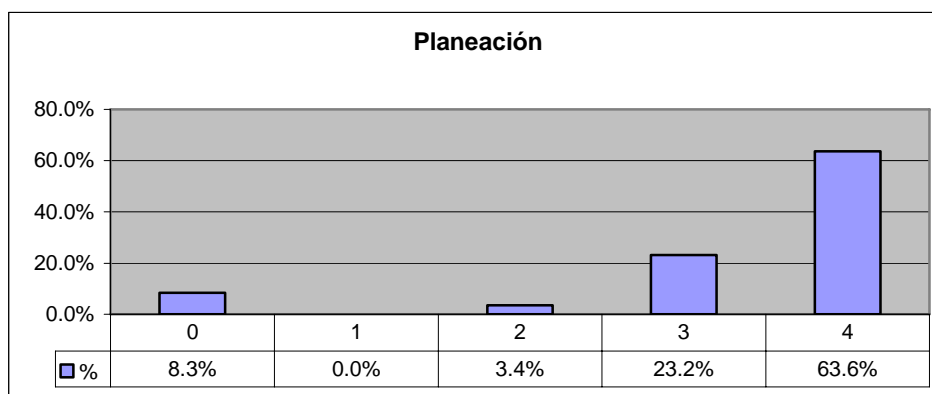
Las escalas estimativas para evaluar cada indicador, va de cero a cuatro puntos de acuerdo al proceso de avance que consideran los evaluadores, acerca de la función supervisora.

Puntuación	Nivel de avance del indicador evaluado
0 (Sin respuesta)	Mínimo Avance
1	Mínimo Avance
2	Cierto Avance
3	Significativo Avance
4	Óptimo Avance

Al inicio de la investigación, este instrumento facilitó el diagnóstico de las debilidades de cada uno de los supervisores escolares, vistas éstas desde la perspectiva de los directores de cada una de las escuelas, pero además confirmó parte de la problemática señalada en la tesis: *la planeación de una supervisión escolar*.

El resumen de los resultados cuantitativos del Criterio de Planeación que presentó el sector escolar tuvo un promedio de avance del 63.6%, siendo la zona 21, la única con un avance mayor de 85.4%, escuelas con mínimo avance en planeación: zona 22 con el 40%, zona 17 con 56.3% y las zonas 18, 19 y 20 oscilaron en un 66.7%, 63.6% y 69.4% respectivamente, se muestra en el cuadro y gráficas siguientes:

	0	1	2	3	4
Zona 17	25.0%	0.0%	4.2%	14.6%	56.3%
Zona 18	5.6%	0.0%	0.0%	27.8%	66.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	1.5%	25.8%	63.6%
Zona 20	8.3%	0.0%	0.0%	22.2%	69.4%
Zona 21	4.2%	0.0%	0.0%	10.4%	85.4%
Zona 22	6.7%	0.0%	15.0%	38.3%	40.0%
	8.3%	0.0%	3.4%	23.2%	63.6%



Si se comparan los datos graficados con el resumen global de los siete criterios de la encuesta aplicada, se ratifica que el problema que incide en la práctica de la función supervisora es la planeación escolar.

La tabla siguiente muestra los porcentajes de todas las respuestas dadas, clasificadas en los siete criterios del instrumento de aplicación: Liderazgo, Planeación, Personal, Recursos materiales, Seguimiento de los procesos y procedimientos de trabajo, Satisfacción de los usuarios del servicios educativo y Resultados y con el promedio de respuestas por nivel de avance considerado en todo el sector escolar

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	1.1%	1.0%	17.8%	80.1%
<b>PLANEACIÓN</b>	<b>8.3%</b>	<b>3.4%</b>	<b>23.2%</b>	<b>63.6%</b>
PERSONAL	1.11%	3.27%	26.71%	68.45%
RECURSOS MATERIALES	0.83%	2.43%	21.48%	75.25%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	0.42%	1.55%	24.16%	73.87%
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	1.07%	1.82%	12.18%	84.92%

A partir del análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de esta encuesta, como el segundo instrumento de diagnóstico, llevada a cabo en una reunión de consejo técnico de sector, se priorizó como objetivo principal: la planeación educativa desde el enfoque de la planeación estratégica participativa.

Se comentan las estrategias posibles para mejorar el aspecto de la planeación, y surge del mismo colectivo de supervisores que es la praxis de la planeación lo que facilitará el proceso de mejora en este y otros aspectos relacionados con la supervisión escolar.

La línea principal determinada fue el desarrollo de experiencias de planeación estratégica desde la supervisión escolar, para lo cuál se hizo necesario:

- a) Actualizarnos en el marco teórico-conceptual de la planeación estratégica

- b) Realizar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de los contextos escolares, la técnica del FODA se convirtió en uno de los argumentos principales para realizarlo
- c) Diseñar un programa estratégico que coincidiese con los fundamentos de la planeación estratégica y tuviese seguimiento para retroalimentarlo en cada sesión de consejo técnico, las veces que fuesen necesarias
- d) Aplicar instrumentos de evaluación periódica del proceso de los programas diseñados, ya fuesen éstos elegidos de la gama de instrumentos proporcionados institucionalmente o realizar uno dentro del mismo consejo técnico.

## 6.2 Desarrollo y análisis de las experiencias de planeación estratégica

La variable 2.3 *Desarrollo de experiencias de planeación estratégica para la mejora de la gestión de la supervisión escolar*, tuvo seguimiento desde varias acciones:

- a) la forma y contenido de los planes de gestión de los supervisores
- b) la dinámica y participación en los consejos técnicos
- c) la presencia en las escuelas de los supervisores y sus observaciones
- d) delimitación de acciones específicas en cada dimensión de la función supervisora (pedagógica, organizativa-administrativa, de relación con la comunidad)
- e) rasgos significativos de la gestión en cada una de las zonas escolares

Describo aspectos relevantes de cada uno de los incisos marcados aquí:

### *a) la forma y contenido de los planes de gestión de los supervisores*

Los planes de gestión tuvieron tres momentos de presentación a nivel de consejo técnico de sector, el primer episodio se realizó en mayo del 2005, cuando se comparó la forma y contenido de los escritos con las características del plan estratégico que sustenta el enfoque de la planeación estratégica. Los comentarios de crítica fueron leves, pero la intención de preparar un buen trabajo escrito ante los colegas de función supervisora, superó las expectativas, presumiblemente se observaron avances en los conceptos y manejo de éstos a nivel de diálogo, la confianza en tres de los supervisores participantes convencidos de la praxis de una planeación sistemática de corte estratégico, se prolonga en sus consejos técnicos y en la visión de directores de algunas de

sus escuelas, tal es el caso de la Profra. Ma. Guadalupe Herrera Martínez, de la zona escolar 21, quién ha presentado evidencias de la práctica sistemática de diseño de planes de gestión entre sus directores. El Prof. Tomás Moreno Zavala amplió su visión de planeación estratégica y permitió un alto grado de participación de directores (aclarando que cuenta con tres directores en escuelas oficiales y dos en escuelas particulares ) tanto para actividades de la dimensión organizativa-administrativa, como en la dimensión pedagógica, en la cuál se llevaron a cabo dos acciones relevantes: el *Encuentro de docentes para intercambiar experiencias que promoviesen la lectura en el aula*, y la visita del supervisor a las aulas, en donde compartió la lectura modelo con los alumnos, a quiénes les agradó la idea de que un supervisor escolar, fuese por unos minutos, el guía de las lecturas escolares, estas actividades surgieron del diagnóstico inicial de zona, cuando identifican a la comprensión lectora, como uno de los dos problemas significativos de la zona en la dimensión pedagógica. Las zonas escolares 19 y 22, a cargo de los Profres. Alfredo Sandoval Gómez y Alfonso Jiménez Negrete respectivamente, fueron comisionados en la función supervisora en el presente ciclo escolar 2005-2006, en el mes de agosto, el consejo técnico les informa e invita a ser partícipes de la investigación, aceptan y se integran de manera inmediata al proyecto. Se observó que la inexperiencia en el puesto, es una oportunidad para promover cambios en la práctica de la gestión escolar, siempre y cuando la disposición y compromiso sean cualidades de la persona asignada, así fue como los profesores mencionados pusieron mucho empeño en la praxis de la planeación estratégica, se documentaron en otros espacios y uno de ellos, preparó material para apoyar la actualización de directores en conceptos, argumentos y prácticas de una planeación sistemática.

El Prof. Maximino G. Martínez de la zona 20, con más de once años en el puesto de supervisión, aceptó el reto de llevar a la práctica un programa estratégico, pero su impacto en las comunidades escolares fue menor, al ser entrevistado de manera personal, argumenta *“he vivido muchas formas de gestión, siempre con intención de mejorar los aprendizajes de los niños, pero las autoridades cambian a cada rato su forma de pensar y a nosotros nos mueven como quieren... no es posible llevar a cabo un proyecto cuando no hay tiempos, no sólo basta con la*

*intención, sino que haya apoyo verdadero de las autoridades para ir juntos en el proceso...”*

La segunda y tercera ocasión de seguimiento y evaluación del plan de gestión, se realizó en diciembre del 2005 y mayo del 2006, y la técnica de presentación cambió radicalmente, fueron presentaciones de cada uno de los supervisores de sus planes de gestión, donde los colegas hicieron sugerencias para abordar alguna problemática, presentaron evidencias de sus actividades e intentaron una presentación en Power Point, en la cuál cada uno de ellos diseñó la estructura de planeación estratégica ya no en términos teóricos, sino visualizados y realizados en la práctica de su gestión durante el ciclo escolar 2005-2006.

*b) la dinámica y participación en los consejos técnicos*

Se llevó registro anecdótico de las sesiones de consejo técnico para evaluar los ejes rectores de los programas estratégicos tanto de las zonas, como del sector escolar, con la anuencia de los participantes, pudo grabarse en cuatro ocasiones, parte de las sesiones de trabajo, (fueron diez horas de video) en las cuáles se observaron algunos cambios significativos: la dirección de los consejos técnicos progresó del líder jerárquico mayor a la coordinación delegada entre cualquiera de los supervisores de zona, quizá porque el formato de las reuniones cambió al priorizar los aspectos pedagógicos locales ante la organización administrativa de la función. Se observaron múltiples intervenciones que sustentaban la necesidad de la planeación educativa y se contextualizó con las condiciones, necesidades y expectativas de las comunidades escolares y algunas referencias a la globalización mundial. Sin embargo, el formato institucional del consejo técnico en su logística no permitió avances significativos de una gestión escolar diferente.

A nivel de consejos técnicos de escuelas, excepto por dos zonas escolares, las restantes cuatro optimizaron los recursos humanos con que cuentan y pudieron tener presencia como observadores externos en la mayor parte de ellos, esto se considera relevante porque los supervisores pudieron constatar *a qué se dedican los maestros en estos espacios liberados para la reflexión y planeación de la práctica escolar, tener seguimiento de los problemas que aquejan a las*



comunidades, apoyar la optimización del tiempo con algunas sugerencias para priorizar la dimensión pedagógica ante la administrativa y organizativa, etc.

c) *La presencia de los supervisores en las escuelas y sus observaciones*

Para comentar este apartado, considero necesario el siguiente cuadro diseñado para tener un panorama comparativo de la movilidad del supervisor en las escuelas y el objetivo de sus visitas.

ZONA	PROMEDIO DE VISITAS A LAS ESCUELAS	OBSERVACIONES
17	Tres visitas por semana a cada escuela oficial y cuando se requiere	-Visita de apoyo pedagógico, cuando lee a los alumnos textos de cultura prehispánica -Pocas observaciones hace a los docentes, sugiere mejoras de organización y administración de recursos. -Acude de inmediato en casos de emergencia
18	Desde el mes de enero, realiza visitas casi a diario en las escuelas oficiales y cuando es necesario	-Visita informal a docentes, observa clases y registra -Concilia muchos aspectos de administración de sus directores, algunos problemas entre los maestros y trabajadores -No ha realizado visitas pedagógicas sistemáticas
19	Diario visita a sus escuelas en horas de entrada o salida, no hace casi visitas a escuelas particulares	-Lleva un instrumento donde clarifica el objetivo de su visita, principalmente organización del plantel y sugerencias para la praxis de la planeación del director -No ha tenido contacto regular con los alumnos de las escuelas
20	Dos o tres veces a la semana hace visitas a sus escuelas	-Sugiere acciones para mejora de los planteles escolares -Provee de muchos documentos e instrumentos de apoyo al proceso pedagógico, pero no intercambia opiniones con director o docentes
21	Diario hace visitas a sus escuelas, sin horario fijo	-Observa clases de docentes y hace sugerencias a ellos y a los directores para mejorar algunas prácticas -Señala aspectos a mejorar en organización y administración -Tiene contacto con las mesas directivas de manera regular, las asesora y atiende sus demandas o quejas de manera inmediata
22	Visita las escuelas en promedio de dos veces por semana, excepto una de ellas, a la que asiste casia diario desde el mes de marzo	-Las visitas han sido casi en su totalidad para hacer sugerencias en la dimensión organizativa y administrativa. -Realiza mucho trabajo administrativo de las escuelas, para que los directores prioricen la pedagógica con sus docentes y alumnos

En comparación con la gestión de la función supervisora del ciclo escolar anterior, se encuentran algunos cambios:

- Mayor presencia de supervisores en las escuelas, lo cuál se observa como una fortaleza que les permite tener contacto con su comunidad, integrarse a ella como un participante más del proceso escolar, ser empático con las necesidades y expectativas de los maestros docentes, establecer una comunicación asertiva y permanente para conocer lo que pasa en sus escuelas y prever conflictos.
- Un avance en el registro objetivo de las visitas de supervisión a las escuelas, aunque ninguna puntualizó haber realizado una “visita de supervisión institucional”, sino a partir del diálogo y la observación, hacer recomendaciones para mejorar los procesos de organización y administración en los planteles.
- Aunque una sola zona ha construido canales abiertos de la supervisora con padres de familia, a nivel general, la atención a padres de familia y público en general fue cortés, afable, con negociación para llegar a acuerdos entre las partes de algún conflicto. Se registraron en el año, dos casos de “prepotencia” de un supervisor ante los padres, y de la misma persona, por lo cuál se tiene como reto a futuro, seguir manejando las relaciones personales como un factor determinante para proveer un clima de trabajo y aprendizaje positivo.

*d) delimitación de acciones específicas en cada dimensión de la función supervisora (pedagógica, organizativa-administrativa, de relación con la comunidad)*

De acuerdo a los diagnósticos de cada supervisión escolar y como respuesta a la variante 2.3 *La planeación estratégica como apoyo a la práctica supervisora*, se concretizan los indicadores principales en las dimensiones señaladas anteriormente, por cada zona escolar, en los siguientes cuadros:

- ZONA ESCOLAR 17

DIMENSIÓN	OBJETIVO PLANTEADO	ALCANCES
Pedagógica	Apoyar las estrategias y acciones para mejorar la comprensión de lectura de los alumnos de las escuelas de la zona	Las metas propuestas para docentes y alumnos alcanzaron un 75% de eficiencia y pertinencia
Organizativa-Administrativa	Reducir la carga administrativa a las escuelas para que los directores tengan mayor tiempo en asuntos pedagógicos	Se logró el objetivo en un 80%, sobretodo en el fin de cursos, sin embargo, sólo dos directores asumieron parte de la asesoría pedagógica a docentes
Relación con la comunidad	Asesorar a padres de familia en asuntos pedagógicos y organizativos	La meta fue cumplida sólo en el 60% del total de mesas directivas, por el contrario, hubo muchas demandas de participación social que no llegaban a acuerdos

ZONA ESCOLAR 18

DIMENSIÓN	OBJETIVO PLANTEADO	ALCANCES
Pedagógica	Llevar a cabo asesoría y orientación a docentes en sus planeaciones didácticas, con el fin de disminuir los índices de reprobación de los alumnos	La meta sólo fue positiva en un 50% para el diseño de planeación didáctica, pero sí hubo mayor resultado en plan de gestión con un 75% de mejora
Organizativa-Administrativa	Reducir la carga administrativa de las escuelas e integrar un equipo autogestivo de directores	Porque la zona cuenta con un solo apoyo técnico, la meta fue del 60% positiva, se pudo integrar un equipo de trabajo en un 80%
Relación con la comunidad	Promover las buenas relaciones entre maestros y padres de familia para conciliar puntos de vista, que no afecten el proceso escolar	La meta fue muy satisfactoria, en casi un 90%, se logró que los padres fuesen atendidos y asesorados en lo que les concierne como consejo de participación social

ZONA ESCOLAR 19

DIMENSIÓN	OBJETIVO PLANTEADO	ALCANCES
Pedagógica	Mejorar los índices de eficiencia terminal de los alumnos de 6º. grado y disminuir la reprobación en todos los grados escolares	La meta en procesos y procedimientos realizados alcanza un 90%, falta el seguimiento de los niños egresados para finales del curso con resultados de IDANIS Hubo seguimiento y aplicación de estrategias para disminuir la reprobación, meta consolidada

		en un 90%
Organizativa-Administrativa	Optimizar los recursos humanos y tecnológicos para facilitar el trabajo de directores	Se cumplió en un 95%, la mayor parte de los trabajos administrativos de mucha dedicación, fueron realizados por la zona escolar, pero falta saber si esto mejoró la función del director como asesor pedagógico
Relación con la comunidad	Asesorar a las mesas directivas sobre la participación social en los proyectos escolares	De acuerdo a las acciones planteadas: dos en el año con todas las mesas directivas, éstas se cumplieron en un 100%

### ZONA ESCOLAR 20

DIMENSIÓN	OBJETIVO PLANTEADO	ALCANCES
Pedagógica	Mejorar la planeación escolar y la evaluación para disminuir la reprobación de los alumnos y alumnas	La zona escolar mejoró su planeación en un 85% con respecto a años anteriores, los directores avanzaron menos, sólo en un 60%, sólo una escuela tuvo un avance significativo en su planeación del 80%
Organizativa-Administrativa	Coordinar las acciones de la agenda de trabajo para disminuir la burocracia y administración en las escuelas	De acuerdo a la evaluación del consejo técnico, sólo tuvimos un avance del 60%, siguen las cargas administrativas
Relación con la comunidad	Atender de manera inmediata las quejas, denuncias o sugerencias de la comunidad escolar	Se tuvo contacto con todas las mesas directivas y padres de familia que lo solicitaron, se llegaron a buenos resultados en un 90%

### ZONA ESCOLAR 21

DIMENSIÓN	OBJETIVO PLANTEADO	ALCANCES
Pedagógica	-Observar las clases de español y matemáticas de los docentes para sugerir estrategias de apoyo a su práctica y mejorar los índices de aprovechamiento de los alumnos	Las visitas a grupo sólo se cumplieron en un 50%, pero las acciones de seguimiento a alumnos con bajo aprovechamiento escolar se cumplieron en un 90%
Organizativa-Administrativa	-Compartir tareas administrativas con los directores para aligerar su trabajo -Optimizar los recursos humanos de la zona escolar	La zona escolar optimizó los recursos humanos en un 95% para apoyar la gestión de las escuelas, no se valoró el impacto en el aprendizaje de los alumnos
Relación con	Practicar los valores entre toda la	La meta fue muy satisfactoria

la comunidad	comunidad educativa para prevenir conflictos	en un 95%, los padres están muy agradecidos con la atención brindada
--------------	--	--

## ZONA ESCOLAR 22

DIMENSIÓN	OBJETIVO PLANTEADO	ALCANCES
Pedagógica	-Fortalecer el liderazgo académico de los directores	Se cumplió en un 60%, la zona cuenta con 4 directores nuevos, su inexperiencia fue sentida en los colectivos
Organizativa-Administrativa	-Apoyar las tareas administrativas para evitar tiempos y recursos perdidos	La zona escolar apoyó la dimensión administrativa en un 90%, concentró muchos trabajos de la escuela, para que tuviesen mayor tiempo a los aspectos pedagógicos
Relación con la comunidad	Asesorar a las mesas directivas en sus funciones específicas y atender las inconformidades de padres de familia	Las mesas directivas fueron asesoradas con una eficiencia del 80%. Las demandas de padres se atendieron en un 100%, pero la atención satisfactoria sólo se alcanzó en un 70%

Las anotaciones anteriores se obtuvieron de las presentaciones de cada supervisor en consejo técnico, las entrevistas informales con los directores de las escuelas y con el registro de observaciones de las visitas de sector escolar a las escuelas, así como de la atención a padres de familia de manera directa. La forma de cuantificar las metas realizadas o su avance, se llevó a cabo con ejercicios de aplicación de promedio, la media aritmética y la mediana, a partir de la asesoría de personal del Departamento técnico de la DGSEI que participa como asesor directo de las escuelas PEC.

### *e) rasgos significativos de la gestión en cada una de las zonas escolares*

Algunas apreciaciones generales de las situaciones actuales en las zonas y que se observaron durante todo el ciclo escolar, son:

- Significativo avance en la actualización en temas de planeación educativa, evaluación de proyectos y programas y la asesoría a puestos directivos, de los supervisores escolares
- Desarrollo de una planeación sistemática de su función, así como el registro de la gestión, con el intento de clasificación en las cuatro dimensiones que señala el Proyecto Escolar

- Práctica de la evaluación de los procesos y de la función, aceptación de la percepción (evaluación externa) de la comunidad educativa, acerca de la supervisión, pero también involucrando aspectos de evaluación de la escuela, cuando las encuestas a padres de familia y alumnos, contienen indicadores de calidad del servicio educativo que ofertan los planteles escolares
- Todas las zonas desarrollaron un seguimiento cuantitativo y cualitativo (de intervención como apoyo pedagógico), para conocer las causas del bajo aprovechamiento escolar, particularizando niño por niño, escuela por escuela, así se demuestra en sus documentos oficiales, carpetas de seguimiento de casos y cuadro estadístico bimestral de resultados de evaluaciones de alumnos. Apreciaciones que coincidieron con la aplicación del instrumento de la práctica supervisora de DGSEI (**Anexo 7**).

### 6.3 Evaluación de los procesos de planeación estratégica

Con referencia a las variables de *Seguimiento y evaluación de la supervisión a partir de la práctica de la planeación estratégica*, se trianguló la información de los resultados obtenidos en la segunda aplicación del instrumento de evaluación de la práctica supervisora, un instrumento diseñado en consejo técnico de sector, con algunas preguntas abiertas y la guía de entrevista con los supervisores para evaluar el desarrollo de las experiencias de planeación estratégica en sus contextos escolares

#### 6.3.1 Análisis global por sector escolar fue el siguiente:

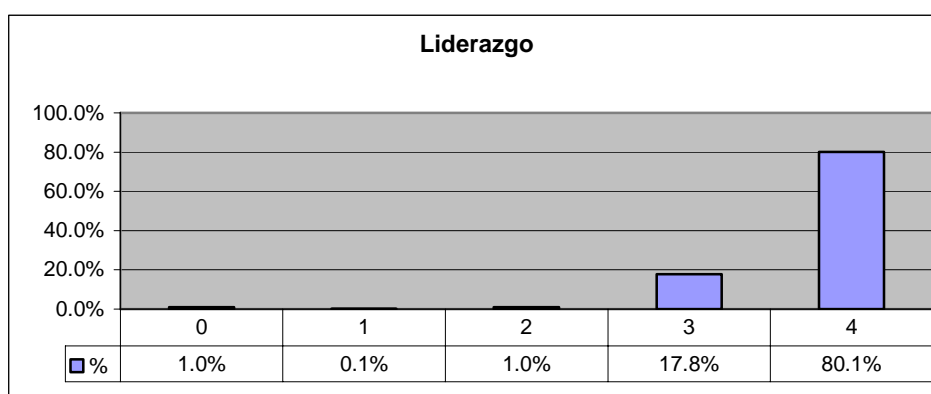
##### *Criterio: Liderazgo*

La zona escolar 22 presentó el menor avance del sector **con 68.3% en el mes de mayo 2005**, bajo la supervisión del Prof.. Armando Martínez Gijón, quién se jubila en noviembre del mismo año 2005. El nuevo supervisor escolar Prof. Alfonso Jiménez Negrete, nuevamente presenta una evaluación de mejora de **sólo 53.97% en liderazgo y planeación**. Se observa una comunidad muy arraigada a las costumbres de una gestión tradicional, en donde los intereses y necesidades de los docentes se antepone al servicio educativo de calidad que deben ofertar las escuelas.

Los directores de esta zona escolar tienen experiencias desiguales: tres de ellos, acaban de ser comisionados en este ciclo escolar, como directivos, sus expectativas son positivas, apoyan el cambio de gestión, tienen familiaridad con la teoría de la planeación estratégica, su compromiso y disponibilidad personal aparece en cualquier tarea que se les asigna, buscan acuerdos de grupo al interior de sus escuelas. Pero los cinco directores restantes, “simulan la práctica y resultados escolares”, tienen colectivos docentes con un promedio de 12 a 15 años en el mismo plantel escolar, su visión acerca de la participación social es negativa, se oponen a los procesos de cambio de manera conjunta, hay liderazgos permisibles.

La personalidad del supervisor, también ha colaborado para que no hay gran avance en la gestión escolar, se apega mucho a la aplicación de la norma y sus formas de relación con el personal docente no es de confianza, separa las funciones por nivel de jerarquía: “ellos son docentes, yo soy el supervisor”

	1 Liderazgo				
	0	1	2	3	4
Zona 17	2.1%	0.0%	0.0%	10.4%	87.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	87.5%
Zona 19	0.8%	0.8%	2.3%	15.9%	80.3%
Zona 20	0.0%	0.0%	1.4%	20.8%	77.8%
Zona 21	3.1%	0.0%	0.0%	17.7%	79.2%
Zona 22	0.0%	0.0%	2.5%	29.2%	68.3%
	1.0%	0.1%	1.0%	17.8%	80.1%

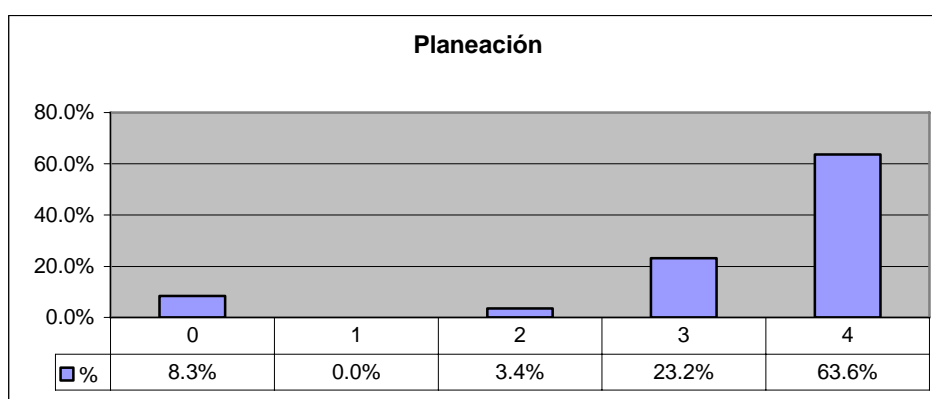


### *Criterio: Planeación*

El sector escolar presentó un promedio de avance del **63.6%**, siendo la zona 21, la única con un avance mayor de **85.4%**, escuelas con mínimo avance en

planeación: zona 22 con el 40%, zona 17 con 56.3% y las zonas 18, 19 y 20 oscilaron en un 66.7%, 63.6% y 69.4% respectivamente.

	0	1	2	3	4
Zona 17	25.0%	0.0%	4.2%	14.6%	56.3%
Zona 18	5.6%	0.0%	0.0%	27.8%	66.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	1.5%	25.8%	63.6%
Zona 20	8.3%	0.0%	0.0%	22.2%	69.4%
Zona 21	4.2%	0.0%	0.0%	10.4%	85.4%
Zona 22	6.7%	0.0%	15.0%	38.3%	40.0%
	8.3%	0.0%	3.4%	23.2%	63.6%



Con la aplicación del instrumento en un segundo momento, el criterio de Planeación fue mejor, avanzó hasta el 75.25% de mejora percibida entre los directores y docentes, pero lo más importante en este indicador, fue el ejercicio de una práctica supervisora sistematizada en una planeación estratégica, lo cuál fortalece la función y promueve acciones de cambio, en el mismo ejemplo de la planeación, al interior de las escuelas.

#### *Criterio: Personal*

La zona escolar 22 presenta el mínimo porcentaje de avance con un 58%, le siguen ascendentemente: zona escolar 19 con 62.7%, zona 18 con 63.3%, zona escolar 17 con 71.3%, zona escolar 20 con 76.7% y zona escolar 21 alcanzó el 78.8%. El promedio del sector fue de 68.45%

	3 Personal				
	0	1	2	3	4
Zona 17	2.5%	0.0%	0.0%	26.3%	71.3%
Zona 18	1.7%	0.0%	6.7%	28.3%	63.3%



Zona 19	0.0%	0.0%	2.7%	31.8%	62.7%
Zona 20	0.0%	0.0%	5.0%	18.3%	76.7%
Zona 21	1.3%	1.3%	1.3%	17.5%	78.8%
Zona 22	0.0%	0.0%	4.0%	38.0%	58.0%
	0.90%	0.21%	3.27%	26.71%	68.45%

*Criterio: Recursos Materiales*

La zona 18 presenta el porcentaje de avance mínimo con 56.7%, le siguen las zonas escolares 17 con 62.5% de avance, la 22 con 70%, zona 19 con avance del 78.2%, zona 20 con 86.7% y zona 21 con el avance mayor del 97.5%.

El promedio del sector en este rubro es del 75.25%

	4 Recursos materiales				
	0	1	2	3	4
Zona 17	5.0%	0.0%	0.0%	32.5%	62.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	3.3%	40.0%	56.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	7.3%	14.5%	78.2%
Zona 20	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	86.7%
Zona 21	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%	97.5%
Zona 22	0.0%	0.0%	4.0%	26.0%	70.0%
	0.83%	0.00%	2.43%	21.48%	75.25%

*Criterio: Seguimiento de procesos y procedimiento de trabajo*

La zona escolar 22 presentó el mínimo avance con 58%, la zona escolar 18 siguió con el 66.7%, la zona 19 con un avance del 72.7%, zona escolar 17 con 77.5% de avance, zona escolar 20 alcanzó el 83.3% de avance y la zona escolar 22 alcanzó el máximo avance con 85%

El promedio del sector fue 73.87% de avance de mejora.

	5 Seguimiento de procesos y procedimientos de trabajo				
	0	1	2	3	4
Zona 17	0.0%	0.0%	5.0%	17.5%	77.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	1.8%	25.5%	72.7%
Zona 20	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%
Zona 21	0.0%	2.5%	2.5%	10.0%	85.0%
Zona 22	0.0%	0.0%	0.0%	42.0%	58.0%
	0.00%	0.42%	1.55%	24.16%	73.87%

*Criterio: Satisfacción de los usuarios del servicio educativo*

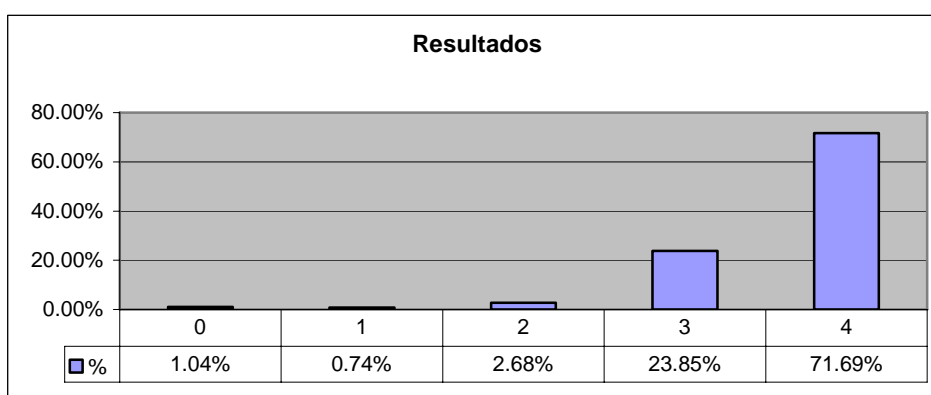
Este aspecto de la evaluación alcanzó un promedio general de sector del **84.92%**. La zona escolar con menor avance fue la 18 y 22 con 82.1% y 82.9% respectivamente, hasta un 91.1% de la zona escolar 21.

6 Satisfacción de los usuarios del servicio educativo					
	0	1	2	3	4
Zona 17	3.6%	0.0%	1.8%	12.5%	82.1%
Zona 18	0.0%	0.0%	2.4%	14.3%	83.3%
Zona 19	0.0%	0.0%	2.6%	13.0%	84.4%
Zona 20	0.0%	0.0%	2.4%	11.9%	85.7%
Zona 21	0.0%	0.0%	1.8%	7.1%	91.1%
Zona 22	2.9%	0.0%	0.0%	14.3%	82.9%
	<b>1.07%</b>	<b>0.00%</b>	<b>1.82%</b>	<b>12.18%</b>	<b>84.92%</b>

### *Criterio: Resultados*

La zona escolar 20 mantuvo el mínimo de avance con un porcentaje del 61.1%, le siguieron: zona 17 con 62.5% de avance, zona escolar 22 con el 65%, zona 21 con el avance de 79.2%, zona 18 con el 80.6% de avance y zona 19 con el 81.8% de avance reconocidos por los directores de todas las escuelas oficiales.

7 Resultados					
	0	1	2	3	4
Zona 17	0.0%	0.0%	0.0%	37.5%	62.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	2.8%	16.7%	80.6%
Zona 19	0.0%	0.0%	4.5%	13.6%	81.8%
Zona 20	0.0%	2.8%	0.0%	36.1%	61.1%
Zona 21	6.3%	0.0%	2.1%	12.5%	79.2%
Zona 22	0.0%	1.7%	6.7%	26.7%	65.0%
	<b>1.04%</b>	<b>0.74%</b>	<b>2.68%</b>	<b>23.85%</b>	<b>71.69%</b>



#### 6.4 Algunas interpretaciones de los resultados

Para los directores participantes, el liderazgo de los supervisores es un criterio de evaluación que ha ido mejorando año con año, el valor de avance óptimo alcanzó el **80.1%** del total de encuestados, el **17.8%** le asignó la valoración de un significativo avance, reunidos ambos vectores, se observa un alcance del **97.8%** de observancia positiva acerca del liderazgo de los representantes de las zonas escolares. Este liderazgo se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y preparación profesional para una adecuada intervención institucional de la gestión escolar desde la función directiva.

Al analizar los datos de años de servicio de los supervisores, su preparación profesional y experiencia en la función, se observan relaciones paralelas de crecimiento personal y profesional en los actores principales de esta investigación: los supervisores, por ejemplo, el Profr. Tomás Moreno Zavala, supervisor escolar de la zona 17 alcanzó una percepción de avance óptimo del **87%**, mientras que el Profr. Aramando Martínez Gijón, supervisor de la zona escolar 22, obtiene **el 68.3%** de avance óptimo en Liderazgo.

El primer maestro tiene 26 años de servicio, acaba de obtener su clave dictaminada por escalafón de supervisor escolar, sólo cuenta con dos años de experiencia en el puesto, pero 20 años consecutivos de director de escuela primaria, el nivel 7C de Carrera Magisterial le sitúa como una persona que al año se prepara con dos cursos obligatorios de actualización y un curso optativo en el campo de instituciones particulares. Ha participado en los talleres y diplomados ofertados por la Dirección de Servicios Educativos en Iztapalapa (D.G.S.E.I.) de manera permanente desde hace 5 años. Cuenta con el título de profesor de educación primaria (Plan de 4 años de la Escuela Nacional de Maestros) y Licenciatura en Biología (Escuela Normal Superior), autodidacta, conocedor de la historia y antropología nacional.

El Profr. Armando tiene 32 años de antigüedad, es supervisor comisionado desde hace dos años, su experiencia laboral ha sido variable: director de cuatro diferentes escuelas en período de 8 años, Apoyo Técnico Pedagógico de una zona escolar durante 2 años (Se aclara que las funciones reales de un apoyo técnico de zona o sector escolar son de tipo totalmente administrativo y burocrático). Participa en Carrera Magisterial en el nivel 7ª, está en desacuerdo

con los talleres y cursos institucionales de la D.G.S.E.I. porque opina que es lo mismo de hace años, esas reuniones son pérdida de tiempo, le restan precisamente temporalidad para llevar a cabo sus actividades propias, ante las problemáticas de escuela, su referente número uno es la normatividad de los reglamentos y leyes que rigen el quehacer educativo.

Si se comparan las formaciones profesionales de ambos profesores y su visión particular de gestión, se encuentra al *Liderazgo* como una consecuencia de la vida profesional de los actores educativos.

El indicador: *Genera los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir una gestión de calidad* es el más bajo con 99.6% en apreciación de mínimo avance por los directores encuestados.

Es necesario analizar a nivel de equipo directivo, el significado e interpretación particular que se tiene del indicador, porque las actitudes y comportamientos del supervisor escolar deben ser el primer eslabón de cambio para poder fomentarlo entre los directores de escuela y éstos trasladar la motivación del cambio de actitudes a los docentes. Ello ejemplifica que la nueva gestión educativa basada en participación activa, trabajo colegiado, autonomía y autodeterminación de las escuelas no puede realizarse sólo por mandato institucional, sino se hace indispensable la reflexión sobre la práctica escolar desde los actores principales de la enseñanza: docentes y directivos

Queda entonces, trabajar en *el cómo un supervisor, que ha manifestado logros importantes de su liderazgo, puede generar, practicar y promover cambios de actitud y comportamiento personal para reflejarlos en su práctica.*

El indicador *Establece relaciones con otras zonas para apoyar el funcionamiento de su zona* es considerado por la incidencia del 83.4% de respuestas con mínimo avance. El trabajo colaborativo y la comunicación en y por redes para fortalecer la nueva gestión escolar son aspectos de conocimiento abstracto e institucional, la práctica al interior de las escuelas, mediante la observación de la cotidianidad, la observación de los procesos de consejo técnico de escuela, zona y sector escolar muestran un currículo vivido caracterizado por el individualismo, segregación, metas discordantes con un proyecto escolar, intereses personales que se sobreponen a los colectivos, incipientes y aisladas experiencias de un trabajo en equipo, por lo tanto se comprueba que la apreciación de los encuestados al definir su zona escolar

como mundo aparte, diferente a las otras zonas y aislado de los acontecimientos escolares de compañeros iguales en profesión y quizá en perspectivas profesionales, es una realidad actual del proceso educativo.

El supervisor debe buscar en conjunto con otros compañeros del gremio, acciones inmediatas y factibles de comunicación e interrelación permanente, primero entre sus escuelas, luego entre las zonas vecinas, ampliar la mirada de experiencias para intercambio y mejora del ejercicio cotidiano educativo en sus escuelas.

Señalando aspectos de la planeación, los indicadores coinciden en una valoración de poca relevancia e impacto en la práctica escolar. Se determina que más del 80% de las respuestas de los indicadores sólo observan *mínimo avance o cierto avance*. Se ratifica que la planeación es una limitante de todas las personas involucradas en el proceso educativo, sea nivel directivo o docente. Es imprescindible operar acciones de investigación participativa e investigación-acción para minimizar las deficiencias en el enfoque, paradigmas, diseño, aplicación y evaluación del proceso de planeación educativa.

Focalizar los motivos por los cuáles es la planeación una “carga administrativa”, “la burocratización”, “el requisito institucional”, “el mandato administrativo de la autoridad” para los maestros, en particular de esta investigación, para los supervisores de las zonas escolares, es una necesidad imperante. Lo anterior no se logra con la lectura y comentario grupal de documentos tras documentos que señalan la historia y paradigmas de la planeación, sino hace falta invertir el proceso de acompañamiento y actualización de los maestros, se debe partir de la experiencia diaria, incluirse en la práctica cotidiana de los supervisores, compartir sus actividades, ir seleccionando los campos de acción principales; administrativo, organizativo, de apoyo a lo técnico-pedagógico del proceso escolar y las relaciones con la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

La metodología de la planeación estratégica que sustentó el presente trabajo, puede resumirse en las preguntas eje del siguiente cuadro:

Preguntas	Respuestas en el proceso de planeación estratégica
¿Qué deseamos ser a futuro?	<i>Visión</i> La mejora de la gestión supervisora para promover los cambios en las escuelas y que esto impacte en el aprendizaje de los alumnos y alumnas
¿Quiénes somos? y ¿Cuál es nuestra misión?	<i>Misión</i> Ofrecer un servicio educativo de calidad a todos los alumnos y alumnas de las planteles, así como a la comunidad escolar
¿Qué queremos lograr?	Los objetivos generales: a) Realizar una praxis relevante, eficiente y eficaz de la planeación estratégica desde la función de la supervisión escolar b) Mejorar la función supervisora, a partir de la actualización del enfoque de planeación estratégica como fundamento metodológico del proyecto escolar
¿Cómo lo vamos a lograr?	- Diseño, desarrollo y evaluación de experiencias de la función supervisora, basadas en el enfoque de planeación estratégica -Métodos de investigación participativa de corte cualitativos primordialmente ( observación, encuesta, entrevista) y cuantitativos (estadísticas formales, documentos informativos y gráficas de resultados)
¿Adónde queremos llegar?	Las metas: Mejorar los índices de evaluación de la función supervisora en el ámbito de planeación, con el fin de: priorizar en un 100% las tareas de la dimensión pedagógica ante las administrativas, optimizar las dimensiones organizativa y de relación con la comunidad para propiciar los procesos de cambio en las escuelas
¿Qué actividades se requieren?	Desarrollar la planeación estratégica: Reconocimiento de la misión y visión, realización del diagnóstico situacional de las zonas escolares, diseño, desarrollo y evaluación de un proyecto de gestión
¿Qué actividades necesitamos, cómo y cuándo las vamos a realizar y cuál va a ser el costo de las mismas?	El plan de gestión que elabore, ejecute y evalúe cada zona escolar, en correlación con el planteamiento de la investigación que sigue los fundamentos metodológicos de la planeación estratégica

Considerando que en la gestión intervienen concepciones éticas, sociales, económicas, culturales y políticas que determinan tanto los fines como los medios que se pondrán en funcionamiento, que incorpora tanto la comprensión de los procesos históricos a través de los cuales se fue conformando el sistema educativo nacional, como las reflexiones más actuales acerca de la función y la

práctica educativa, y reconociendo que en los procesos educativos interviene una determinada concepción de hombre y sociedad, podemos concluir que las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno, la organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. La gestión educativa debe responder a la satisfacción de necesidades reales y como un impulsor del dinamismo interno de las organizaciones sociales, las acciones de los principales actores en las prácticas cotidianas, la experiencia de los participantes. En la actualidad, la gestión educativa es un proceso interactivo donde intervienen la teoría, la práctica y la política. Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario:

- a) conocer los planteamientos teóricos de los enfoques actuales de planeación educativa
- b) comprender las políticas educativas, principalmente a nivel nacional y su inmersión en el mundo
- c) innovar desde el plano laboral como un agente crítico, activo y transgresor del sistema educativo nacional, a partir del conocimiento e identificación con los contextos interno y externo del medio en el cuál se desarrolla la función educativa

Estos incisos marcaron las experiencias de los seis supervisores, compartidas en el seguimiento y desarrollo de las fases de la planeación estratégica del proyecto de tesis, en reuniones de consejo técnico consultivo, mediante la aplicación de un instrumento de la función supervisora en dos momentos, con la triangulación de información de los otros instrumentos aplicados durante la investigación: encuesta, guía de observación, entrevista semi-estructurada, participación de los actores en el diseño y explicación crítica de los diagnósticos de las zonas durante el proceso de la investigación.

Para ello fue necesario trazarse una forma de trabajo previo consistente en:

- Sensibilización y motivación de los maestros supervisores
- Análisis de la validez de la investigación

- Aceptación de los maestros participantes con el firme compromiso de apoyar todas las acciones desprendidas de la investigación

La fase propia del desarrollo de la investigación llevó tres líneas principales:

- La actualización de los supervisores en el conocimiento y comprensión del enfoque de la planeación estratégica
- Practicar experiencias desde la perspectiva de la planeación estratégica participativa, con el seguimiento y evaluación del mismo durante un ciclo escolar, a partir de una participación colectiva de los supervisores escolares
- Reconocer, por las experiencias personales basadas en evidencias, las características principales de la planeación estratégica (la participación como una condición necesaria en la relevancia del proceso de planeación, la flexibilidad de la planeación estratégica que apoya la innovación particular y colectiva, la evaluación como un elemento imprescindible de todo proceso de planeación) que propicien la mejora de la gestión educativa.

El Plan de gestión de cada uno de los supervisores puso atención en las cuatro dimensiones de la gestión educativa: ***(Ver Anexo 8, un ejemplo de plan de gestión)***

- Organizativa Funcional
- Administrativa
- Técnico-Pedagógica
- Relación con la comunidad

Su diseño promovió una gestión escolar participativa: el equipo de gestión escolar a nivel escuela, zona y sector dieron sus opiniones, críticas y argumentos para evaluar las presentaciones de los distintos planes de gestión. La evaluación de la práctica de las acciones redactadas en el plan de gestión fue realizada por los distintos sujetos de una comunidad educativa: maestros, padres de familia y alumnos. Focalizamos dicha evaluación hacia la gestión que desarrollaron los supervisores escolares durante un ciclo escolar, con



instrumentos de seguimiento diseñados por los propios maestros y adaptando el instrumento institucional proporcionado por el departamento técnico de la D.G.S.E.I.

La visión del desempeño de los supervisores escolares se concluyó a partir de la triangulación de información, principalmente de:

- la autoevaluación y entrevista personal realizada a cada supervisor escolar
- las encuestas de evaluación de la función supervisora realizada por directores y docentes
- los cuestionarios aplicados a una muestra de alumnos y padres de familia

Se resumió, a partir del análisis e interpretación de los instrumentos aplicados durante la investigación, algunas temáticas comunes de la función supervisora importantes para considerarlas al realizar una planeación educativa y cuando se desarrolla su práctica:

- a) Fundamentos de la planeación estratégica
- b) Los valores organizacionales.
- c) Identificación de problemas potenciales
- d) Aspectos a considerar en la planeación operativa
- e) Administración y optimización del tiempo
- f) Liderazgo y dirección
- g) Formación y actualización profesional del líder educativo
- h) El escuchar como elemento esencial de la comunicación.
- i) Trabajo en equipo
- j) El estilo de administración para apoyar a los equipos.
- k) Manejo de conflictos y resolución de problemas

#### Primeras conclusiones

1.- Los supervisores participantes concluyen que la planeación es imprescindible en el proceso educativo y que el enfoque estratégico de la misma apoyó su gestión escolar.

2.- La escuela, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

3.- A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy además se necesita, manejar criterios de calidad, para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

4.- Estos cambios sólo se logran a partir de la actitud y decisión personal de los actores educativos, porque el sistema no aporta un seguimiento ni condiciones apropiadas para caminar paralelamente en el campo educativo, social y político de las comunidades.

5.- Se observa que los cambios en la función supervisora –principalmente dejar su actividad fiscalizadora y sancionadora- sólo se pueden procesar a partir de la inclusión del supervisor en la cotidianidad de las escuelas, como la “autoridad” moral y educativa a la que se le confíe y respete.

6.-Las experiencias de los supervisores, como participantes activos e investigadores de la práctica escolar, presentó dos caminos: para los confiados en la posibilidad del cambio, una oportunidad de dinamizar y actualizar su función y satisfacción personal en el logro de objetivos propuestos a inicio de un ciclo escolar; para dos compañeros maestros de trayectorias temporales largas, un episodio de su vida profesional, agotador y poco motivador, lo cuál se refleja en los resultados académicos de las escuelas.

7.- La investigación discutida durante las sesiones de consejo técnico, permitió al grupo de supervisores, plantear enunciados de cambio en la visión y práctica escolar como los siguientes:

- Todo profesor debe tener una actitud extrovertida y abierta, crítica de los hechos cotidianos
- Cada participante del proceso escolar tiene que ser prospectivo, prever los futuros posibles
- Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, compartir las metas de padres de familia con las de la escuela
- Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico y prospectivo de los proyectos escolares
- Propiciar una mayor participación de alumnos y docentes en la elaboración de planes y proyectos educativos
- Lograr, como supervisor escolar, una imagen de “autoridad educativa” por las acciones y los hechos, no por el documento de función
- Construir una cultura de participación y crítica en los supervisores escolares que pueda impactar en cada uno los planteles de su zona.

7.- Proponerse como supervisor, mínimamente en consejos técnicos, la posibilidad de trabajar en equipo, en el diseño de estrategias particulares que apoyen la resolución de problemáticas y mejora escolar en los planteles de cada zona.

8.- El plan de gestión actual de los supervisores y algunos directores, debe permitir:

- Saber hacia dónde se dirige la organización
- Conocer qué se necesita organizar y optimizar los recursos.
- Evitar la improvisación, saber cuándo y dónde se están desviando los objetivos, saber qué está pasando.
- Cumplir objetivos y metas, con responsabilidad y cooperación, coordinar esfuerzos, incrementar el trabajo grupal

Las conclusiones están basadas en la perspectiva del investigador, pero comentadas y asumidas por el colectivo participante de los supervisores escolares, cada uno en un nivel de formación profesional distinto que fue avanzando a partir de haber sido actores preactivos en el desarrollo de la presente investigación.

## Propuesta

La planeación educativa en su nivel micro, cuyo ejemplo puede ser una escuela, una supervisión o un sector escolar, no es eficiente ni eficaz sólo por mandato institucional o por la buena voluntad de los “dirigentes” del sistema educativo nacional, se olvida completamente la esencia de la participación activa de los actores principales del proceso educativo, particularmente los docentes y directores, así como éstos olvidan a los padres de familia y a la comunidad circundante, pero lo más grave, difícilmente al planear –sea a nivel micro o macro- se consideran los intereses, necesidades y expectativas de los alumnos y alumnas de las escuelas, a quienes supuestamente se tienen como los primeros “usuarios” del servicio educativo, o como la razón de una educación que busca la calidad en el aprendizaje y la equidad social para ofrecer las mismas oportunidades a todos los individuos de la sociedad.

La solución o la apertura al cambio no va a llegar por indicación superior como se dan las órdenes dentro del entramado burocrático del sistema educativo actual, es la base magisterial, la que debe ofertar nuevas formas de participación en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos escolares, pero para ello se hace necesario un compromiso individual para persistir permanentemente en la comunicación, el compartir y el convencer a los colegas de la importancia –quizás la única salida en la actualidad- que tiene su acción inmediata con innovaciones, ideas, críticas propositivas, nuevos diseños, formas de gestión experimentadas por ellos mismos para propiciar desde su lugar de trabajo el movimiento que poco a poco produzca mayores espacios de intervención magisterial en las decisiones del proceso educativo.

Para ello, la planeación realizada con fundamentos teóricos-prácticos, mediante un trabajo colectivo, bajo el conocimiento e interpretación de los currículos real, oculto y vivido permitirá que los supervisores escolares sean personas de alto grado de confianza y aceptación al interior de las escuelas, reconocidas como verdaderas “autoridades” educativas a las cuáles se les respete, admire y al mismo tiempo se les consulte, este ambiente de credibilidad de la función supervisora ejercida por maestros competentes y conscientes de su realidad actual pueden convertirse en líderes no sólo educativos, sino sociales, a fin de ir ampliando el conjunto de docentes primero, y luego de la sociedad que apoyen

las demandas de cambios necesarios en la estructura educativa que se reflejen en la solicitud de la comunidad para lograr sus expectativas como ciudadanos a nivel nacional y como integrantes de la sociedad mundial.

De manera más particular, los maestros se reconocerán como profesionales de su actividad laboral, su autoestima crecerá y podrán observar que son capaces de trabajar en equipo, disentir con argumentos personales, documentar sus experiencias con el fin de difundirlas entre los compañeros y conformar una literatura de autores mexicanos principiantes en temas de gestión educativa y planeación estratégica, pero no sólo desde la perspectiva teórica, sino desde la praxis comprobada por ellos mismos.

La propuesta personal es continuar con el diseño y ejecución de talleres activos, principalmente utilizando el método de investigación-acción, donde los participantes vayan siendo monitores en sus espacios territoriales para que otros y otros colegas de profesión puedan ser líderes en sus comunidades. Estos talleres pretenderán el diseño y aplicación de muchos proyectos educativos que se basen en una realidad escolar no pretendida o señalada en incisos de documentos oficiales ya implantados, sino en una construcción única de cada escuela, zona o sector escolar. Sin olvidar que la publicación e intercambio de los proyectos educativos serán la fuente de una permanente evaluación y promoverá un crecimiento profesional en cada uno de los maestros participantes.

A mayor grado de conocimientos y de consciencia de los hechos y del contexto en el cuál se desenvuelve el ser humano, mayor apertura a un cambio social.

#### Algunos problemas detectados

En el ejercicio realizado se identificaron problemas comunes y particulares en relación con la hipótesis inicial de la investigación, la planeación educativa en su diseño, desarrollo y evaluación presenta una problemática en la gestión que realizan los supervisores escolares de zona, de manera concreta se han señalado los siguientes aspectos:

- El plan de gestión se elabora de manera incorrecta:
- sin marco teórico referencial del enfoque de planeación que se practica,
- poca coherencia entre el diagnóstico situacional y el diseño del plan de gestión,

- casi nula participación de los colegas y representantes de la comunidad educativa en el diseño, desarrollo y evaluación del plan de gestión
- y por supuesto, la carencia de instrumentos o estrategias para el seguimiento y evaluación tanto de la planeación formal como de la práctica de los supervisores escolares.
- Falta una comunicación permanente y asertiva entre los equipos de trabajo de supervisores y directivos para conocer las expectativas personales y colectivas de los mismos
- No hay una participación social de los padres de familia de forma adecuada y conforme a las características de cada escuela o zona escolar

### Sugerencias

El proceso de la investigación significa en sí mismo una acción que puede manifestar avances positivos en la elaboración, desarrollo y evaluación del plan de gestión de la supervisión escolar desde el enfoque de la planeación estratégica:

- porque ha permitido conjugar la teoría y la práctica en las experiencias y tareas cotidianas de la función supervisora
- ha servido como base de conocimiento y análisis del diagnóstico como parte inicial y esencial del bosquejo de un plan de trabajo y de la práctica de la planeación estratégica
- La participación de los supervisores en conjunto ha permitido elaborar acciones inmediatas que puedan ser factibles y eficientes para el logro de objetivos y metas
- Se han detectado las fases de la planeación estratégica en el plano educativo para modificar la forma de describir un plan de gestión
- Los foros de discusión permiten la reflexión individual y colectiva entre iguales (supervisores) lo cuál enriquece el aprendizaje de nuestros colegas y puede motivar la misma práctica en los consejos técnicos de escuelas
- El intento por diseñar los propios instrumentos de seguimiento y evaluación de la planeación y de los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones de la función supervisora, dio confianza a los

maestros, quiénes también mejoran su intervención en las escuelas como un colega que puede orientar y asesorar a los directores en su planeación, administración y organización de las escuelas.

#### Retos

- Lograr en pocos o muchos supervisores, un cambio en su forma de conducir las tareas de la función encomendada, principalmente en la planeación sistemática y coherente, cualquiera que fuese su enfoque
- Continuidad en los procesos de fortalecimiento profesional en el área de planeación estratégica y prospectiva
- Restar tiempos a las acciones de tipo administrativo, a partir de la organización eficiente de las tareas, la delegación de tareas en los apoyos técnicos y la optimización del tiempo, para mejorar de la función supervisora, a fin de incluirse más en los procesos escolares de los planteles a su cargo.

## BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, J. Miguel Angel, *Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto*. SEP, México, 1998.

ACCLE TOMASINI, A. *Planeación estratégica y control de calidad* .Edit. Grijalbo, México, 1990.

ACKOFF Rusell. *Planeación de Empresas del futuro*. Limusa, México 1983.

ACOSTA LUÉVANO, Rosa María. *Enfoques actuales de planeación*..UPN-011, México. Artículo publicado el 29 de noviembre 2003.

ÁLVAREZ, Héctor Felipe, *Fundamentos de dirección estratégica*, Ediciones Eudecor, Argentina, 1999.

ANTÚNEZ, Serafín. "Innovación y cambios en los centros escolares" En *Claves para la organización de centros escolares*.Ed. ICE/HORSORI, Barcelona, 1993.

ANTÚNEZ, Serafín. *El proyecto educativo de centro*. Edit. Grao, Barcelona, 1998.

BALL, Stephen. *Micropolítica de la enseñanza. Hacia una teoría de la organización escolar*. Edit. Paidós. Argentina, 1989.

BURGOS, N. y C. Peña. *El proyecto institucional. Un puente entre la teoría y la práctica*. Colihue. Colombia, 1997

BRUNNER, José Joaquín. *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos estrategias*. Seminario sobre prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, UNESCO, Santiago de Chile, 23 al 25 de agosto del 2000.

CAMACHO, Verónica. *La presencia del Banco Mundial en México* En Educación 2001 (Revista de educación moderna para una sociedad democrática y justa), Número 80, México, 2002.

CASANOVA, María. Antonia. *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza Edelvives, 1992.

CASILLAS, Miguel A. "Notas sobre la evaluación y la planeación de la educación superior en México", En *Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México*. UAM, México, 1993

CHÁVEZ, P. "Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo". Universidad Central, Chile 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill, México, 2000,



COLUNGA SANTOS, Silvia y Dr. C. Jorge García Ruiz. "Algunas variantes de concreción de los modelos teóricos: las estrategias, las metodologías y los programas de intervención educativa". En Programa de Maestría en Ciencias de la Educación, UNAPEC: Universidad de Camagüey e Instituto Superior Pedagógico "José Martí" de Camagüey, Cuba, 2004

CASSASUS Juan, "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos". En: *La gestión en busca del sujeto. Seminario Internacional Reforma de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa*, Santiago, Chile, 13-14 Noviembre, 1997.

COMUNIDAD DE MADRID, Consejería de Educación. "Las leyes y la educación de los centros españoles" en Actas de los Congresos en ciudades educadoras, Dirección General de Promoción Educativa, Madrid, España, 2001.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (Comentada, serie textos jurídicos, UNAM, México, 1990)

COOMS, P.H. *Qué es la planeación educativa*. UNESCO, 1970.

DELGADO, R., y Serna, N. Procedimientos de Planeación Normativa. *Cuadernos Prospectivos (11-A)*, Fundación Javier Barros Sierra, México, 1997

DÍAZ BARRIGA, Angel, "Tesis para una teoría de evaluación y sus derivaciones en la docencia", en *Perfiles educativos*, núm. 15, enero-marzo, CISE-UNAM, México, 1982.

FUENTES, A. "El problema General de la Planeación. Pautas para un Enfoque Contingente". *Cuadernos de Planeación y Sistemas (6)*, DEPFI, UNAM, México, 1990.

FUENTES, A., y Sánchez, G. "Metodología de la Planeación Normativa". *Cuadernos de Planeación y Sistemas (1)*, DEPFI, UNAM, México, 1988.

FRIGEIRO, Graciela. *Las instituciones educativas, cara y ceca* Andalucía, España, 1992

FURLÁN, Alfredo y Azucena Rodríguez (coords.), *Gestión y desarrollo institucional*, Segundo Congreso Nacional de Investigación Educativa, México, 1993.

GALLARDO, Velásquez Anahí *El proceso de la planeación estratégica*. Consulta en Internet <http://www.universidadabierta.edu.mx/biblio/mx> el día 17/02/2006 a las 19:55 p.m.

GARY A. DAVIS y Margaret A. Thomas *Escuelas Eficaces y profesores eficientes* Edit. La Muralla, Madrid, 1999.

GILBERT DE LANDSHEERE. *La investigación educativa en el mundo* Fondo de Cultura Económica México, 1996

GIMENO SACRISTÁN, J. *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Morata, España, 1997.

GIROUX, Henry. *Teoría y resistencia en educación*, Siglo XXI, México, 1992

GOBIERNO DEL ESTADO DE ZACATECAS, *Reglamento para Inspectores de Instrucción Primaria en el Estado de Zacatecas, 25 de enero 1953*. Posteriormente la base del *Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública* presentado en el Diario Oficial de la Federación 1961. México

GUEVARA NIEBLA, Gilberto. *El malestar educativo*, Nexos, núm. 17, año 15, Vol. XV, México, febrero 1992

GRAWITZ, Madeleine "Los conflictos teóricos del método" en *Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales*. Vol. I, Barcelona, Hispano Europea, 1975

INNE, *La calidad de la educación Básica en México*. Primer Informe Anual 2003. México, 2004.

ISHIKAWA, S. *¿Qué es el control total de calidad?*. México: Edit. Norma, 1986.

JARILLO, Remigio G. *El Plan de Gestión de los Directivos escolares en Iztapalapa* Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, SEP, 2004

KAPLÚN, M A *La educación por la comunicación. La práctica de la comunicación educativa*. UNESCO/OREALC, Santiago de Chile, 1992

KENETH, Albert L. *Manual de Administración estratégica*. CECSA, México 1990,

KOCKH, Richard, *Smart: lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia*. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2000,

LAVIN, Sonia. *Gestión Integral y Gestión Participativa : dos orientaciones para una gestión eficaz*. Documento interno, PIIE. Santiago. Chile, 1998

LIPPIT R. WATSON Y WESTLEY *La Dinámica del cambio planificador*. Amorrortu, Chile, 1997

LLARENA, Rocío "El impacto y perspectivas de la planeación de la educación superior", en *Reforma y Utopía* No. 5. Revista interuniversitaria, Guadalajara, 1991.

MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabián. *Planeación estratégica creativa*. Edit. PAC, México 1997.

MATUS, Carlos. *Gobierno y Planificación*, Material del curso dictado en Rancagua, Chile, Mimeo, 1995,

MAYORGA RODRÍGUEZ, Carolina. *Metodología de la investigación*, Edit. Panamericana, Bogotá, Colombia 2002.

MIKLOS, Tomás y Tello, Ma. Elena. *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: LIMUSA. 1998.

MINTZBERG, H. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, (Edic. Breve) E:E:U:U:, 1997

MIRLOS, T y Tello, M.E. *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. Edit. Limusa, México, 1999.

MORALES GÓMEZ, Daniela. *La Planificación Educativa en América Latina: Un quehacer político tras una técnica*. UNESCO, 1999

MORENO MORENO, Prudenciano. *La teoría de la dependencia latinoamericana* En (Trayectoria de un debate) en *Pedagogía*, No. 4, volumen 2, México, 1985.

MORIN, Edgar, *Ciencia con conciencia*, Anthropos, Barcelona, 1984

MORRISEY, George L., *Planeando con Morrisey, Pensamiento estratégico*, Edit. Prentice Hall, México 1996

Muñoz Izquierdo, Carlos y P.G. Rodríguez, "Enseñanza Técnica: ¿Un Canal de Movilidad Social para los Trabajadores?", *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* X.3 (1980).

MUNCH, Ángeles. *Métodos y técnicas de investigación para Administración e Ingeniería*. México, Trillas. 1990

NAMO DE MELO, *Gestión de la educación* En la *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 2004

ORTIZ OCAÑA, Alexander L. *Importancia y urgencia del enfoque estratégico en educación*. En "Alta gerencia educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia?" Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos CEPEDID, Barranquilla, Colombia 2005. Consulta en Internet: 01-03-06 [www://monografías.com/trabajos26/gerencia-educativa/gerencia-educativa/shtm](http://www.monografías.com/trabajos26/gerencia-educativa/gerencia-educativa/shtm)

PASCUAL PACHECO, Roberto. "La función directiva en el contexto socioeducativo actual." En *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Edit. Narcea, Madrid, España, 1988.

Pescador Osuna, José Angel. *Dimensiones Pedagógicas y Políticas del Programa Nacional de Educación*. *Revista Educación* 2001, No.87, Agosto 2002, México.

PRAWDA, JUAN y Gustavo Flores. *México Educativo Revisitado*. Edit. Océano, México 2001

PRAWDA, Juan. *Teoría y praxis de la planeación educativa en México* Grijalbo México. 1984.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. PEF, México, 1992.

PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN *Reforma de la gestión educativa en el Plan Nacional de Educación*, México, 2002.

PODER EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN *.Programa Nacional de Educación, En Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006* .México, 2001

POZNER DE WEINBERG, Pilar. *La gestión escolar*. Edit. AIQUE, Buenos Aires, Argentina, 1997.

POZNER DE WEINBERG, Pilar. *Ser directivo escolar*. Editorial AIQUE, Buenos Aires, Argentina, 1997.

QUILES Cruz, Manuel *Antología de documentos normativos para el profesor de educación Básica*. Cuerpo Técnico de Trabajos Manuales Escolares, México, 1998.

REVISTA DE EDUCACIÓN / NUEVA ÉPOCA NÚM. 16/ ENERO - MARZO  
Revista Mexicana de Investigación Educativa: Núm 21, Vol. IX, abril – junio de 2004  
Tema principal: Gestión de la educación

ROJAS SORIANO, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, 2003.

SANTOS GUERRA, Miguel Angel. *Hacer visible lo cotidiano: Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Akal, Madrid, 1990..

STEINER, George A. *Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber* . Editorial C.E.C.S.A. 1996.

SEP-SNTE. Del Programa Nacional de Carrera Magisterial. *Antología de gestión escolar*. México, 2002

SEP, Secretaría de Educación de Guanajuato. Documento: *El supervisor como gestor pedagógico, una estrategia para la innovación*. Material de los cursos de actualización del magisterio. Secretaría de Educación de Guanajuato, México, 2002.

SEP, *Manual de procedimientos para la supervisión a los planteles del subsistema de educación secundaria técnica en los estados*, SEP, enero de 1987.

SEP. *Antología de la gestión educativa*. México, 1998.

SEP-SSEDF *Manual de organización de la escuela primaria en el D.F.* México,2000.

SEP-SSEDF-DGSEI. (2001) *Estrategia para la mejora educativa de las escuelas de educación inicial y básica de Iztapalapa*, México.

SCHMELKES, S., *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, Gobierno del Estado de Guanajuato/Secretaría de Educación, México, 1995.

SCHEMELKES, Sylvia. "Calidad de la educación y gestión escolar" Ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la SEP en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, celebrado en San Juan del Río, Querétaro, 5 al 8 noviembre,1996. En *Primer curso nacional para directivos de educación Primaria.Lecturas Programa Nacional de Actualización Permanente*, SEP,2000.

SIERRA, R.A., *La estrategia en instituciones educativas: criterios metodológicos para su diseño e implementación*. Material impreso. ISPEJV , 2000.

STEINER, George A., *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*, editorial CECSA, México 1994

SUÁREZ Vicente. *Apuntes de Teoría Organizacional*. México: INAP. 1998

TAMAMES, Ramón. *Estructura Económica Internacional* México, Alianza Universidad, 1993.

WRIGHT, Mills. *Poder político y pueblo*. F.C.E., México, 1964.

ZORRILLA FIERRO, Margarita. *Una década más tarde: La Reforma de la supervisión escolar en Aguascalientes* En Revista Educación 2001, número 89, octubre 2002.

ZORRILLA FIERRO Margarita. "La supervisión escolar en el centro de una gestión institucional renovada" En *Cero en Conducta*, números 38 y 39, año 10 México, enero-abril, 1995.

C. DIRECTOR (A)

Solicitamos tu valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas que servirán para reconocer elementos de diseño, ejecución y evaluación del proyecto escolar y poder definir la perspectiva de planeación que permea la función directiva.

Gracias por su colaboración

1. ¿QUÉ PAPEL ASUMIÓ EN LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Organizar y dirigir.	b) Coordinar y facilitar.	c) Responsable.	d) Omisión.
1	12	1	0

2. ¿QUIÉNES PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Director.	b) Directivos y docentes?	c) Directivo, docentes y padres de familia.	d) Omisión.
1	7	6	0

3. ¿CÓMO SE ORGANIZÓ EL COLECTIVO PARA EL DISEÑO, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Por comisiones.	b) Trabajo Colegiado.	c) Selección de interesados.	d) Omisión.
0	12	1	1

4. ¿EN QUÉ SE BASÓ LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR?			
a) Documentos oficiales.	b) Diagnóstico realizado por el colectivo escolar?	c) Realización de algunas modificaciones al Proyecto Escolar del año anterior.	d) Omisión.
2	9	1	2

5. SI RECIBIERON ASESORÍAS. ¿QUIÉN LAS IMPARTIÓ?			
a) Supervisión.	b) Personal capacitado.	c) Consejo Técnico.	d) Omisión.
0	5	6	3

6. EN EL MOMENTO DE LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR. ¿SE CONSIDERARON?			
a) Únicamente la norma.	b) Características de la escuela.	c) La norma y el diagnóstico.	c) Omisión.
0	8	6	0

7. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?			
a) Plan que guía las actividades diarias.	b) Documento oficial para orientar la acción educativa.	c) Instrumento de planeación de la escuela abierto y flexible en el que interviene toda la comunidad escolar.	d) Omisión.
1	1	12	0

8. ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN PARA USTED?			
a) Un elemento que indica lo que debe hacerse.	b) Proceso participativo donde plan y acción se conjugan para transformar la realidad.	c) Proceso continuo y participativo vinculado a la calidad de la educación que optimiza recursos para lograr ser eficiente y eficaz.	c) Omisión.
1	3	10	0

9. ¿A PARTIR DE QUÉ SE PLANEAN?			
a) Experiencia.	b) Documentos oficiales.	c) Diagnóstico.	d) Omisión.
1	0	13	0

10. DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS. ¿CUÁLES CONSIDERA EN EL MOMENTO DE PLANEAR?			
a) La organización escolar (plan de trabajo, comisiones, programas)	b) Los intereses y necesidades de los alumnos.	c) a, d, y padres de familia.	d) Omisión.
0	2	11	1

11. ¿QUÉ ELEMENTOS SE CONSIDERARON PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO?			
a) Opiniones de maestros, padres y alumnos para detectar problemas que enfrenta la escuela.	b) Requerimientos oficiales.	Requerimientos físicos y materiales.	d) Omisión.
13	0	0	1

12. ¿QUÉ ENTIENDE POR ESTRATEGIA?			
a) Plan general de acción que abarca los tres ámbitos.	b) Actividades de tipo específico que no pueden ser modificadas.	c) Guía detallada que nos indica el o los responsables y el periodo de tiempo de realización.	d) Omisión.
9	0	5	0

13. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE DEL CONSEJO TÉCNICO?			
a) Espacio para solucionar problemas.	b) Espacio para el análisis y discusión de aspectos técnico-pedagógicos y administrativos.	c) Espacio para trabajar lo propuesto por la supervisión y la jefatura de sector.	d) Omisión.
1	12	0	1

14. ¿QUÉ ELEMENTOS RESCATA DEL TRABAJO COLEGIADO?			
---	--	--	--

<b>a) Lo propuesto por supervisión y jefatura de sector.</b>	<b>b) Organización de festivales, periódico mural y otras comisiones.</b>	<b>c) Actividades educativas y de funcionamiento escolar.</b>	<b>d) Omisión.</b>
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>

<b>15. QUÉ ELEMENTOS CONSIDERA PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN DEL LOS DOCENTES DE SU ESCUELA?</b>			
<b>a) Avance programático e informe final.</b>	<b>b) Entrega de documentos en tiempo y forma.</b>	<b>c) Diagnóstico del grupo y adecuación del Proyecto Escolar.</b>	<b>c) Omisión.</b>
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

La primera fase de análisis de los resultados se estructuraron por indicadores en los siguientes cuadros

CUADRO No. 1

<b>INDICADOR</b>	<b>ITEM</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANEACIÓN NORMATIVA</b>	<b>PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>OMISIONES</b>
<b>CONCEPTO DE PLANEACIÓN</b>	6	57.14	0	42.85%	0
	7	85.71%	7.14%	7.14%	0
	8	21.4%	7.14%	71.42%	0
	12	64.28%	0	35.71%	0
<b>TOTAL PARCIAL</b>		<b>57.13%</b>	<b>3.57%</b>	<b>39.28%</b>	<b>0</b>

CUADRO No. 2

<b>INDICADOR</b>	<b>ITEM</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANEACIÓN NORMATIVA</b>	<b>PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>OMISIONES</b>
<b>PRÁCTICA DE PLANEACIÓN</b>	4	64.28%	14.28%	7.14%	14.28%
	9	92.85%	0	7.14%	0
	10	78.57%	0	14.28%	7.14%
	11	92.85%	0	0	7.14%
	15	85.71%	14.28%	0	0
<b>TOTAL PARCIAL</b>		<b>82.85%</b>	<b>5.71%</b>	<b>5.71%</b>	<b>5.71%</b>



CUADRO No. 3

INDICADOR	ITEM	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN	2	42.85%	7.14%	50%	0
	14	92.85%	7.14%	0	0
<b>TOTAL PARCIAL</b>		<b>67.85%</b>	<b>7.14%</b>	<b>25%</b>	<b>0</b>

CUADRO No.4

INDICADOR	ITEM	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
PROCESOS ORGANIZACIONALES	1	85.71%	7.14%	7.14%	0
	3	85.71%	0	7.14%	7.14
	5	42.85%	0	35.71%	21.42%
	13	85.71%	0	7.14%	7.14%
<b>TOTAL PARCIAL</b>		<b>74.99%</b>	<b>1.78%</b>	<b>14.28%</b>	<b>8.925%</b>

CUADRO No. 5

INDICADOR	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN NORMATIVA	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA	OMISIONES
CONCEPTO DE PLANEACIÓN	57.13%	3.57%	39.28%	0
PRÁCTICA DE LA PLANEACIÓN	82.85%	5.71%	5.71%	5.71%
PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN	67.85%	7.14%	25%	0
PROCESOS ORGANIZACIONALES	74.99%	1.78%	14.28%	8.925%
<b>TOTAL</b>	<b>70.73%</b>	<b>4.52%</b>	<b>21.07%</b>	<b>3.66%</b>

**GUIÓN DE ANÁLISIS DE LAS REUNIONES DE CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO**  
**A NIVEL SECTOR ESCOLAR**

**DATOS GENERALES**

FECHA: OCTUBRE 15 2005                      SEDE: ESC.PRIM. "MI PATRIA ES PRIMERO"  
ZONA ESCOLAR: 17  
PARTICIPANTES: SEIS SUPERVISORES DE ZONA ESCOLAR Y UNA  
SUPERVISORA GENERAL DEL IV SECTOR ESCOLAR  
GRABACIÓN: 2:20 HRS.

**LOGÍSTICA**

HORARIO DE LA REUNIÓN: 9:00 HRS. A LAS 14:50 HRS.  
AGENDA DE TRABAJO: INSTITUCIONAL PRESENTADA CON ANTICIPACIÓN  
COORDINACIÓN DEL TRABAJO: SUPERVISORA GENERAL DEL IV SECTOR  
ESCOLAR  
TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN: LLUVIA DE IDEAS, INTERVENCIONES  
PERSONALES ACORDE A LA TEMÁTICA

**DESARROLLO DE LA SESIÓN**

ESTRUCTURA DEL CONTENIDO DE LA REUNIÓN

A) DIMENSIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA

- Actualización y formación supervisora

Lectura en un 70% de los documentos oficiales, *Proyecto de fortalecimiento de la escuela primaria, Fase III*, con temas específicos:

- Las fuentes de la sociedad de la información y la tecnología
- Qué le corresponde a la escuela primaria ante los medios de comunicación
- Los medios de comunicación masiva: las NTIC
- Los cambios sociales importantes: ¿la familia como núcleo de la sociedad?
- La ética profesional de los docentes ante la nueva sociedad
- Las antinomias de la sociedad del mundo globalizador

**Observaciones del investigador**

**Se hacen aportaciones sobre las temáticas anteriores, sólo de confirmación, no hay propuestas individuales para enfrentar a las NTIC y promover una relación abierta, cordial y solidaria entre padres de familia y escuelas.**

**Presentan muchos ejemplos de la incongruencia entre la visión institucional del Sistema Educativo Nacional y las prácticas cotidianas en las escuelas.**

En los puntos referentes al papel de la escuela y los docentes en la sociedad actual, hay aportaciones valiosas:

#### **ZONA 17: PROF. TOMÁS MORENO ZAVALA**

- La escuela y los maestros muchas veces “matamos” el interés natural de los niños en edad escolar, las escuelas con éxito son aquellas que priorizan lo afectivo ante lo puramente cognitivo.
- **En nuestra función supervisora la deliberación teoría-práctica es permanente. Si los valores no son fortalecidos en la escuela, en la casa, nadie lo hará porque no hay tiempos ni espacios como en el pasado y además porque los nuevos padres crecieron y se desarrollaron sin la práctica de valores.**
- En la sociedad actual, pocos o nadie ayudan a alimentar el espíritu humano, sólo prevalece lo material, la ética del profesor debe agigantarse ante las prácticas comunes de la familia y grupos en los que se desenvuelven sus alumnos, debe transformar el ambiente escolar para impulsar un cambio en las familias
- Nuestras raíces prehispánicas pueden ser una alternativa para alimentar el espíritu, por ejemplo: la palabra “Guelaguetza” significa cooperar, recibir, corresponder entre sí con lo que cada uno tenga o posea. Palabras como ésta pueden ser comentadas en las aulas.
- No podemos cerrar los ojos ante la globalización, una anécdota, en Chiapas, entre la comunidad indígena venden monederos “supuestas artesanías” nacionales, al revisar el interior, se encuentra la leyenda “Hecho en China”. Lo importante es actualizarse y competir con elementos en los mercados internacionales
- La educación es una actividad artística porque nunca se repite
- **En la planeación deben conocerse las necesidades de cada escuela de acuerdo a sus expectativas, su cultura y el contexto social que la circunda.**

#### **ZONA 22: PROF. ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE**

- La educación está en crisis, al docente le falta responsabilidad y compromiso y el padre de familia está equivocado cuando espera que la escuela todo le resuelva.
- El Profesor de grupo desconoce los planes y programas de estudio, sus enfoques y estrategias, siempre dicen a inicio de año que parten de cero, esto no puede ser porque todo ser humano tiene conocimientos previos.

- Existen mucho material didáctico en las escuelas, pero los docentes nos saben adecuarlo a sus clases, es más ni lo conocen. El maestro sólo cumple un horario de clases, no le interesan los aprendizajes significativos de sus alumnos. La posición tradicional de los docentes al decir que sus formas de enseñanza les han funcionado, por qué han de cambiar después de más de 20 años de enseñar de una forma que no les ha provocado problemas.
- El sistema político es un círculo vicioso, todos nos echamos la culpa, pero nadie cambia, así nos frustramos y no nos arriesgamos a iniciar el cambio.
- Cuando las autoridades empiezan a pedir informes de todo, se pierde el encanto de los proyectos, un ejemplo: *Eduquemos para la paz* en el momento que piden qué se hizo, cuándo, cómo lo recibieron los padres, etc. Se vuelve carga administrativa
- Reiterar la inclusión de mercados extranjeros en artesanías mexicanas como la “virgen de Guadalupe” y “la bandera nacional”
- **Un compromiso personal es sustentar la necesidad de una planeación de escuela y de aula para que los maestros clarifiquen hacia dónde van.**

#### **ZONA 19: PROFR. ALFREDO SANDOVAL GÓMEZ**

- Sí hay compromiso y responsabilidad docente, lo que no hay son metas comunes que debe tener cada escuela.
- Se quiere hacer mucho, se provee a las escuelas de mucha bibliografía y documentos, pero no se aterriza en nada.
- Debemos clarificar qué es factible hacer con los niños, tener un plan pero no como una posición utópica, sino contextualizado.
- El ejemplo trivial de que en la escuela unos le medio enseñan al niño *cómo se hace el arroz*, otros *hacer pasteles*, unos más *preparar el atole de fresa*, pero no hay un perfil de alumno que compartan todos los maestros de la escuela. En cambio, si su meta fuera “*hacer un buen café*” y todos la compartieran, al niño le enseñarían a sembrar y cuidar la cosecha del café, paso a paso, otros a transformar el grano en café para la venta, unos más a distribuirlo, y unos otros a preparar un café, un capuchino, un exprés, etc. El maestro trabaja mucho, pero desarticulado con sus compañeros, por eso se frustra.
- La prioridad en una escuela es la convivencia agradable entre todos sus miembros, a partir de una práctica de valores.
- **Cada escuela es diferente, por tanto los apoyos que se le brinden son diferentes.**

## **ZONA ESCOLAR 20: PROFR. MAXIMINO G. MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

- En efecto ya hay maestros que desean un cambio, **tengo dos escuelas donde sus consejos técnicos ya discuten sobre la responsabilidad que tenemos ante esta nueva sociedad con más vicios que aciertos, no se lamentan, sino ya proponen estrategias diferentes**
- Los aprendizajes nacen del docente a partir de sus necesidades y no con tanta bibliografía o fichas de trabajo que las autoridades le hacen llegar
- Pero hay docentes de dos tipos como en todo: los comprometidos con su trabajo y que no les importan ni la escasez de recursos ni el pago, simplemente disfrutan su trabajo y otros que ni se pelean, siempre dicen “sí” a las sugerencias de cambio y en el aula, hacen lo que todos los años han trabajado.
- Una solución es la atención permanente, mediante un apoyo al estar con ellos y preguntarles ¿cómo vas maestro?, ¿en qué te apoyo, qué necesitas?.
- **La supervisión debe dar acompañamiento, involucrarse en la cotidianidad de la escuela, de hecho, con ejemplos, no de palabra.** Si le apoyamos para embellecer la escuela, debemos ser los primeros en tomar la brocha y pintar.
- **Cada escuela tiene su proceso y debemos ser respetuosos del mismo**
- Un ejemplo de que el discurso va alejado de nuestra realidad, son los alumnos del grupo 9-14, no se consideran en la estadística de plantilla, no hay seguimiento de su aprendizaje, cada escuela maneja el proyecto a su conveniencia, se perdió el objetivo primario de esta ayuda a niños trabajadores.
- El sistema culpa a los profesores de no mejorar la calidad educativa, pero a ellos quién los juzga. Cada seis años, se presentan cambios en la estrategias y control de la educación, no hay permanencia de proyectos, por tanto, siempre tenemos que regresar para iniciar en el mismo punto de partida. Comparar nuestro trabajo con los de España, Chile, Argentina, sólo es bueno para retroalimentar nuestra experiencia, mas no para imponerlos como diseños locales.

## **ZONA 21: PROFRA. MA. GUADALUPE HERRERA MARTÍNEZ**

- **Debemos dar y obtener la confianza del docente para que acepte proposiciones de un supervisor en su tarea diaria, nos debemos integrar, acompañarlo, tener un acercamiento estrecho con lo que pasa en su**

### **aula, sin diluir la imagen directiva**

- Un ambiente agradable de motivación, de “maestro tú puedes” ayuda más que cualquier sanción para mejorar la práctica educativa.
- La mentalidad del docente quizá no cambie como uno desea, pero debemos compartir que no importa el camino que elija, debe llegar a una misma meta fijada en su escuela. Actuamos sin consolidar un equipo de trabajo, prefiero hacerlo “yo” para evitarme problemas y así sólo satisfago mis necesidades

### **ZONA 18: PROFR. JUAN RAMOS MARTÍNEZ**

*(el supervisor se jubila en noviembre, la nueva autoridad es el Prof.. José Luis Rodríguez Suárez)*

- **Yo he vivido muchos cambios de autoridades y siempre dejando que el cambio surja entre nosotros, pero no hay poder humano que cambie a otro nada más porque sí, estas y otras reformas son cuestión de política, aunque yo haga mi mejor esfuerzo, esto no cambiará, díganmelo a mí con 50 años de servicio.**

### **SECTOR ESCOLAR**

- Es importante conocer la esencia de las escuelas formadoras de maestros, porque las nuevas generaciones de docentes llegan con título de licenciadas en educación, pero sus expectativas personales no coinciden con los contextos escolares actuales: familias disfuncionales, comunidades demandantes, alumnos hiperactivos, planes de estudio en crisis: contenidos o competencias.
- La lucha por el cambio, parte siempre del docente, si se quiere arrancar algo al sistema, debemos hacerlo como gremio de maestros. La cobertura y equidad del discurso institucional en educación básica no se ha cumplido, tenemos pruebas diarias de este enunciado.
- Pregunta generadora ¿Ustedes y yo, cómo enseñamos a los alumnos cuando estuvimos frente a grupo, lo podemos explicar en términos de enfoques de enseñanza, métodos pedagógicos, congruencia entre la teoría pedagógica y nuestra acción cotidiana?
- **NO HUBO RESPUESTAS CONCRETAS**
- Ejemplo de la cotidianidad: Existe una agenda de reuniones de consejo técnico, donde deben priorizarse la reflexión sobre la práctica supervisora y acordar acciones para mejorar el trabajo educativo, sin embargo una

emergencia se prioriza: el supervisor Maximino tuvo llamada de urgencia por un accidente en una escuela y decide trasladarse de inmediato a verificar los hechos

## B) DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL

### **SECTOR ESCOLAR IV**

- En el diagnóstico escolar deben aparecer las necesidades de la escuela y las necesidades de aprendizaje de los alumnos
- La optimización del tiempo es importante para llevar a cabo las actividades del plan de gestión
- El Prof.. Juan Ramos ha vivido distintas formas de gestión escolar en sus más de 50 años de servicio, describe acciones de proyecto a nivel zona, afirma que sus comunidades educativas tienen metas comunes, es importante que dichas experiencias fuesen compartidas en los espacios de consejo técnico.

### **ZONA 17: TOMÁS MORENO ZAVALA**

- El análisis de los documentos de DGSEI en los que habla del plan de gestión, fue necesario que cada director describiera cómo son sus escuelas para conocer las diferencias entre ellas y anotar propósitos factibles de alcanzar
- La ética debe estar presente en cualquier actividad personal, más aún en nuestra función, porque la comunidad confía en nosotros

### **ZONA 19: ALFREDOSANDOVAL GÓMEZ**

- Los objetivos de una escuela deben ser compartidos y conocidos por los padres de familia, es su oferta pedagógica la que deben plasmar en un plan de gestión
- ¿Cómo compartir metas comunes, cuándo? Cada escuela debe buscar sus propias estrategias para tener tiempos y espacios de reflexión. Dialogar entre iguales, aprovechar las horas de educación física para que los maestros por grado planeen sus actividades, ser autogestivos. Por ejemplo, tenemos enciclopedia en 5º. Y 6º. Grados, cómo planean los maestros, cuándo tienen tiempo. La supervisión debe apoyar para que el director pueda platicar con los docentes y realizar un plan de clase.
- La dinámica escolar presenta la antinomia de la teoría y la práctica, es una buena planeación la que puede ayudar a terminar con este problema.
- Es complejo tener una visión clara de lo que podemos hacer como escuela, pero no sólo es tarea libre de los docentes, siempre debe considerarse la

Norma, la política educativa actual para articular las ideas de una escuela al proyecto educativo nacional.

- Valorar la praxis es atender a las necesidades reales de la escuela. La misión de una escuela está determinada socialmente, su visión es construida por ella.
- No es válido condensar todas las acciones de una escuela, porque ya existe una normatividad que no se discute, se aplica. El trabajo con responsabilidad siempre dará resultados con éxito.
- En la zona se pidió ratificar su diagnóstico inicial mediante la evaluación del mismo, si está sustentado en las necesidades de las escuelas o en la visión de una supervisión.

#### **ZONA 20: PROFR. MAXIMINO G.MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

- Cada escuela ha realizado un diagnóstico basado en los niveles de aprobación y reprobación de los alumnos. Los estilos de enseñanza de los maestros no son conocidos por los directores, entonces no hay una asesoría correcta para mejorar las prácticas en el salón de clases.
- Las escuelas de PEC (2) tienen muy claro los elementos del diagnóstico y proyecto escolar, se pretende una reunión de intercambio con los otros planteles para observar qué planeación realizan en estas escuelas.

#### **ZONA 22: ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE**

- La zona escolar pretende conocer los planes de trabajo de cada escuela, comentar los elementos del diagnóstico que cada una de ellas operó y el porqué los eligió.
- El supervisor es nuevo en este ciclo escolar, su función aún se me mezclada con acciones propias de un director.

#### **ZONAS 21 Y 18**

No aportaron elementos de planeación



### C) DIMENSIÓN RELACIÓN ESCUELA –COMUNIDAD

#### **ZONA 17: TOMÁS MORENO ZAVALA**

- La escuela debe asesorar a los padres para involucrarlos en la tarea pedagógica. La participación social es incipiente en las escuelas de la zona.
- Las mesas directivas son muy demandantes pero en cuestiones que no les incumben: un cambio de directora, gestionar ante las delegaciones materiales que no han sido consultados con el director de plantel, intromisión de partidos políticos en las decisiones institucionales.

#### **ZONA 19: ALFREDO GÓMEZ SANDOVAL**

- La participación de padres debe ser abierta y flexible, no sólo cuando le necesitan para campañas de aseo o seguridad escolar.
- La oferta pedagógica debe ser proyectada en un plan escolar, en el cuál intervengan los padres de familia con ideas y sugerencias para mejorar el servicio educativo.

#### **ZONA 20.- MAXIMINO G.MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

- La escuela que ha incluido a los padres de familia en sus actividades de manera colectiva y para mejorar el entorno social es la “Carlos E. Neri Guzmán”, la gente se siente complacida con su escuela y Juan Carlos (el director) es un líder social.
- En una comunidad educativa, todos debemos involucrarnos: autoridades, padres de familia y alumnos.

#### **ZONA 22: ALFONSO JIMÉNEZ NEGRETE**

- La educación está en crisis, al docente le falta responsabilidad y compromiso y el padre de familia está equivocado cuando espera que la escuela todo le resuelva.
- Los padres han dejado toda la responsabilidad de educar a los hijos en las escuelas y esto nunca será posible porque los primeros educadores son los padres de familia.

#### **ZONA 21 Y 18**

NO DIERON OPINIONES AL RESPECTO

## ACUERDOS O COMPROMISOS

- A) Apoyar a cada escuela en la elaboración de su diagnóstico y plan de gestión, respetando las características principales de cada plantel
- B) Practicar los valores desde las relaciones interpersonales de la supervisión y dirección, con la finalidad de promoverlas al interior de las escuelas
- C) Dialogar con los directores, la importancia que tiene la participación de padres de familia en los proyectos escolares
- D) Optimizar los tiempos escolares, para apoyar la asesoría de directores a los docentes
- E) Tener altas expectativas para proyectar planes con altas metas.

REPRESENTANTE	No. DE INTERVENCIONES	INTERVENCIONES OBSERVACIONES
SECTOR ESCOLAR	22	Dirige la reunión, da pautas y cierres a las intervenciones. Muy protagonista en la reunión, plantea argumentos teóricos de la nueva gestión, falta observarlo en la práctica
ZONA 17	7	Prioriza las relaciones interpersonales como base del éxito en la escuela. Critica la práctica escolar por falta de la presencia de valores en todos los docentes. Tiene visión de cambio y de la necesidad de planeación para cualquier acción escolar
ZONA 18	2	La perspectiva personal es NO AL CAMBIO, todo es igual y seguirá igual. Simula en su discurso cuando dice que hay metas comunes a nivel zona escolar
ZONA 19	6	Maneja argumentos de nueva gestión educativa, conceptos de planeación estratégica participativa, defiende la posición de un maestro comprometido, presenta estrategias viables para mejorar el trabajo escolar
ZONA 20	5	Sus intervenciones no fueron más allá de compartir las experiencias vividas, hay crítica al sistema educativo, pero no hay una propuesta concreta de otra línea de cambio. Propone el intercambio de experiencias entre directores y docentes para mejorar
ZONA 21	5	Las participaciones se centraron en los ambientes “de confianza” que ella percibe al interior de sus escuelas y que la han aceptado no como autoridad dirigente, sino como autoridad incluyente en los cambios de las escuelas. Falta observar las dinámicas escolares
ZONA 22	5	La percepción es de “vieja vanguardia”, en la cuál, sí hay irresponsabilidad en “los docentes”, no hay compromiso ni de maestros ni de padres de familia, entonces la pregunta será “¿Quién y cómo va a propiciar un cambio?”. No tiene claros los elementos de una planeación estratégica que pudiese practicar en su función supervisora.

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS IZTAPALAPA  
DIRECCIÓN REGIONAL JUÁREZ  
SECTOR ESCOLAR IV  
NIVEL PRIMARIAS**

**GUÍA DE LA ENTREVISTA CON SUPERVISORES ESCOLARES**

- 1.- ¿Estás satisfecho con tu función de supervisor escolar, por qué?
  
- 2.- ¿Cuáles son tres debilidades o retos que observas en tu práctica de supervisión escolar?
  
- 3.- ¿Realizas una planeación sistemática de tu práctica supervisora, por qué?
  
- 4.- ¿Puedes describir qué aspectos consideras importantes en tu planeación y por qué?
  
- 5.- ¿Qué has observado en la estructura y la operación del proyecto escolar de los centros a tu cargo?
  
- 6.- ¿Qué estrategias y actividades has realizado para mejorar los proyectos educativos de las escuelas?
  
- 7.- ¿Cuáles son tus metas y expectativas a futuro, dentro de la supervisión escolar?
  
- 8.- ¿Cómo lograrías alcanzar esas metas propuestas?

DIRECCIÓN REGIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS JUÁREZ

SUPERVISIÓN GENERAL DEL IV SECTOR PRIMARIA

CUESTIONARIO DIRIGIDO PADRES DE FAMILIA DE EDUCACIÓN PRIMARIA				
<p><i>Se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas por Ud., tome en cuenta la siguiente escala.</i></p> <p>1. En desacuerdo    2. Poco de acuerdo    3 De acuerdo    4. Totalmente de acuerdo</p>				
Escribe una palomita a la opción que consideres la mas adecuada.	Escala			
	1	2	3	4
1.- <i>Tengo confianza en la escuela de mi(s) hijo(s)</i>				
2.- <i>Estoy satisfecho con la forma en que enseñan los maestros</i>				
3.- <i>Los maestros atienden con respeto a los alumnos y a los padres de familia</i>				
4.- <i>Los profesores me comunican los progresos y dificultades del aprendizaje de mis hijos en junta escolar</i>				
5.- <i>Estoy satisfecho con la forma en que el director (a) actúa, organiza y dirige la escuela</i>				
6.- <i>El director nos informa periódicamente de las actividades a realizar en la escuela</i>				
7.- <i>Los profesores asisten regularmente a clases y no hay suspensión de labores</i>				
8.- <i>Oriento y asesoro en las tareas a mis hijos, de acuerdo a las indicaciones de los profesores</i>				

9.- <i>El tiempo escolar esta bien aprovechado en esta escuela</i>				
10.-La organización y el funcionamiento de la escuela son buenos				
11.-Estoy satisfecho con el nivel de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.				
12.-Atiendo las sugerencias de los profesores para evitar problemas de conducta de mis hijos				
13.-La escuela ha organizado bien la entrada y la salida diaria de los alumnos.				
14.-Estoy contento de que mis hijos pertenezcan a esta escuela				
15.-Si pudiera, recomendaría esta escuela a los vecinos y amigos				

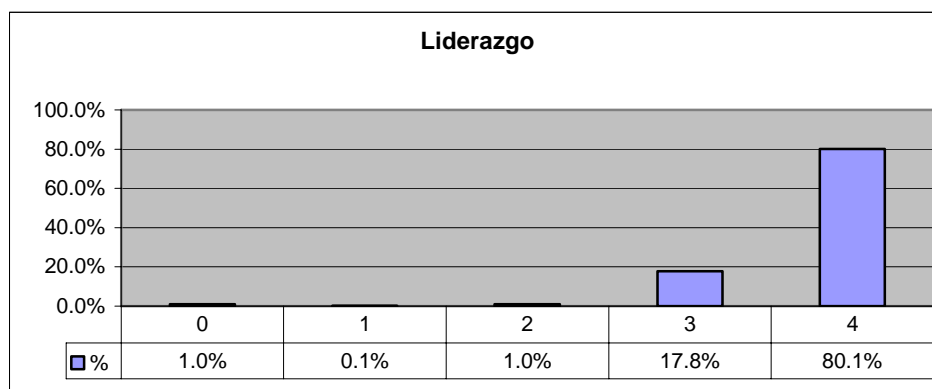
## APÉNDICE

### RESULTADOS GLOBALES DE LA EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DE SUPERVISIÓN ESCOLAR

#### Criterio: Liderazgo

La zona escolar 22 presentó el menor avance del sector con 68.3%, las zonas con un máximo porcentaje de avance en liderazgo fueron: zonas 17 y 18 (87.5%), el promedio de todo el sector fue de 80.1%

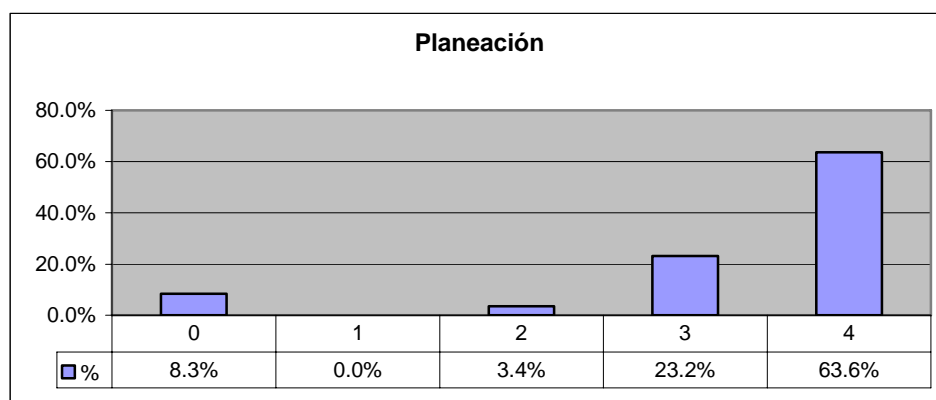
	1 Liderazgo				
	0	1	2	3	4
Zona 17	2.1%	0.0%	0.0%	10.4%	87.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	87.5%
Zona 19	0.8%	0.8%	2.3%	15.9%	80.3%
Zona 20	0.0%	0.0%	1.4%	20.8%	77.8%
Zona 21	3.1%	0.0%	0.0%	17.7%	79.2%
Zona 22	0.0%	0.0%	2.5%	29.2%	68.3%
	1.0%	0.1%	1.0%	17.8%	80.1%



#### Criterio: Planeación

El sector escolar presentó un promedio de avance del 63.6%, siendo la zona 21, la única con un avance mayor de 85.4%, escuelas con mínimo avance en planeación: zona 22 con el 40%, zona 17 con 56.3% y las zonas 18, 19 y 20 oscilaron en un 66.7%, 63.6% y 69.4% respectivamente.

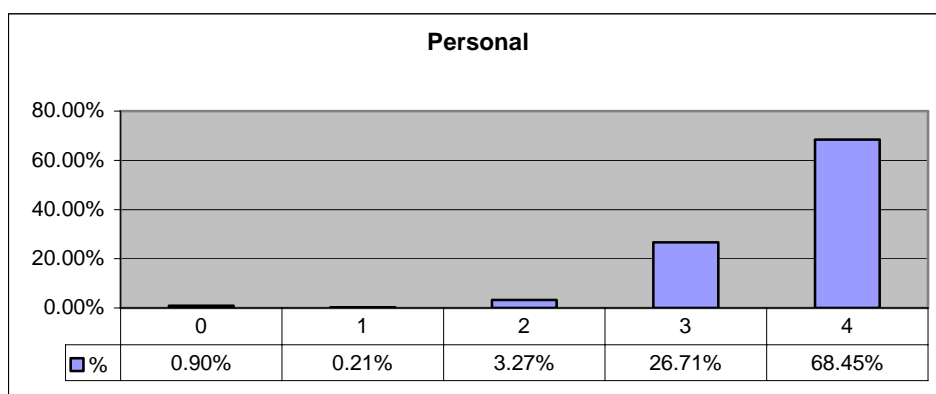
	0	1	2	3	4
Zona 17	25.0%	0.0%	4.2%	14.6%	56.3%
Zona 18	5.6%	0.0%	0.0%	27.8%	66.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	1.5%	25.8%	63.6%
Zona 20	8.3%	0.0%	0.0%	22.2%	69.4%
Zona 21	4.2%	0.0%	0.0%	10.4%	85.4%
Zona 22	6.7%	0.0%	15.0%	38.3%	40.0%
	8.3%	0.0%	3.4%	23.2%	63.6%



### Criterio: Personal

La zona escolar 22 presenta el mínimo porcentaje de avance con un 58%, le siguen ascendentemente: zona escolar 19 con 62.7%, zona 18 con 63.3%, zona escolar 17 con 71.3%, zona escolar 20 con 76.7% y zona escolar 21 alcanzó el 78.8%. El promedio del sector fue de 68.45%

	3 Personal				
	0	1	2	3	4
Zona 17	2.5%	0.0%	0.0%	26.3%	71.3%
Zona 18	1.7%	0.0%	6.7%	28.3%	63.3%
Zona 19	0.0%	0.0%	2.7%	31.8%	62.7%
Zona 20	0.0%	0.0%	5.0%	18.3%	76.7%
Zona 21	1.3%	1.3%	1.3%	17.5%	78.8%
Zona 22	0.0%	0.0%	4.0%	38.0%	58.0%
	0.90%	0.21%	3.27%	26.71%	68.45%

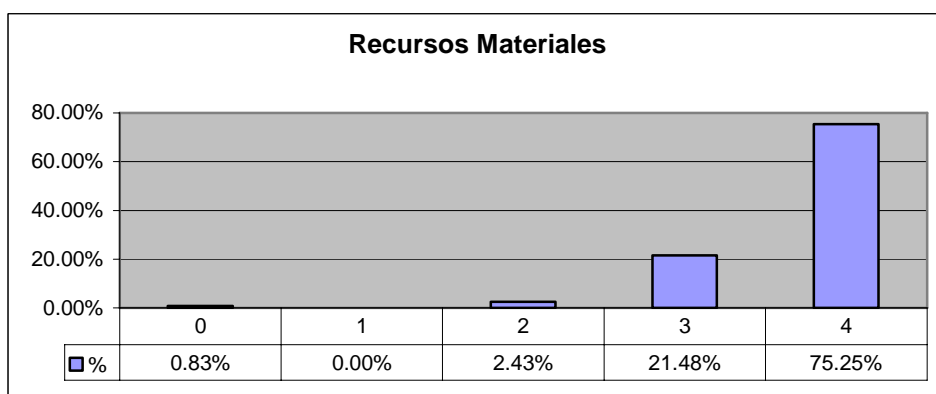


**Criterio: Recursos Materiales**

La zona 18 presenta el porcentaje de avance mínimo con 56.7%, le siguen las zonas escolares 17 con 62.5% de avance, la 22 con 70%, zona 19 con avance del 78.2%, zona 20 con 86.7% y zona 21 con el avance mayor del 97.5%.

El promedio del sector en este rubro es del 75.25%

4 Recursos materiales					
	0	1	2	3	4
Zona 17	5.0%	0.0%	0.0%	32.5%	62.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	3.3%	40.0%	56.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	7.3%	14.5%	78.2%
Zona 20	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	86.7%
Zona 21	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%	97.5%
Zona 22	0.0%	0.0%	4.0%	26.0%	70.0%
	0.83%	0.00%	2.43%	21.48%	75.25%



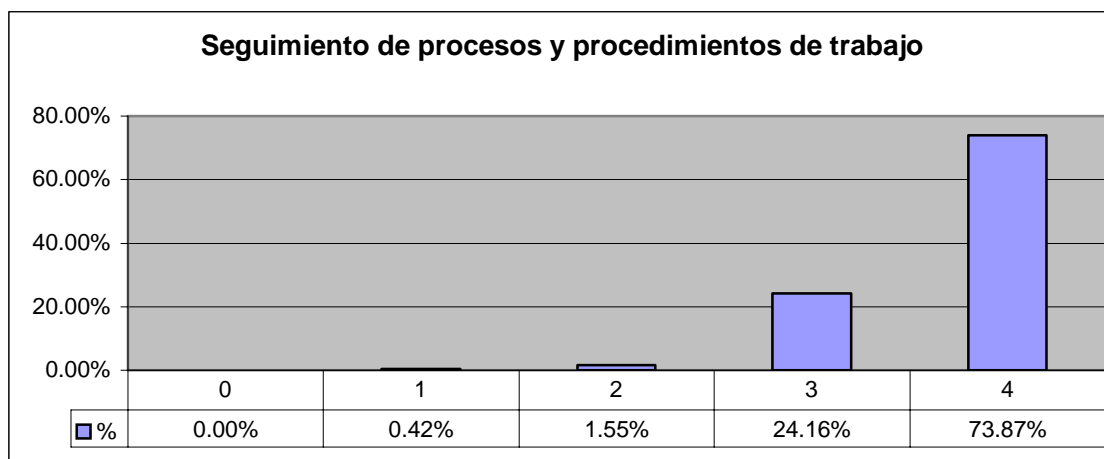


Criterio: Seguimiento de procesos y procedimiento de trabajo

La zona escolar 22 presentó el mínimo avance con 58%, la zona escolar 18 siguió con el 66.7%, la zona 19 con un avance del 72.7%, zona escolar 17 con 77.5% de avance, zona escolar 20 alcanzó el 83.3% de avance y la zona escolar 22 alcanzó el máximo avance con 85%

El promedio del sector fue 73.87% de avance de mejora.

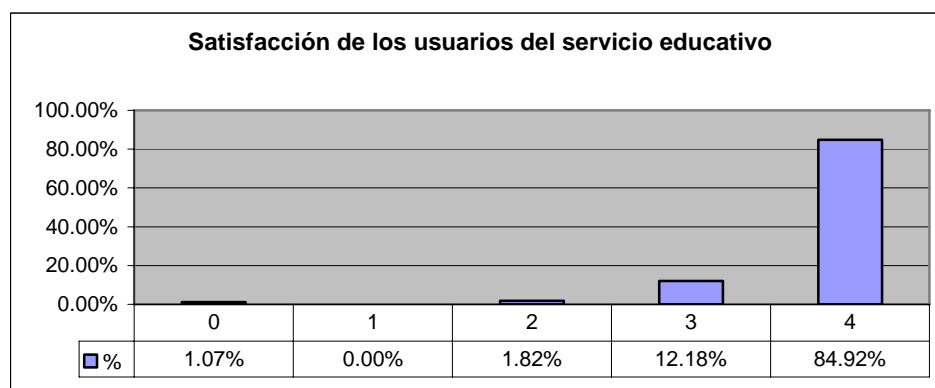
5 Seguimiento de procesos y procedimientos de trabajo					
	0	1	2	3	4
Zona 17	0.0%	0.0%	5.0%	17.5%	77.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%
Zona 19	0.0%	0.0%	1.8%	25.5%	72.7%
Zona 20	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%
Zona 21	0.0%	2.5%	2.5%	10.0%	85.0%
Zona 22	0.0%	0.0%	0.0%	42.0%	58.0%
	0.00%	0.42%	1.55%	24.16%	73.87%



**Criterio: Satisfacción de los usuarios del servicio educativo**

Este aspecto de la evaluación alcanzó un promedio general de sector del 84.92%. La zona escolar con menor avance fue la 18 y 22 con 82.1% y 82.9% respectivamente, hasta un 91.1% de la zona escolar 21.

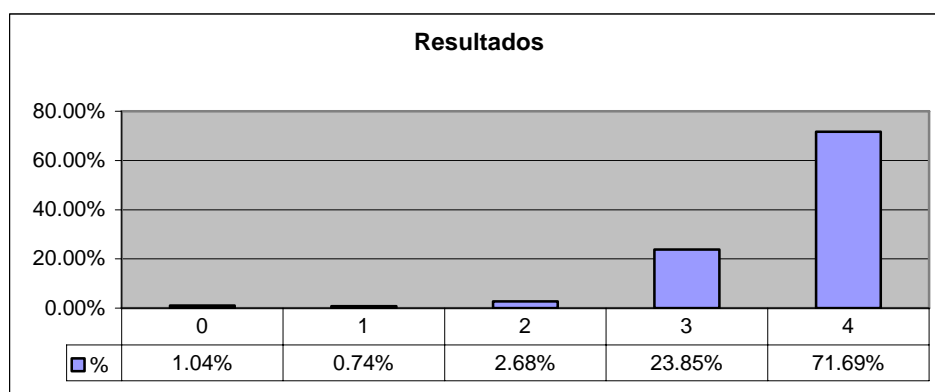
6 Satisfacción de los usuarios del servicio educativo					
	0	1	2	3	4
Zona 17	3.6%	0.0%	1.8%	12.5%	82.1%
Zona 18	0.0%	0.0%	2.4%	14.3%	83.3%
Zona 19	0.0%	0.0%	2.6%	13.0%	84.4%
Zona 20	0.0%	0.0%	2.4%	11.9%	85.7%
Zona 21	0.0%	0.0%	1.8%	7.1%	91.1%
Zona 22	2.9%	0.0%	0.0%	14.3%	82.9%
	1.07%	0.00%	1.82%	12.18%	84.92%



**Criterio: Resultados**

La zona escolar 20 mantuvo el mínimo de avance con un porcentaje del 61.1%, le siguieron: zona 17 con 62.5% de avance, zona escolar 22 con el 65%, zona 21 con el avance de 79.2%, zona 18 con el 80.6% de avance y zona 19 con el 81.8% de avance reconocidos por los directores de todas las escuelas oficiales.

	7 Resultados				
	0	1	2	3	4
Zona 17	0.0%	0.0%	0.0%	37.5%	62.5%
Zona 18	0.0%	0.0%	2.8%	16.7%	80.6%
Zona 19	0.0%	0.0%	4.5%	13.6%	81.8%
Zona 20	0.0%	2.8%	0.0%	36.1%	61.1%
Zona 21	6.3%	0.0%	2.1%	12.5%	79.2%
Zona 22	0.0%	1.7%	6.7%	26.7%	65.0%
	1.04%	0.74%	2.68%	23.85%	71.69%



La tabla siguiente muestra los porcentajes de todas las respuestas dadas, clasificadas en los siete criterios del instrumento de aplicación: Liderazgo, Planeación, Personal, Recursos materiales, Seguimiento de los procesos y procedimientos de trabajo, Satisfacción de los usuarios del servicios educativo y Resultados y con el promedio de respuestas por nivel de avance considerado en todo el sector escolar

INDICADOR	MÍNIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
LIDERAZGO	1.1%	1.0%	17.8%	80.1%
PLANEACIÓN	8.3%	3.4%	23.2%	63.6%

PERSONAL	1.11%	3.27%	26.71%	68.45%
RECURSOS MATERIALES	0.83%	2.43%	21.48%	75.25%
SEGUIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	0.42%	1.55%	24.16%	73.87%
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	1.07%	1.82%	12.18%	84.92%
RESULTADOS	1.78%	2.68%	23.85%	71.69%

### INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Puntuación	Nivel de avance del indicador evaluado
0 (Sin respuesta)	Mínimo Avance
1	Mínimo Avance
2	Cierto Avance
3	Significativo Avance
4	Óptimo Avance

#### Criterio: Liderazgo

Pretende reflejar si el supervisor de zona se dirige, fomenta y apoya la gestión de calidad como proceso fundamental para la mejora de las escuelas y de su zona

INDICADOR	% DE AVANCE
Demuestra activa y cotidianamente su compromiso con la mejora educativa de las escuelas a su cargo	Existe cierto avance con 50.2% de respuestas coincidentes
<b>Genera los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir una gestión de calidad</b>	<b>El 99.6% de las respuestas se concentró en avance mínimo</b>
Tiene buena comunicación con el personal	El 33.2% de respuestas afirma que sólo se llegó a cierto avance
Da y recibe información de manera efectiva	El 49.8% de respuestas reincide en cierto avance
Da oportunidad al personal para que emprenda actividades de mejora	El 98.8% de respuestas afirma que el avance es significativo
Toma las decisiones que le competen en el	El 98.8% de respuestas

momento oportuno	acuerda que hay un avance significativo
Ofrece orientación y apoyo para el mejoramiento de la función directiva y docente	El 33.2% sigue opinando que sólo hay cierto avance en este renglón
<b>Establece relaciones con otras zonas para apoyar el funcionamiento de su zona</b>	<b>El 83.4% de las respuestas señalan que el avance es mínimo</b>
Reconoce, estimula y participa en el trabajo en equipo	El 83.4% de las respuestas afirma que el avance es significativo
Asiste regularmente a laborar	El 100% de las respuestas coincide que es un aspecto en óptimo avance
Cumple con su horario de trabajo	El 100% de las respuestas atestigua que es un indicador de óptimo avance
Desarrolla sus responsabilidades como autoridad escolar sin mezclar sus preferencia o militancia política y sindical	El 100% de las respuestas afirma que es un indicador con avance óptimo

Para los directores participantes, el liderazgo de los supervisores es un criterio de evaluación que ha ido mejorando año con año, el valor de avance óptimo alcanzó el **80.1%** del total de encuestados, el **17.8%** le asignó la valoración de un significativo avance, reunidos ambos vectores, se observa un alcance del **97.8%** de observancia positiva acerca del liderazgo de los representantes de las zonas escolares.

Este liderazgo se entiende como el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y preparación profesional para una adecuada intervención institucional de la gestión escolar desde la función directiva.

Al analizar los datos de años de servicio de los supervisores, su preparación profesional y experiencia en la función, se observan relaciones paralelas de crecimiento personal y profesional en los actores principales: los supervisores.

Por ejemplo, el Profr. Tomás Moreno Zavala, supervisor escolar de la zona 17 alcanzó una percepción de avance óptimo del 87%, mientras que el Profr. Armando Martínez Gijón, supervisor de la zona escolar 22, obtiene el 68.3% de avance óptimo en Liderazgo.

El primer maestro tiene 26 años de servicio, acaba de obtener su clave dictaminada por escalafón de supervisor escolar, sólo cuenta con un año de

experiencia en el puesto, pero 20 años consecutivos de director de escuela primaria, el nivel 7C de Carrera Magisterial le sitúa como una persona que al año se prepara con dos cursos obligatorios de actualización y un curso optativo en el campo de instituciones particulares. Ha participado en los talleres y diplomados ofertados por la Dirección de Servicios Educativos en Iztapalapa (D.G.S.E.I.) de manera permanente desde hace 5 años. Cuenta con el título de profesor de educación primaria (Plan de 4 años de la Escuela Nacional de Maestros) y Licenciatura en Biología (Escuela Normal Superior), autodidacta, conocedor de la historia y antropología nacional.

El Profr. Armando tiene 32 años de antigüedad, es supervisor comisionado desde hace dos años, su experiencia laboral ha sido variable: director de cuatro diferentes escuelas en período de 8 años, Apoyo Técnico Pedagógico de una zona escolar durante 2 años (Se aclara que las funciones reales de un apoyo técnico de zona o sector escolar son de tipo totalmente administrativo y burocrático). Participa en Carrera Magisterial en el nivel 7<sup>a</sup>, está en desacuerdo con los talleres y cursos institucionales de la D.G.S.E.I. porque opina que es lo mismo de hace años, esas reuniones son pérdida de tiempo, le restan precisamente temporalidad para llevar a cabo sus actividades propias, ante las problemáticas de escuela, su referente número uno es la normatividad de los reglamentos y leyes que rigen el quehacer educativo.

Si se comparan las formaciones profesionales de ambos profesores y su visión particular de gestión, se encuentra al Liderazgo como una consecuencia de la vida profesional de los actores educativos.

El indicador: *Genera los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir una gestión de calidad* es el más bajo con 99.6% en apreciación de mínimo avance por los directores encuestados.

Es necesario analizar a nivel de equipo directivo, el significado e interpretación particular que se tiene del indicador, porque las actitudes y comportamientos del supervisor escolar deben ser el primer eslabón de cambio para poder fomentarlo entre los directores de escuela y éstos trasladar la motivación del cambio de actitudes a los docentes. Ello ejemplifica que la nueva gestión educativa basada en participación activa, trabajo colegiado, autonomía y autodeterminación de las escuelas no puede realizarse sólo por mandato

institucional, sino se hace indispensable la reflexión sobre la práctica escolar desde los actores principales de la enseñanza: docentes y directivos

Queda entonces, trabajar en *el cómo* un supervisor, que ha manifestado logros importantes de su liderazgo, puede generar, practicar y promover cambios de actitud y comportamiento personal para reflejarlos en su práctica.

El indicador *Establece relaciones con otras zonas para apoyar el funcionamiento de su zona* es considerado por la incidencia del 83.4% de respuestas con mínimo avance. El trabajo colaborativo y la comunicación en y por redes para fortalecer la nueva gestión escolar son aspectos de conocimiento abstracto e institucional, la práctica al interior de las escuelas, mediante la observación de la cotidianidad, la observación de los procesos de consejo técnico de escuela, zona y sector escolar muestran un currículo vivido caracterizado por el individualismo, segregación, metas discordantes con un proyecto escolar, intereses personales que se sobreponen a los colectivos, incipientes y aisladas experiencias de un trabajo en equipo, por lo tanto se comprueba que la apreciación de los encuestados al definir su zona escolar como mundo aparte, diferente a las otras zonas y aislado de los acontecimientos escolares de compañeros iguales en profesión y quizá en perspectivas profesionales, es una realidad actual del proceso educativo.

El supervisor debe buscar en conjunto con otros compañeros del gremio, acciones inmediatas y factibles de comunicación e interrelación permanente, primero entre sus escuelas, luego entre las zonas vecinas, ampliar la mirada de experiencias para intercambio y mejora del ejercicio cotidiano educativo en sus escuelas.

Criterio: Planeación

Pretende identificar si el supervisor de zona planea sistemáticamente su intervención para guiar el proceso de mejora y si ésta responde a los intereses y necesidades de la comunidad escolar

INDICADOR	% DE AVANCE
El supervisor cuenta con Plan de Gestión	El 49.8% de respuestas opina que el avance es mínimo y 33.2% sólo le considera con cierto avance. El 17% de las respuestas refleja un avance significativo
<b>Planea su labor considerando las características, necesidades y</b>	<b>Un 33.2% de las respuestas considera mínimo avance y el</b>

<b>expectativas de las distintas escuelas con que se relaciona y define prioridades</b>	<b>49.8% describe el indicador con cierto avance. Es un indicador con bajo nivel de avance</b>
Hay congruencia entre su Plan de gestión y su desempeño profesional	El 16.6% de las respuestas considera un mínimo avance
El personal que depende de la supervisión conoce su Plan de gestión y sabe de qué forma puede contribuir a lograr los objetivos	El 83% de las respuestas describe que el sólo hay cierto avance
Evalúa cotidianamente su Plan de gestión	El 83% de las respuestas avalan sólo cierto avance
Fomenta una cultura de la planeación y evaluación sistemática	Se considera cierto avance a partir del 49.8% coincidente en este indicador

Los indicadores de planeación coinciden en una valoración de poca relevancia e impacto en la práctica escolar. Se determina que más del 80% de las respuestas de los indicadores sólo observan *mínimo avance o cierto avance*.

Se ratifica que la planeación es una limitante de todas las personas involucradas en el proceso educativo, sea nivel directivo o docente. Aquí se hace imprescindible operar acciones de investigación participativa e investigación-acción para minimizar las deficiencias en el enfoque, paradigmas, diseño, aplicación y evaluación del proceso de planeación educativa.

Focalizar los motivos por los cuáles es la planeación una “carga administrativa”, “la burocratización”, “el requisito institucional”, “el mandato administrativo de la autoridad” para los maestros, en particular de esta investigación, para los supervisores de las zonas escolares, es una necesidad imperante.

Lo anterior no se logra con la lectura y comentario grupal de documentos tras documentos que señalan la historia y paradigmas de la planeación, sino hace falta invertir el proceso de acompañamiento y actualización de los maestros, se debe partir de la experiencia diaria, incluirse en la práctica cotidiana de los supervisores, compartir sus actividades, ir seleccionando los campos de acción principales; administrativo, organizativo, de apoyo a lo técnico-pedagógico del proceso escolar y las relaciones con la comunidad educativa. A partir de esta interacción documentada, grabada, vivida, se puede describir algunas estrategias propias de cada zona escolar para optimizar el trabajo del supervisor, en el momento que vaya diseñando su estilo de gestión y lo intente redactar de manera formal, empezará a valorar la planeación como una



práctica necesaria para mejorar su función y le hará sentir mejor como ser humano.

En un análisis de concentración de respuestas por nivel de avance, hay mejora sensible del proceso de planeación entre los directores encuestados.

INDICADOR	MINIMO AVANCE	CIERTO AVANCE	SIGNIFICATIVO AVANCE	AVANCE ÓPTIMO
PLANEACIÓN	8.3%	3.4%	<b>23.2%</b>	<b>63.6%</b>

Al sumar el avance significativo (23.2%) y el avance óptimo (63.6%) obtenemos el **85.8%** de apreciación positiva de la mejora en planeación, sin embargo, al comparar entre sí los siete criterios del instrumento aplicado, es la planeación la que presenta el menor porcentaje de avance óptimo de mejora:

Indicador	Avance óptimo
Liderazgo	80.1%
<b>Planeación</b>	<b>63.6%</b>
Personal	68.45%
Recursos Materiales	75.25%
Seguimiento de procesos y procedimientos de trabajo	73.87%
Satisfacción de los usuarios del servicio educativo	84.92%
Resultados	71.69%

A partir del análisis de resultados de las encuestas, se planteó la limitante de *la Planeación* en la función desarrollada por los supervisores, se tuvo en manos los planes de gestión de dos ciclos escolares: 2004-2005 y 2005-2006, al valorarlos con un instrumento que permitiera observar la estructura del plan de gestión y de acuerdo al cuestionario aplicado a los seis supervisores sobre el diseño del plan y la utilidad que ellos le asignan al documento, se señalan las siguientes apreciaciones:

Criterio: Personal

Pretende conocer si el supervisor de zona utiliza y estimula el potencial del personal para mejorar continuamente

INDICADOR	% DE AVANCE
<b>Visita con regularidad las aulas y</b>	<b>El 66.4% de respuestas le asigna</b>

<b>escuelas de su zona</b>	<b>un mínimo avance</b>
<b>Conoce las expectativas del personal</b>	<b>El 98.5% de respuestas lo coloca sólo con cierto avance</b>
Estimula el óptimo desempeño de las funciones y el compromiso de todo el personal	El 49.8 de respuestas lo observa sólo con cierto avance
Concilia los objetivos individuales y de equipo con los objetos institucionales	El 33.2% lo pone con cierto avance
En su caso, sanciona conforme a la normatividad establecida al personal que incumple con sus responsabilidades	El 49.8% de las respuestas le coloca en cierto avance
Interviene institucionalmente en situaciones de crisis	El 98.5% de respuestas le otorga un significativo y óptimo avance
<b>Evalúa al personal y ayuda a que mejore su desempeño</b>	<b>El 83.4% de respuestas abarca los niveles de mínimo avance y cierto avance</b>
Apoya las iniciativas de mejora surgidas en las escuelas	El 98.5% de respuestas se considera en significativo y óptimo avance
Evalúa y mejora la efectividad de su comunicación	El 83.4% de respuestas se coloca en significativo avance y óptimo avance
Fomenta un ambiente de confianza y solidaridad en la zona escolar	El 98.5% de respuestas observa un significativo avance y óptimo avance

El indicador *Visita con regularidad las aulas y escuelas de su zona* marca un 66.4% de respuestas con mínimo avance.

Este indicador se relaciona con la práctica de planeación realizada por el supervisor, porque deben diseñar cronogramas de actividades diferenciadas en sus dimensiones de gestión educativa: administrativa-organizativa, pedagógica y de relación con la comunidad, en los cuáles anote periodicidad de visitas y el propósito de las mismas.

Nuevamente se establece que la planeación práctica de los supervisores no coincide con las necesidades y características del contexto laboral y las actividades administrativas le absorben mayormente en tiempo y atención, por lo cuál los directores de escuela coinciden en que sólo hay visitas esporádicas a los planteles y cuyo propósito es más de observar el cumplimiento institucional y normativo del sistema educativo que un propósito de orientación y asesoría a los procesos de aprendizaje en las aulas o mínimo, un a visita de orientación y acompañamiento en la gestión directiva de manera programada y secuencial.

El indicador *Conoce las expectativas del personal* marcado por el 98.5% de respuestas sólo en el nivel de cierto avance, se relaciona con dos líneas de gestión educativa importantes:

- El enfoque y paradigma de la planeación que lleva a la práctica el supervisor de la zona escolar, aunque haya una teoría bastante amplia e impulsada por la Dirección operativa de Iztapalapa, ha quedado sólo en el discurso y en la praxis, se refleja una planeación normativa y administrativa fuera de la visión actual de gestión educativa. En ella se plantea la construcción de planes de gestión de una manera participativa y de consenso, ello significa el conocimiento e intercambio de los puntos de vista particular de todos los actores de acuerdo a su ámbito de trabajo para fortalecer un plan de gestión colectivo, en este caso, el personal que trabaja directamente con el supervisor: directores de escuelas y apoyos técnicos de la zona escolar sostienen que el responsable de la función supervisora no conoce sus sentimientos, expectativas e ideas que pudieran haberse plasmado en la presentación formal de un plan de trabajo.
- La segunda línea de análisis se dirige a la comunicación y relaciones interpersonales que se desarrollan entre el equipo directivo y técnico de una supervisión escolar. Si se afirma que el supervisor no conoce las expectativas e ideas de sus colaboradores, se presume una comunicación sólo de tipo institucional donde se traslada información administrativa como eje principal de la actividad de una supervisión, por lo tanto ni siquiera se tiene pensado contemplar las expectativas personales y profesionales como un elemento necesario de la planeación educativa. También se corrobora que no puede practicarse el trabajo en equipo si no hay una práctica de relaciones humanas dentro del marco de valores universales y, por tanto, hay una capacidad del supervisor de zona no desarrollada: la práctica de relaciones interpersonales para fomentar el trabajo colaborativo que impacte en la mejora educativa de las escuelas a su cargo.

#### Criterio: Recursos Materiales

Pretende reconocer si el supervisor de zona utiliza y promueve el uso racional de los recursos materiales asignados y la mejora continua de su gestión

INDICADOR	% DE AVANCE
Realiza seguimiento sobre el uso de edificios y equipamiento escolar	El 98.5% de respuestas le asigna un óptimo avance
Interviene para optimizar el uso total de edificios y equipamiento, sin importar los turnos escolares	El 100% de respuestas coinciden en óptimo y muy satisfactorio avance
Promueve el ahorro de agua, luz, papel, servicio telefónico, etc.	El 100% de respuestas le coloca en avance óptimo y avance significativo
Promueve acciones para el cuidado de los edificios y equipo escolar	El 98.5% de respuestas le considera un indicador con significativo avance y óptimo avance
Utiliza personalmente los recursos tecnológicos con los que cuenta para el desarrollo de sus actividades de supervisión	El 98.5% de respuestas le considera con significativo y óptimo avance

Este criterio de análisis de la función supervisora alcanzó los resultados más altos en sus indicadores para valorarlo como una acción sin problema en la gestión escolar. En el resultado de promedios generales de avance óptimo del sector escolar, se encuentra en tercer sitio de avance óptimo:

INDICADOR	AVANCE ÓPTIMO
Satisfacción de los usuarios del servicios educativo	84.92%
Liderazgo	80.1%
Recursos Materiales	75.25%

La interpretación que hago en relación a la práctica supervisora actual, a las tradicionales formas de práctica educativa de directores y docentes y al enfoque que se impregna en la planeación escolar, es que el paradigma de una planeación normativa y administrativa sigue siendo el referente teórico-práctico de nuestra labor docente. No es de gratis que los indicadores del *Criterio: Recursos Materiales* haya sido calificado en un avance óptimo, porque no ha habido cambio observable de una práctica de supervisor como agente gestor y controlador del sistema escolar a una práctica de supervisor como agente transgresor de lo establecido por la norma y posible eje rector del cambio en la visión educativa de directores y maestros.

Sigue en la mente de la comunidad educativa que la función del supervisor escolar es vigilar el cumplimiento de la norma y sancionar cuando esto no suceda, por lo tanto queda en el discurso la nueva gestión para un supervisor escolar, hay avances, hay éxitos particulares, pero esta nueva reforma educativa que inicia con el Acuerdo para la Modernización Educativa 1983, lleva años queriendo concretarse en la práctica escolar diaria y no se observan logros que impacten al interior de planteles, en la práctica de aulas y sobretodo en la mejora de los índices de aprendizaje de los educandos.

Criterio: Seguimiento de procesos y procedimientos de trabajo

Pretende conocer si el supervisor identifica, revisa y corrige los procesos y procedimientos que desarrollan en la zona para asegurar la mejora continua del servicio educativo

INDICADOR	% DE AVANCE
Invariablemente respeta los canales de comunicación y coordinación institucional establecidos	El 98.5% de respuestas observa que hay avance significativo y avance óptimo
<b>Establece indicadores para el seguimiento y evaluación de cada proceso o procedimiento</b>	<b>El 49.8% de respuestas consideran el indicador en cierto avance</b>
Aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos y procedimientos para mejorar su funcionamiento	El 33.2% de respuestas lo observan como indicador de sólo cierto avance
<b>Establece mecanismos para simplificar los procesos y procedimientos en su ámbito de competencia</b>	<b>El 66.4% de respuestas le coloca en sólo cierto avance</b>
Usa la información para la toma de decisiones	El 100% de respuestas le coloca en significativo avance y óptimo avance

El indicador *Establece indicadores para el seguimiento y evaluación de cada proceso o procedimiento* se consideró por la frecuencia de 49.8% de las respuestas en nivel de cierto avance de mejora.

Este resultado reitera que la planeación y evaluación de la práctica educativa, desde cualquier ámbito de función –en este caso desde la supervisión escolar– es una limitante de la gestión actual.

La planeación tiene un proceso: un diagnóstico, una formulación de metas y objetivos, una gama de estrategias y actividades para el logro de los mismos y una sección del seguimiento y evaluación de la misma, en la que se diseñarán instrumentos coherentes para valorar la pertinencia, eficiencia y efectividad de la planeación. Para los encuestados es fácil observar que no hay indicadores de seguimiento y evaluación de los procesos y procedimientos institucionales que lleva a cabo un supervisor escolar, porque existe también una problemática de planeación formal y vivida en la función educativa citada.

Puede argumentarse que si se avanza en el proceso de planeación educativa, se avanzará en otros ramales importantes del proceso de aprendizaje, como puede ser la evaluación, para ello es necesario ensayo tras ensayo de los directores y docentes en la elaboración de actividades y/o indicadores que nos permitan valorar la práctica diaria y criticar las debilidades profesionales, así como reconocer aquellas estrategias que funcionaron en el aula o en la escuela.

El indicador *Establece mecanismos para simplificar los procesos y procedimientos en su ámbito de competencia* con el 66.4% de frecuencia en respuestas que le coloca sólo con cierto avance de mejora, propicia nuevamente la reflexión sobre el quehacer educativo actual y la política educativa de poder institucional.

El supervisor es enlace institucional de los paradigmas normativos del sistema educativo con las prácticas sociales e ideológicas de las escuelas, su mayor actividad en tiempo diario es la administrativa, por lo cuál se le observa como un mensajero de las decisiones del sistema que nos rige, la comunidad educativa siente la acumulación de tareas administrativas e informativas que siempre le son solicitadas por la misma persona: el supervisor escolar, por ello la observancia de que el supervisor no simplifica la administración escolar.

Falta comparar las estrategias de organización de cada uno de los supervisores para determinar si es posible en el marco de una zona escolar, simplificar los procedimientos de orden institucional, mediante la planeación que se intenta promover en la presente investigación.

#### Criterio: Satisfacción de los usuarios del servicio educativo

Pretende reflejar si el supervisor de zona conoce las percepciones y logros de los usuarios del servicio educativo: alumnos y padres de familia.

INDICADOR	% DE AVANCE DE MEJORA EDUCATIVA
<b>Evalúa periódicamente la percepción de padres y alumnos sobre el trabajo de la zona escolar</b>	<b>El 83% de las respuestas reflejan sólo cierto avance de mejora</b>
Atiende a los padres de familia con la sensibilidad suficiente para resolver sus demandas	El 100% de las respuestas consideran que hay un significativo avance y óptimo avance
Promueve un clima de convivencia y buenas relaciones humanas con y entre padres y alumnos	El 98.5% de las respuestas citan que el indicador tiene un significativo avance y óptimo avance
Atiende las quejas y conflictos que padres y alumnos presentan en la zona	El 100% de las respuestas le otorga un significativo avance y óptimo avance
Tiene un trato cordial e imparcial	El 100% de respuestas lo tiene en significativo y óptimo avance de mejora
Brinda información oportuna, transparente y continúa a padres y alumnos	El 100% de las respuestas le considera en significativo y óptimo avance
Se ha incrementado la demanda del servicio educativo en la zona	El 33.2% de respuestas reflejan un mínimo y cierto avance de mejora, el 66.8% de respuestas le califica en nivel de significativo y óptimo avance

El indicador *Evalúa periódicamente la percepción de padres y alumnos sobre el trabajo de la zona escolar* fue considerado por el 83% de respuestas con un avance mínimo y cierto avance de mejora.

Nuevamente se localiza un indicador de seguimiento y evaluación del proceso escolar como un reto institucional y personal para diseñar instrumentos o practicar estrategias que impulsen una cultura de rendición de cuentas, una práctica profesional de los procesos evaluativos ya no sólo del aprendizaje y la enseñanza en las aulas, sino de la organización y funcionalidad de los centros escolares, así como de la gestión realizada por personal docente en funciones directivas. Aquí también cabe la incógnita de ¿Cuál es el fundamento normativo y la práctica actual de la participación social en una escuela? Y cuya respuesta tiene injerencia en múltiples ámbitos del proceso educativo, siendo uno de ellos la planeación escolar, se esgrime de manera particular, que un plan de gestión a nivel supervisión debe contener aquellas acciones que promuevan la interrelación entre maestros, alumnos y padres de familia para reconocerse

como integrantes activos de una comunidad educativa, madurar sus formas de intervención, participación y apoyo en la elaboración del proyecto escolar que incida en primerísimo lugar en logros académicos de los niños y niñas en edad escolar y en segundo lugar, guiar el cambio social a partir de una participación de padres de familia y maestros desde el centro escolar.

Desafortunadamente, las escuelas se presentan como unidades aisladas de los padres de familia, no arriesgan para conocer las percepciones e ideas que tienen los padres y distan mucho de ser una escuela abierta a la diversidad social.

Criterio: Resultados

Pretende identificar si el supervisor de zona conoce y difunde los resultados obtenidos en los diferentes ámbitos de trabajo de su zona escolar

INDICADOR	% DE AVANCE DE MEJORA EDUCATIVA
<b>Conoce y analiza los resultados del aprendizaje en la zona escolar</b>	<b>El 49.8% de respuestas considera que sólo hay cierto avance de mejora</b>
<b>Conoce los resultados de los planes de gestión de los directores de su zona escolar</b>	<b>El 49.8% de respuestas le otorga sólo cierto avance</b>
Conoce los resultados de la intervención que llevan a cabo los profesores de educación física, a través de su clase directa y del resto de los proyectos institucionales que desarrollan en la zona escolar	El 49.8% de las respuestas lo valora en un nivel de mínimo avance y 33.2% le otorga un cierto avance de mejora
Conoce los resultados de la intervención que llevan a cabo los servicios complementarios como USAER, trabajo social, médico escolar, etc. en la zona	El 83% de las respuestas coinciden en un mínimo avance y cierto avance de mejora
Conoce los efectos de la atención a las inconformidades de los padres de familia en la zona escolar	El 85.4% de las respuestas consideran que hay un significativo avance
Conoce los resultados del trabajo en equipo en la zona escolar	El 85.4% de las respuestas le considera en el nivel de significativo avance



El criterio *Resultados* refleja de manera general, que la cultura de planeación y evaluación en la práctica escolar no impacta ni es desarrollada en la vida cotidiana de las escuelas.

Es lógico argumentar que si se han detectado limitantes en el diseño formal de un plan de gestión, se ha localizado ambigüedad y simulación en la teoría y práctica de la planeación educativa en las supervisiones y direcciones escolares, el desconocimiento de los resultados en aprendizaje y gestión educativa por parte de los supervisores, es una consecuencia natural de una mala planeación. Al no hallar metas y objetivos claros, tampoco puede hallarse resultados observables y explícitos de la práctica directiva ejercida durante una temporalidad determinada.

Sin embargo, en el inicio del presente ciclo escolar 2005-2006, durante las sesiones de trabajo para elaborar un diagnóstico de los planteles y definir objetivos comunes para un año, se dio un proceso interno de crítica personal a la función supervisora desempeñada, hay planes de gestión de los supervisores –diseñados y modificados en cada sesión de encuentro entre supervisores- que han acudido a los resultados de aprendizaje internos y externos de las escuelas para describir un objetivo de alcance a corto y mediano plazo.